

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH



12

OGÓLNOPOLSKI ZJAZD
FIRM RODZINNYCH
U-RODZINY

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH
łączy my by budować

WARSZAWA




24-26 Października 2019

www.u-rodziny.pl



Mikroprzedsiębiorca
Roku
2019

Szansa dla Twojej firmy! Zostań Mikroprzedsiębiorcą Roku 2019 i wygraj 40 000 zł

-  Tytuł „Mikroprzedsiębiorca Roku” mogą zdobyć przedsiębiorcy ze wszystkich branż, zarówno prowadzący biznes tradycyjny, jak i tworzący nowe, innowacyjne rozwiązania technologiczne.
-  Udział w konkursie mogą wziąć firmy zatrudniające mniej niż 10 pracowników, o obrotach nieprzekraczających 2 mln euro.
-  Termin nadsyłania zgłoszeń do konkursu upływa 15 listopada 2019 roku.

Organizatorzy Konkursu:

ifr
INICIATYWA
FIRM RODZINNYCH
Łączymy by budować

Citi Foundation
citi

Partner Merytoryczny:

Fundacja Kronenberga
citi handlowy | inspiracja
do działania

www.mikroprzedsiębiorcaroku.com



Drodzy Rodzinni,

Zgodnie z zapoczątkowaną dwanaście lat temu tradycją, co roku jesienią, mam zaszczyt zaprosić Was na nasze koronne wydarzenie – **Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2019**, którego tegoroczna edycja wraca do stolicy Polski. W dniach 24-26 października Warszawa gości ponad 400 przedsiębiorców rodzinnych, ekspertów oraz menedżerów z całego kraju. Dla wielu z Was jest to już to kolejna okazja spotkania się w rodzinnym gronie Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych oraz porozmawiania o prowadzeniu biznesu w Polsce, głównych wyzwaniach, które stoją przed przedsiębiorcami, a także wyznaczenia kierunków naszej wspólnej działalności na rzecz środowiska firm rodzinnych. U-RODZINY to również świetna okazja do refleksji, integracji i zabawy, a to nam się udaje zawsze bardzo dobrze.

Aby nadać kierunek oraz utożyc nasze dyskusje, – temat przewodni 12. edycji Zjazdu zamknęliśmy w hasło **ROZWÓJ I BEZPIECZEŃSTWO** – głównych aspektach budowania firmy rodzinnej, które w dużym stopniu warunkują sukces każdego przedsięwzięcia. Podczas warszawskich U-RODZIN postaramy się odpowiedzieć na zasadnicze pytanie: „Jak w dynamicznie zmieniającym się świecie zapewnić trwałość polskich firm rodzinnych?”. Razem z licznymi partnerami i patronami wyda-

żenia przygotowaliśmy dla uczestników dwa dni i trzy wieczory wyjątkowego wydarzenia. Program Zjazdu przewiduje zagorzałe debaty i dyskusje, inspirujące wystąpienia i prelekcje oraz praktyczne warsztaty. Wysoki poziom merytoryczny naszych obrad zapewnią renomowani eksperci oraz goście specjalni Zjazdu.

Wszyscy, którzy towarzyszyli nam w ubiegłym roku podczas U-RODZIN w Katowicach potwierdzą, że 11. edycja wydarzenia była szczególna oraz odbiła się dużym echem w środowisku polskich przedsiębiorców. Wzrastające z roku na rok zainteresowanie wydarzeniem wśród partnerów i mass media, a także pokaźna frekwencja – bez wątpienia pokazują znaczenie i rolę Zjazdu w życiu gospodarczym kraju. Cieszymy się także, że nasze starania co roku wspierają władze miast-gospodarzy, a także inne organy i instytucje państwowe. Dzięki współpracy możemy więcej – jak twierdzi hasło **IFR – Łączymy, by budować!**

Podczas 12. U-RODZIN postaramy się przebić sukces poprzedniej edycji, zachowując najwyższy poziom i rangę wydarzenia. Jednocześnie wprowadzamy nowe elementy do programu, które, mamy nadzieję, staną się nową tradycją corocznych Zjazdów Firm Rodzinnych. Czwartkowy wieczór integracyjno-networkingowy, występ artystyczny w sobotę oraz piątkowy bal charytatywny firm rodzinnych – to tylko część programu rozrywkowego, który przygotowaliśmy dla uczestników. Obiecujemy – U-RODZINY 2019 na zawsze pozostaną w Waszej pamięci.

Ciesz się, że spotkamy się w gronie przedsiębiorców, dla których rozwój polskich firm rodzinnych jest ważny!

Ewa Sobkiewicz

Prezes Zarządu
Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH
Łączymy by budować

SPIS TREŚCI:

- 3 Zaproszenie na 12. U-RODZINY | Ewa Sobkiewicz
- 5 Manifest Przedsiębiorców Rodzinnych
- 8 Podsumowanie debaty politycznej poświęconej przyszłości polskiej przedsiębiorczości rodzinnej
- 14 Lokalne Centra Kompetencji wsparciem dla firm rodzinnych | Mariola Grodnicka
- 18 Jak było w Katowicach - podsumowanie U-RODZIN 2018
- 20 Rozwój i bezpieczeństwo polskich firm rodzinnych | Sebastian Margalski
- 24 Kolejne narzędzie do skutecznej sukcesji coraz bliżej? Fundacja rodzinna w Polsce | Katarzyna Karpiuk
- 26 Co to jest PPK? Jakie obowiązki ma pracodawca? | Adam Lipka-Bebeniec
- 28 Droga przedsiębiorstwa do innowacyjności | Robert Dąbrowski
- 30 Efekt motyla – czyli jak małe zdarzenia powodują olbrzymie szkody | Natalia Chlewicka-Rotoli | Marcin Olejnik
- 32 Stabilność w czasach rewolucji | Jerzy Śledziwski
- 34 Inwestowanie w nieruchomości komercyjne jako forma zabezpieczenia firm rodzinnych. Dlaczego warto? | Krzysztof Orliński
- 36 Firmy mają dostęp do szkoleń, reszta zależy od nich samych | Dominika Krysińska | dr Maria Mycielska-Toth
- 38 Wyzwania firm rodzinnych: kapitał na rozwój | Marek Dietl
- 40 W poszukiwaniu efektywności | Marcin Zachowicz
- 42 Bezpieczeństwo twojej floty | Krzysztof Strzałka
- 44 Mieć rację, czy relację? | Krzysztof Sarnecki
- 46 Zarządzanie oczekiwaniami w rodzinnym biznesie | Piotr Pręciuk
- 50 Pola Nadziei: uczą empatii, pomagają Hospicjum | Marcin Milczarski



RELACJE. U-RODZINY 2019

wydanie specjalne, październik 2019

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

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

Zespół redakcyjny:

Maria Adamska
Andriy Tsyaputa
Anna Beler

Projekt, skład:

Recevent Agencja OOH
www.recevent.pl

Szablon projektu:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

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



fot. archiwum Inicjatywa Firm Rodzinnych

Manifest Przedsiębiorców Rodzinnych

Firmy rodzinne wytwarzają 2/3 polskiego PKB. Polscy przedsiębiorcy muszą nadrabiać lata stracone przez wojnę i ustrój komunistyczny. Jesteśmy dumni z tego, jak szybko zmniejszamy dystans dzielący nas od państw, których historia była bardziej przychylna dla rozwoju przedsiębiorczości.

To my, przedsiębiorcy i nasze rodziny, najbardziej i bezpośrednio ryzykujemy własnymi majątkami, prowadząc rodzinne firmy. To nas może dotknąć konfiskata rozszerzona, niejasny przepis prawny, zmieniająca się i niejasna polityka podatkowa, nierówne warunki w dostępie do zamówień publicznych. Nikt inny, tylko my przyjmujemy na siebie ogromne brzemienie pełnych osobistych konsekwencji za każdy biznesowy ruch, który wykonujemy w swoich firmach, a także za działania innych wobec naszych firm. Odpowiedzialność majątkowa urzędników za błędne decyzje w praktyce jest martwa! Odpowiedzialność za błąd popełniony przez pracownika jest ograniczona. Kiedy my popełnimy błąd – to ponosimy za niego

**To my jesteśmy polską gospodarką
– bez nas nic się nie uda**

wraz z naszymi rodzinami i firmami pełną odpowiedzialność. Jako siła napędowa polskiej gospodarki mamy znaczący udział w finansowaniu sfery publicznej. To wszystko daje nam tytuł do zabierania głosu w sprawach, które nas dotyczą. Daje nam prawo do domagania się odpowiedzi.

Firmy rodzinne tworzone są dla pokoleń. Realizacja tego planu możliwa jest wówczas, kiedy następcy i ich firmy są do tego przygotowane. To jednak za mało! Władza musi stworzyć odpowiednie warunki dla kontynuacji i rozwoju przez kolejne generacje. Dziś, na naszych oczach, dokonuje się pokoleniowa zmiana warty. Przedsiębiorcy zakładający swoje firmy na przelocie lat 80. i 90. ubiegłego wieku przekazują pałeczkę w sztafecie pokoleń. To dobra pora na dokonanie podsumowań i snucie planów na kolejne pokolenie. To więc dobra pora, aby przedsiębiorcy rodinni przemówili. My jesteśmy terażniejszością i przyszłością polskiej gospodarki. Ten głos musi zostać usłyszany!

Co zatem jest potrzebne przedsiębiorcom rodzinnym, aby mogli nadal budować dobrobyt kraju?

ZAUFANIE

Zaufanie buduje się na zgodności między deklaracjami a faktycznym działaniem.

Tak funkcjonują rodziny i biznes. Tak powinno działać nasze państwo. Bez względu na aktualne wybory i koniunktury polityczne. Żeby działać w oparciu o wysokie standardy.

PARTNERSTWO WŁADZY

Udany i trwały biznes oparty jest na równowadze interesów zaangażowanych stron. To samo dotyczy relacji z władzami.

Biznes łączy, a nie dzieli. Celem jest sukces każdej ze stron, a nie kosztem drugiej strony. Takiego podejścia oczekujemy również w relacjach z władzami. Nie chcemy być traktowani przez organy państwa jak podejrzani czy wrogowie. Bo jesteśmy obywatelami budującymi Polskę nie tylko dla nas, ale i dla przyszłych pokoleń.

PODATKI

Co się dzieje z naszymi podatkami? System podatkowy powinien być prosty i efektywny, a pozyskane w ten sposób środki wykorzystywane wyłącznie na cele służące ogółowi.

Wydatki finansowane z podatków nie powinny być marnotrawione lub pożytkowane na cele utrzymania władzy przez aktualnie rządzących. A unikanie podatków powinno być traktowane przez przedsiębiorców jako nieuczciwa konkurencja. Jednak system podatkowy powinien być prosty i efektywny. Nie powinien być pełen pułapek i niejasności.

EDUKACJA

Pragniemy edukacji, która będzie przygotowywała młodych ludzi do pracy i promowała syste-

matyczną, wytrwałą i zespołową pracę, swobodę interpretacji i różnorodność.

Kierunek, w którym podąża polski system edukacyjny, nie jest powiązany z potrzebami gospodarki i wyzwaniem współczesnego świata. Nie promuje kreatywności i odważnych postaw. Grozi to brakiem kadr chcących i umiejących dostosowywać się do szybko zmieniających się wymagań gospodarki.

SPRAWIEDLIWOŚĆ

Sądy i prawo są dla obywateli, nie dla władzy, dlatego muszą być sprawne, wiarygodne i niezależne.

Nie możemy obawiać się, że w sporze z władzą znajdziemy się od razu na gorszej pozycji. Służy temu nie tylko dobra legislacja, ale i budowanie autorytetu wymiaru sprawiedliwości dobrą praktyką procedowania.

BEZPIECZEŃSTWO PRZEDSIĘBIORSTW

Dla rozwoju gospodarki potrzebna jest pewność i stabilizacja w zakresie ochrony własności i warunków wykonywania działalności gospodarczej. A tego w Polsce brakuje.

Popieramy walkę z przestępczością, ale nie popieramy tworzenia klimatu zagrożenia działaniami państwa wobec przedsiębiorców. Istnieje bowiem realne ryzyko, że mogą oni przenieść swoje biznesy za granicę w poszukiwaniu poczucia bezpieczeństwa prawnego.

ZAKORZENIENIE

Polsce potrzebne jest trwałe zakorzenienie firm rodzinnych, tak aby ich rozwój i wychodzenie poza wymiar lokalności nadal przysparzało korzyści miejscom, w których zaczęła się historia przedsiębiorców.

W miejscu, gdzie powstają firmy rodzinne, nawiązywane są relacje z lokalnym środowiskiem – po-

przez przyjaciół, pracowników i sąsiadów. Te więzi stanowią ukrytą przewagę konkurencyjną, dlatego władze powinny stwarzać takie warunki, by firmy rodzinne nadal chciały pozostawać w miejscu ich powstawania.

BUDOWANIE WARTOŚCI

Trwały rozwój przedsiębiorstw rodzinnych przez pokolenia opiera się na budowaniu wartości w dwóch wymiarach: etycznym, pozwalającym rodzinie przedsiębiorców tworzyć wokół siebie kapitał społeczny, oraz w wymiarze ekonomicznym, pozwalającym realizować rodzinom ich misję gospodarczą.

Udana sukcesja będzie dotyczyć jedynie firm, które wypracowały wartość na tyle cenną, aby kolejne pokolenie widziało w kontynuacji szansę dla siebie, a nie brzemię. Aby firmy rodzinne stanowiły realną wartość dla rynku i społeczeństwa.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ WOBEC PRZYSZŁOŚCI

Firmy rodzinne działają w perspektywie przekraczającej jedno pokolenie. Dlatego muszą się kierować odpowiedzialnością nie tylko wobec swoich najbliższych, ale również pracowników i środowiska, w którym kolejne pokolenie będzie realizować swoją misję. Podobnego podejścia do odpowiedzialności oczekujemy od rządzących.

Państwo nie powinno być zadłużane w stopniu, który obciąży następne pokolenia. Polskie zasoby naturalne i dziedzictwo kulturowe powinny być chronione, aby nasze dzieci i wnuki miały szansę z nich korzystać i przekazywać kolejnym pokoleniom. Siły polityczne powinny szukać najlepszego rozwiązania, najlepszego nie dla aktualnych decydentów, ale dla długookresowego interesu społecznego.

SUKCESJA

Udana sukcesja to nie tylko współdziałanie po-

koleń w ramach rodziny, ale także władz. Rodziny muszą zadbać o odpowiednie przygotowanie się do przekazania firmy, a władze zaś muszą stworzyć instrumenty prawne umożliwiające rozwój przedsiębiorstw rodzinnych mimo zmian w kolejnych pokoleniach.

Polsce potrzebne są firmy rodzinne, które będą skutecznie konkurować z przedsiębiorstwami z całego świata, a firmom rodzinnym stabilne regulacje prawne, które będą wspierały przedsiębiorców rodzinnych w zakresie nie gorszym niż te, którymi cieszą się zagraniczni konkurenci. Regulacje prawne w zakresie sukcesji przedsiębiorstw nie powinny być barierą. Powinny wręcz proponować wachlarz rozwiązań możliwych do dopasowania w konkretnej sytuacji firm i rodzin przedsiębiorców. Prawo dla ludzi, nie ludzie dla prawa!

To kluczowe tematy, które Inicjatywa Firm Rodzinnych zgłasza do debaty publicznej w imieniu przedsiębiorców rodzinnych. Dla wspólnego dobra naszych firm i rodzin, naszych pracowników i sąsiadów, dla dobra Polski.

Tematy związane z budowaniem silnej gospodarki powinny być realizowane konsekwentnie i długofalowo niezależnie od politycznych przekonań ludzi u władzy. Gospodarka ma swoje prawa wykraczające horyzontem czasowym rytm kadencji wyborczych.

Będziemy rozmawiać ze wszystkimi siłami politycznymi i społecznymi. Zapraszamy do współpracy inne organizacje, w których zrzeszeni są przedsiębiorcy rodzinni. Różnorodność i współdziałanie są naszą siłą. Wspólnie możemy wiele zrobić dla siebie i dla Polski.

Łączmy by budować!

Łódź, 10 listopada 2017 roku

Przedsiębiorczość rodzinna

przyszłość gospodarki Polski
czy pionek w grze o interes państwa?



Podsumowanie debaty politycznej nt. przyszłości polskiej przedsiębiorczości rodzinnej



17 września 2019 r. w Domu Towarowym Bracia Jabłkowscy w Warszawie odbyła pierwsza w Polsce debata polityczna poświęcona przyszłości polskiej przedsiębiorczości rodzinnej. Wydarzenie zostało zorganizowane przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych wraz z Dziennikiem Gazeta Prawna, we współpracy z Family Business Network Poland. Merytorycznym dopełnieniem debaty polityków był panel ekspertów z przedstawicielami wiodących polskich think tanków gospodarczych.

Głównym celem wydarzenia było omówienie kwestii bezpośrednio dotyczących polskich firm rodzinnych w przeddzień wyborów parlamentarnych. Poznanie stanowiska polityków, zobligowanie ich do odpowiedzialnej i konsekwentnej realizacji deklaracji przedwyborczych jest szczególnie ważne dla przyszłości kraju i firm rodzinnych.

Wydarzenie poprowadził Marek Tejchman, zastępca redaktora naczelnego Dziennika Gazeta Prawna. Nawiązując do sytuacji polityczno-gospodarczej redaktor stwierdził, że w Polsce obecnie trwa dyskusja na temat nowego modelu rozwoju gospodarczego, który będzie dopasowany do współczesnych warunków rynkowych. Takim, który zdaniem ekonomistów mógłby sprawdzić się w Polsce, jest tzw. model skandynawsko-niemiecki oparty na dużych, rodzimych firmach. Jego podstawą jest wsparcie przedsiębiorców ze strony państwa.

W imieniu organizatorów wydarzenie otworzył Łukasz Rotarski, członek zarządu krajowego, prezes oddziału śląskiego Stowarzyszenia IFR oraz sukcesor w firmie rodzinnej. Wyraził nadzieję, że to spotkanie rozpocznie szeroką debatę o polskiej przedsiębiorczości rodzinnej.

W swoim przemówieniu poruszył bardzo ważny wątek sytuacji gospodarczej w Polsce oraz jej naj-

bliższych perspektyw. Istnieje obawa, że polska gospodarka nie jest przygotowana na spowolnienie gospodarcze. Niepokojące jest oparcie wzrostu gospodarczego na zwiększonej konsumpcji płynącej z transferów socjalnych. Funkcjonowanie przedsiębiorcy w kraju jest coraz trudniejsze, do czego przyczynia się m.in. niestabilność, zmienność i nadprodukcja prawa, nieufność państwa wobec przedsiębiorców, nadmierne kontrole i zwiększanie podatków. To wszystko negatywnie wpływa na nastawienie sukcesorów, którzy z obawą podchodzą do przejęcia sterów w firmach rodziców. Pomimo iż zaszczytne zmiany – m.in. wprowadzenie ustawy o zarządzie sukcesyjnym obowiązującej od listopada 2018 roku oraz konsultacje społeczne dotyczące instytucji fundacji rodzinnej – korzystnych zmian jest zdecydowanie za mało, a to rodzi obawę, iż firmy rodzinne będą coraz częściej sprzedawane lub zamykane.

W imieniu partnera wydarzenia – FBN Poland – głos zabrał prezes zarządu Adam Rozwadowski. Odniósł się do zasad ustrojowych, a mianowicie własności prywatnej, jako podstawy gospodarki rynkowej w Polsce oraz subsydiarności, czyli zasady pomocniczości państwa w funkcjonowaniu społeczeństwa. Podkreślił także, że firmy rodzinne w Polsce są ważnym elementem gospodarki i wypracowują 18% PKB kraju. W krajach bardziej rozwiniętych ten wskaźnik sięga ponad 50%, dlatego zdaniem Prezesa wsparcie przedsiębiorców powinno być głównym kierunkiem działalności państwa.

Marek Tejchman rozpoczął debatę polityków, w której udział wzięli: **Dariusz Grabowski** (PSL – Koalicja Polska), **Marcel Klinowski** (Prawo i Sprawiedliwość), **Magdalena Biejat**: (Lewica Razem), **Jacek Wilk** (Konfederacja Wolność i Niepodległość) oraz **Janusz Cichoń** (Platforma Obywatel-



📷 fot. Wojciech Górski, Dziennik Gazeta Prawna

ska – Koalicja Obywatelska).

Zmienność przepisów oraz niepewność regulacyjna, na którą narzekają zarówno duże firmy zagraniczne, jak i przedsiębiorcy rodzinni. Czy te skargi są uzasadnione? Jak wygląda otoczenie prawne biznesu rodzinnego? Czy potrzeba zmian, które podniosłyby jego konkurencyjność? Czy firmy rodzinne zasługują na specjalnie dla nich przygotowane rozwiązania? I czy w tym kontekście ważne są zmiany regulacyjne dotyczące spadków i darowizn?

Dariusz Grabowski: -Przedsiębiorczość to wolność, a nie ma wolności bez własności. Zaczęliśmy tracić wolność, przekazując dużą część majątku kapitałowi zagranicznemu.

Za problem uznaje własność państwową oraz politykę socjalną ostatnich 4 lat, beneficjentem której stał się głównie kapitał zagraniczny. Program „500+” spowodował zaciąganie kredytów oraz zwiększenie konsumpcji, z czego skorzystały głównie banki zagraniczne oraz sieci handlowe. - To, że dzieci nie chcą przejmować przedsiębiorstw po rodzicach, jest najsurowszą krytyką systemu, jaki stworzyliśmy. Prowadzenie firmy w Polsce jest utrudnione prawem i wymogami organów kontrolujących. PSL występuje za spe-

cialnym systemem podatkowym dla firm rodzinnych oraz ulg inwestycyjnych dla powracających emigrantów.

Marcel Klinowski: Stwierdził, że w ostatnich latach zaszczytło sporo pozytywnych zmian dla MŚP, jednak regulacji jest nadal za dużo. Pozytywne są: obniżenie CIT, wprowadzenie Konstytucji Biznesu, powołanie instytucji Rzecznika MŚP, pakietu "Stu zmian dla firm", wprowadzenie małego ZUS i ulgi na start. Rząd ma wiele zaplanowanych zmian dla przedsiębiorców, m.in. zasadę upraszczania przepisów one in one out; uzależnienie ZUS od dochodu; podniesienie limitu ryczałtowego rozliczenia PIT; wprowadzenie instytucji fundacji rodzinnej.

Magdalena Biejat: Zmiany prawne są wprowadzane za szybko, co powoduje komplikowanie przepisów - Naszą wizją jest państwo stabilne, przyjazne dla obywatela. Potrzebne jest ujednoczenie interpretacji podatkowych, usprawnienie funkcjonowania urzędów oraz ujednoczenie definicji firmy rodzinnej. Państwo powinno bardziej wspierać rodzime firmy niż duże korporacje, gdyż one budują kapitał gospodarczy kraju.

Jacek Wilk: Polski system podatkowy i prawny jest niestabilny, a przedsiębiorstwa rozwijają się nie dzięki systemowi, a mimo jego istnienia. Sugeruje uproszczenie podatków m.in. poprzez jedyny podatek VAT z efektywną stawką (tak jak KRUS dla gospodarstw rolnych). Należy zredukować liczbę organów kontroli, wprowadzić prosty podatek (0,5% od przychodu) oraz uprościć rozliczanie podatkowe. Oprócz tego zwolnienia dla bardzo małych firm (do 5 tys. zł obrotu miesięcznie) oraz zwolnienie z podatku firm rodzinnych o obrocie do 500 tys. – w ten sposób państwo umożliwi

rozwój firm rodzinnych - Podatek od spadków i darowizn powinien być zlikwidowany jako nieetyczny.

Janusz Cichoń: Wszyscy wiemy, że nie ma biznesu bez ryzyka, bez niepewności. Jego zdaniem te czynniki generuje państwo, m.in. poprzez skomplikowane regulacje prawne i podatkowe. Za kluczowe uznaje zbudowanie równowagi pomiędzy interesem publicznym i prywatnym oraz uproszczenie systemu płacenia podatków. Firmy rodzinne potrzebują specjalnych rozwiązań prawnych, nie tylko w zakresie sukcesji, ale też w zniesieniu podatków od spadków.

Jak oceniają uczestnicy obecne przepisy dotyczące dziedziczenia firm? Czy należy je zmienić, a jeśli tak, to w jakim kierunku? Jak państwo powinno odpowiedzieć na to sukcesyjne wyzwanie?

Magdalena Biejat: W tej kwestii nie ma łatwego rozwiązania – nie da się uregulować wszystkich aspektów sukcesji. Należy rozmawiać ze środowiskiem, aby wypracować najlepsze rozwiązanie i zachęcić przedsiębiorców do prowadzenia biz-

fot. Wojciech Górski, Dziennik Gazeta Prawna



nesu przez pokolenia. Brakuje danych statystycznych o firmach rodzinnych stojących w obliczu sukcesji.

Marcel Klinowski: Zaczął od przypomnienia ustawy o zarządzie sukcesyjnym jednoosobowej działalności gospodarczej - Mamy świadomość, że w najbliższych latach nawet 57 proc. firm rodzinnych planuje sukcesję. W tym celu MPiT pracuje nad stworzeniem instytucji fundacji rodzinnej, której głównym celem jest zagwarantowanie długowieczności firmom rodzinnym.

Jacek Wilk: Odpowiedź na pytanie widzi w deregulacji. Przekazanie firmy może być uregulowane przez testament przedsiębiorcy, a akt notarialny powinien być podstawą do wprowadzenia zmian. Wspomniał też o ustawie Wilczka oraz sugerował przywrócenie jej rozwiązań. Rocznie przybywa 25 tys. stron aktów prawnych. -Nie ma w Polsce prawnika, który by znał polskie prawo, a co dopiero mały przedsiębiorca.

Janusz Cichoń: Zaczął od podkreślenia znaczenia ustawy o zarządzie sukcesyjnym, jako kolejny krok sugeruje zniesienie opodatkowania spadku a jego zdaniem dobrą inicjatywą jest fundacja rodzinna. Zdaniem polityka do deregulacji trzeba podchodzić ostrożnie, natomiast firmy rodzinne należy traktować tak samo, jak grupy kapitałowe, szczególnie w kwestii ujednoczenia opodatkowania.

Dariusz Grabowski: Zwrócił uwagę na brak systemu kredytowania inwestycyjnego MŚP przez polskie banki. Podniesienie płacy minimalnej wymaga, by państwo również zagwarantowało wzrost dochodów przedsiębiorcy, celem pokrycia wynagrodzenia pracowników. Rozwiązanie widzi w ulgach

dla przedsiębiorców. Na koniec podniósł problem transferu dywidendy spowodowany zawyżaniem kosztów przez kapitał zagraniczny oraz reprezentacji przedsiębiorców na scenie politycznej.

Jak sposób powinno wyglądać współdziałanie firm rodzinnych między sobą i z państwem? Czy należałoby wzmocnić rolę firm rodzinnych w tworzeniu prawa w sposób instytucjonalny? I czy uczciwe jest długoterminowe zadłużanie się państwa, gdyż długi będą spłacać sukcesorzy obecnych przedsiębiorców?

Magdalena Biejat: Prawo powinno być tworzone w dialogu ze społeczeństwem oraz ekspertami z poszczególnych dziedzin (m.in. przedsiębiorcami w kwestii funkcjonowania biznesu). Taka metoda może utrudnić i wydłużyć proces tworzenia norm prawnych, lecz wtedy będą one bardziej przemyślane.

Jacek Wilk: Podkreślił znaczenie wiążącej wykładni prawa dla urzędników, uproszczenie biurokracji obowiązującej przedsiębiorców oraz ograniczenie różnego rodzaju kontroli. Pozwólmy się ludziom dorobić, by zebrali kapitał i mogli inwestować. Dopiero gdy firmy wzrosną, niech płacą pełny podatek. Wszyscy na tym skorzystają.

Janusz Cichoń: Ważną jest współpraca państwa z organizacjami pozarządowymi oraz przedsiębiorcami, a możliwa tylko przy wzajemnym zaufaniu. Dziś przedsiębiorcy traktowani są jak przestępcy. Uczciwy przedsiębiorca chce się wywiązywać ze swoich zobowiązań. I trzeba mu w tym pomóc.

Dariusz Grabowski: Dziś przedsiębiorcy mają poczucie zagrożenia i strachu. Pierwszy krok ku złagodzeniu sytuacji powinien podjąć rząd, m.in.



poprzez abolicję zaległości w ZUS. Podwyższenie płacy minimalnej jest niestosowne, w zamian należy wprowadzić kwotę wolną od podatku na poziomie 50 tys. zł. Zadłużanie państwa jest dopuszczalne w przypadku, gdy kapitał pójdzie w „polskie ręce”.

Marcel Klinowski: W momencie przejścia władzy przez PiS zaufanie przedsiębiorców do państwa było niewielkie. Obecne władze konsekwentnie je odbudowują. Szczególne znaczenie ma współpraca państwa z biznesem, przede wszystkim w kontekście ekspansji zagranicznej polskich firm oraz promowania ich przez władze za granicą.

Po wystąpieniach polityków prowadzący rozpoczął sesję pytań i odpowiedzi, do której zaproszono obecnych przedstawicieli polskich firm rodzinnych. Politykom zadano pytania dotyczące

m.in.: działań władz skierowanych na wspieranie sukcesji; zachęty podatkowej dla firm, które postanowią założyć fundację rodzinną; tworzenia przyjaznego otoczenia dla funkcjonowania rodzimych przedsiębiorców oraz opodatkowania w kontekście migracji specjalistów za granicę; dbania o zmniejszenie nierówności społecznych i majątkowych w Polsce; wsparcia ze strony władz dla polskich eksporterów, promocji polskich produktów i usług.

Na koniec organizatorzy wręczyli politykom podpisany przez Stowarzyszenie IFR oraz FBN Poland “Manifest Firm Rodzinnych”.

[Dokładne odpowiedzi polityków dostępne w materiale filmowym na stronie www.firmyrodzinne.pl]

Rozmowy kontynuowano w gronie przedstawicieli organizacji pozarządowych i think tanków



specjalizujących się w kwestiach gospodarczych. Tytułem dyskusji było pytanie: "Czego potrzeba, aby polski biznes rodzinny był lokomotywą innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki?". Głównym zadaniem ekspertów było przeanalizowanie wypowiedzi i deklaracji przedwyborczych polityków. W panelu wzięli udział: Zbigniew Gajewski (THINKTANK Ośrodek dialogu i analiz), dr Jarostaw Kuisz (Kultura Liberalna), dr Aleksander Łaszek (Forum Obywatelskiego Rozwoju), Piotr Trudnowski (Klub Jagielloński), Róża Rzeplińska (MamPrawoWiedziec.pl). Dyskusję poprowadził Tomasz Budziak – wiceprezes zarządu IFR. Pełna relacja panelu eksperckiego zostanie opublikowana na wkrótce.

Tym wydarzeniem rozpoczęliśmy dyskusję publiczną na temat roli i przyszłości polskich firm rodzinnych w życiu gospodarczym kraju. Debata

polityków pokazała, iż pomimo różnic poglądów, możliwy jest otwarty dialog dla dobra polskiej przedsiębiorczości, której sukces w dużej mierze ma wpływ na dobrobyt i wzrost gospodarczy kraju. Zważając na zmieniającą się sytuację ekonomiczną na świecie, wymagającą konkurencję na rynkach międzynarodowych oraz kryzys polityczny w Unii Europejskiej – wsparcie rodzimego biznesu powinno być priorytetem dla polskich władz. [Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania nie mogliśmy zaprezentować wszystkich szczegółów debaty polityków, która trwała ok. 2 godz. – całość dostępna na nagraniu na stronie: www.firmyrodzinne.pl] ●

☒ fot. Wojciech Górski, Dziennik Gazeta Prawna



Lokalne Centra Kompetencji

wsparciem dla firm rodzinnych



Mariola Grodnicka
prezes zarządu
Agencji Rozwoju
Regionu Kutnowskiego



Agencja Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A.

Firmy rodzinne wyjątkowość mają w genach. Wszystkie, bez względu na region w którym działają, łączy jedno: niespotykane na rynku połączenie wartości biznesowych z wartościami czysto rodzinnymi. Firmy Rodzinne produkują **2/3 PKB**, stanowią ważny element mapy gospodarczej kraju, choć często są niewidzialne dla statystyk, administracji publicznej czy władz samorządowych. Warto pielęgnować więc rodzinne RELACJE biznesowe!

Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, jako lider pilotażowego projektu wsparcia przedsiębiorców rodzinnych o zasięgu międzynarodowym, wraz ze Związkiem Miast Polskich, Hiszpańską Izbą Gospodarczą Camara de Sevilla i Agencją Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A., powołała do życia siedem **Lokalnych Centrów Kompetencji Rozwoju Firm Rodzinnych***, w skrócie LCK.

LCK to miejsce, w którym wzajemnie można wymieniać się wiedzą i kompetencjami służącymi do poprawy funkcjonowania własnego biznesu. Ich zadaniem jest również integracja podmiotów prywatnych z otoczeniem miejskim.

Rodzinną Społeczność Przedsiębiorców pilotażowo tworzymy w 7 miastach w Polsce. Jesteśmy w miastach małych: **KUTNO, GRODZISK MAZOWIECKI, OLKUSZ**, średnich: **CHORZÓW** i **STAROGARD GDAŃSKI**, ale i dużych: **GDYNIA** i **CZĘSTOCHOWA**.

Projekt daje możliwość podzielenia się doświadczeniami, ale przede wszystkim obawami związanymi z prowadzeniem biznesu i wyzwaniem, które stoją przed firmami rodzinnymi podczas organizowanych:

- **42 seminariów** tematycznych integrujących środowisko firm rodzinnych,
- **18 webinarów** on-line pogłębiających wiedzę właścicieli firm,
- **1050** godzin doradztwa on-line.

Projekt zakłada uczestnictwo 700 przedstawicieli reprezentujących 350 polskich firm rodzinnych.

Na czym oparty jest model wsparcia przedsiębiorców?

- **LOKALNE** Centra Kompetencji Rozwoju Firm Rodzinnych,
- **LOKALNE** zasoby (przedsiębiorcy, interesariusze i lokalne władze),
- **LOKALNY EKOSYSTEM BIZNESU**,
- **LOKALNI** Dostawcy Usług dla Firm Rodzinnych,
- **PONADLOKALNY** portal edukacyjny i baza wiedzy na temat firm rodzinnych.

W jakich obszarach możesz oczekiwać bezpośredniego wsparcia?

- Sposoby prowadzenia firmy rodzinnej,
 - Przekazywanie kompetencji z pokolenia na pokolenie,
 - Trwałość i konkurencyjność działania firmy rodzinnej,
 - Pomiar zysku ekonomicznego,
 - Skuteczne sposoby sukcesji,
 - Analiza ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych.
- Naszą ambicją jest integrowanie i wzmacnianie pozycji firm rodzinnych. Działamy w duchu wzajemnej współpracy i wspierania się firm rodzinnych. Swoje działania kierujemy do przedsiębiorców, którzy chcą mieć wpływ na rzeczywistość.

Jakie działania realizujemy w projekcie?

Zgodnie z dewizą IFR „Łączymy by budować”, zbudowaliśmy 7 Lokalnych Obserwatoriów, które przy współpracy z Instytucjami (Urząd Skarbowy, ZUS oraz władzami lokalnymi) badają sytuację firm rodzinnych w poszczególnych regionach, pogłębiając wiedzę o preferencjach młodzieży wchodzącej na rynek pracy.

Stworzyliśmy e-learningową platformę edukacyjną i bazę wiedzy www.firmyrodzinne.eu

Oferujemy usługi doradcze i szkoleniowe dla przedstawicieli firm rodzinnych oraz tworzymy Standard Usług Doradczych dla firm rodzinnych. Angażujemy Lokalnych Dostawców usług dla firm rodzinnych tworząc bazę rzetelnych i zasługujących na rodzinne zaufanie partnerów w biznesie. Dajemy szansę realnego wpływu na działania władz lokalnych poprzez tworzenie Lokalnych Programów Operacyjnych Rozwoju Firm Rodzinnych. Łączymy i integrujemy środowisko firm rodzinnych tworząc Rady Przedsiębiorców Rodzinnych, oddając głos ich przedstawicielom w dialogu z władzami samorządowymi.

A może Ty, Przedsiębiorco Rodzinny, chcesz zabrać głos w dyskusji? Zapraszamy do Projektu!

Co zrobić, żeby skorzystać ze wsparcia?

- **KRYTERIUM**, czyli jesteś firmą rodzinną z terenu działania LCK (tj. w twojej firmie współdziela ze sobą przynajmniej dwoje członków rodziny – praca lub nieodpłatna pomoc).
- **KONTAKT** – Skontaktuj się z Lokalnym Animatorem w swoim mieście:

LCK Chorzów

✉ lck-chorzow@firmyrodzinne.eu
☎ tel. 512 240 166

LCK Częstochowa

✉ lck-czestochowa@firmyrodzinne.eu
☎ tel. 34 360 56 88, wew. 29

LCK Gdynia

✉ lck-gdynia@firmyrodzinne.eu
☎ tel. 887 448 873

LCK Grodzisk Mazowiecki

✉ lck-grodzisk.mazowiecki@firmyrodzinne.eu
☎ tel. 516 016 472

LCK Olkusz

✉ lck-olkusz@firmyrodzinne.eu
☎ tel. 516 053 607, 731 755 919

LCK Kutno

✉ lck-gdynia@firmyrodzinne.eu
☎ tel. 881 778 839, 881 778 815

LCK Kutno

✉ lck-starogard.gdanski@firmyrodzinne.eu
☎ tel. 58 530 61 05, 58 530 60 38

- **KWALIFIKACJA**, czyli badanie procedury zgłoszenia, podpisanie umowy (udział bezpłatny) i nadanie przywilejów Uczestnika projektu
- **KORZYSTANIE**, tj. dostęp do portalu wiedzy www.firmyrodzinne.eu, rejestracja na wydarzenia on-line, udział w seminariach w swoim mieście.
- WSPARCIE ON-LINE

www.firmyrodzinne.eu



Dołącz do nas, wymieniaj cenne uwagi i pomysły dotyczące możliwości wsparcia lokalnych firm rodzinnych, budowania ich trwałości i konkurencyjności!

Zyskasz:

- więcej niż udział w wartościowych seminariach,
- pomoc w pokonaniu kryzysu sukcesyjnego,
- łatwy dostęp do wiedzy i ekspertów oraz dostawców lokalnych usług,
- możliwość spotkań z innymi przedsiębiorcami rodzinnymi,
- wpływ na kształtowanie lokalnej polityki wobec firm rodzinnych,
- wzmocnienie pozycji społecznej firm rodzinnych w mieście.

Projekt, poza częścią edukacyjną i doradztwem dla przedsiębiorcy rodzinnego, ma służyć odczarowaniu stereotypu, jaki niesie za sobą nazwa firma rodzinna i pokazaniu, że poza drobnym rzemiosłem i mikrofirmami, także duże prężnie działające w różnych branżach przedsiębiorstwa opierają się na kapitale rodzinnym.

W RODZINIE SIŁA! ●

*Projekt pn. „Tworzenie systemu sieciowego wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej – lokalne centra kompetencji rozwoju firm rodzinnych” realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, którego celem jest utworzenie Lokalnych Centrów Kompetencji Przedsiębiorczości Rodzinnej LCK.



Lokalne Centra
Kompetencji Rozwoju
Firm Rodzinnych



7 miast

350 firm

700 przedsiębiorców

www.firmyrodzinne.eu
kontakt@firmyrodzinne.eu



Jak było w Katowicach



podsumowanie U-RODZIN 2018

W dniach 11-14 października 2018 r. w Katowicach spotkali się przedsiębiorcy rodzinni z całego kraju. Okazją do spotkania był 11. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2018, największe i najważniejsze wydarzenie dla środowiska przedsiębiorców rodzinnych w Polsce. Poza przedstawicielami biznesu w Zjeździe wzięli udział także politycy, samorządowcy, eksperci oraz inni goście zainteresowani tematyką przedsiębiorczości rodzinnej. U-RODZINY to wydarzenie cykliczne, organizowane od 2008 r. przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Co roku Zjazd odbywa się w innym regionie Polski, stając się za każdym razem przestrzenią do otwartej dyskusji oraz okazją do nawiązania współpracy.

Tegoroczna edycja Zjazdu była wyjątkowa z kilku powodów. Po pierwsze skala wydarzenia 11. U-RODZIN: ponad 400 uczestników, blisko 70

prelegentów i gości specjalnych oraz ponad 50 patronów i partnerów dołączyło do ogólnopolskiego święta przedsiębiorczości rodzinnej. Po drugie – program merytoryczny wydarzenia, obejmujący ponad 25 paneli, warsztatów oraz wystąpień, uroczysty bal firm rodzinnych w Międzynarodowym Centrum Kongresowym i wieczór artystyczny w gmachu Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia. I po trzecie – wspaniała rodzinna atmosfera sprzyjająca integracji i networkingowi, a także nawiązaniu długotrwałych relacji zarówno biznesowych, jak i przyjacielskich. Wszystko to sprawiło, że 11. U-RODZINY zajęły szczególne miejsce w historii IFR.

📷 fot. archiwum Inicjatywa Firm Rodzinnych

📷 fot. archiwum Inicjatywa Firm Rodzinnych



Głównym celem U-RODZIN 2018 było ukazanie znaczenia polskich firm rodzinnych w gospodarce kraju, jako innowacyjnych i dynamicznie rozwijających się podmiotów, ukierunkowanych na ekspansję zagraniczną. Hasło przewodnie Zjazdu – Aspiracje i Możliwości, nawiązuje do podstawowego pytania, na które odpowiedzi poszukiwano podczas wydarzenia: „Czy polskie firmy rodzinne mogą odgrywać ważną rolę w europejskiej i światowej gospodarce?”. Poza tematyką ekspansji zagranicznej, poruszone zostały kwestie dotyczące inwestowania w rozwój technologii i szeroko rozumianej innowacyjności, współczesnych strategii sprzedaży i budowania wizerunku marki, a także postrzegania polskich produktów na świecie. Oczywiście omówione zostały „tradycyjne” tematy Zjazdu, takie jak sukcesja w firmach rodzinnych, zmiany prawne i podatkowe wprost dotyczące przedsiębiorców oraz efektywne zarządzanie i polityka kadrowa.



fot. archiwum Inicjatywa Firm Rodzinnych

wadowski (Enel-Med), dr Oskar Zięta (Zieta Prozesdesign), Radostaw Pyffel (Ekspert ds. rynku chińskiego), Zuzanna Skalska (analityk trendów), a także prof. Andrzej Blikle (Honorowy Prezes IFR) i wielu innych. Nie zabrakło również współgospodarzy wydarzenia – władz lokalnych, podczas uroczystego otwarcia głos zabrali Prezydent Miasta Katowice dr Marcin Krupa i Wicemarszałek woj. Śląskiego dr Michał Gramatyka. Trzeci dzień Zjazdu, oficjalnie otworzyła Komisarz Unii Europejskiej Elżbieta Bieńkowska.



fot. archiwum Inicjatywa Firm Rodzinnych

Śląskie U-RODZINY 2018 z pewnością mogą pochwalić się wybitnymi nazwiskami i znanymi firmami z całej Polski. Swoją obecnością zaszczytili nas: Krzysztof Domarecki (Selena FM), Tomasz Domogała (TDJ S.A.), Jan Kolański (Colian Holding), dr Stanisław Han (Hasco-Lek), Adam Roz-



fot. archiwum Inicjatywa Firm Rodzinnych

Podczas uroczystego balu firm rodzinnych zapowiedziana została kolejna – 12. edycja Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych. Przyszłoroczne U-RODZINY odbędą się w Warszawie w dn. 24-26 października 2019 r. Więcej szczegółów niebawem... ●



Rozwój i bezpieczeństwo polskich firm rodzinnych

Z rozrównieniem myślimy o dawnych markach: polski samochód, polski rower, polskie kolumny głośnikowe, polska elektronika - ale - próby ich reaktywacji rzadko bywają skuteczne. Świat zmienił się całkowicie. Czy „Made in Poland” może liczyć na globalny sukces i zapewni nam bezpieczeństwo gospodarcze? A może już mamy kandydatów na takie marki, tylko powinniśmy nieco zredefiniować nasze postrzeganie pojęcia marki narodowej?



ifr
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH
Łączymy by budować

Sebastian Margalski
członek zarządu IFR,
naczelnik Wydziału Promocji
Metrologii i Probiernictwa,
Główny Urząd Miar

ROZWÓJ

Rozmowy o polskich markach w aspekcie globalnym rozpalają emocje i rozbudzają ambicje oraz wyobraźnię wśród dyskutantów. Polskie produkty znane na całym świecie, zawsze chciałoby się być dumnym z jeszcze większej ich liczby... Zwykle są konsekwencją uporu wymieszanego z umiejętnościami, wyobraźnią, szczęściem ich twórców.

Warto przy tym mieć świadomość, że niemal każda próba wejścia na taki rynek, to twarde zderzenie z globalnymi graczami. A ci nie stosują

taryfy ulgowej. Czasem to nawet nie jest ukryta partyzantka, a otwarte konflikty z wykorzystaniem państwowych służb specjalnych. Z drugiej strony, biznes to nie jest zajęcie dla mięczaków. Samo przetrwanie transformacji ustrojowej lat 90-tych (i wcześniejszych) było wystarczającym doświadczeniem dla umocnienia hartu ducha i determinacji przetrwania w ciągle zmieniającym się otoczeniu prawnym.

Przedsiębiorców rodzinnych zwykle ceni się za to, że prowadząc swój biznes, potrafią podejmować decyzje, które niosą ryzyko nie tylko dla nich samych, ale czasem dziesiątek, setek, a nawet i tysięcy osób z ich najbliższego otoczenia. Firmy rodzinne mają więc zdecydowany wpływ nie tylko na najbliższe środowisko lokalne.

Wiele mówimy o tym, że wzrost oczekiwań klientów i nasilająca się konkurencja między przedsiębiorstwami wymusza na prowadzącym biznes ciągłe myślenie o przyszłości. Powiedzieć, że świat zmienia się na naszych oczach, brzmi dziś jak slogan taniego podręcznika motywacyjnego. Prowadzenie biznesu z ambicjami rozwoju wymaga stosowania głębszych, ale i przez to droższych analiz rynkowych, śledzenia trendów, a przede wszystkim inwestowania wszelkich możliwych środków w rozwój... w tym szczególnie w rozwój technologiczny. Cyfryzacja, automatyzacja, robotyzacja, e-commerce i nowe trendy zakupowe.

Walka o klimat to nie tylko gorące debaty polityczne, ale również dynamicznie zmieniające się otoczenie rynkowe. To konieczność wprowadzania nowych sposobów wytwarzania dóbr, przy uwzględnieniu ochrony zasobów naturalnych, wykorzystywaniu materiałów biodegradowalnych, czy energooszczędnych. Z jednej strony to

kolejne bariery wejścia z dotychczasowym modelem prowadzenia biznesu, z drugiej nowe szanse na wypełnienie nisz rynkowych i tym samym sukces biznesowy.

Firmy rodzinne znane są z tego, że potrafią dynamicznie reagować na pojawiające się zmiany otoczenia i wykorzystywać pojawiające się szanse na rozwój. Ciekawym przykładem połączenia wysokiej technologii z wykorzystaniem potrzeby wprowadzania na rynek produktów oszczędzających zasoby naturalne może być laureat tegorocznego konkursu Mikroprzedsiębiorca Roku – firma PLANTALUX [1]. To firma rodzinna z Lublina, projektująca i produkująca unikatowe lampy w technologii LED COB do doświetlania upraw szklarniowych. Z jednej strony wprowadzają na rynek technologię oświetlenia o pełnym spektrum światła (te zwyczajne źródła światła świecą światłem o określonej temperaturze barwy, zimnej lub ciepłej), a dzięki którym można sterować i planować tempo wzrostu roślin. Ma to konkretne znaczenie biznesowe przy realizacji kontraktów z globalnymi odbiorcami. Z drugiej strony, stosowanie technologii LED zmniejsza rachunki za energię elektryczną o 70% (względem tradycyjnego oświetlenia lampami HPS), czyli zmniejsza koszty produkcyjne i konkretnie wpływa na zmniejszenie emisji CO² do atmosfery. Produkty Planalux trafiają do klientów nie tylko w Polsce, Europie, ale i w USA w tym roku realizują m.in. pilotaż w Kalifornii i Kanadzie.

Ciągle niszowym w naszym kraju obszarem aktywności gospodarczej jest komercjalizacja badań naukowych i wdrażanie jej wyników na globalnym rynku. Świetnym przykładem z obszaru biotechnologii jest kolejny laureat konkursu Mikroprzedsiębiorca Roku BACTrem Sp. z o.o. [2], produkująca biopreparaty do biodegradacji substancji



toksycznych i niebezpiecznych, tak, aby skutecznie prowadzić bioremediację gruntów, osadów i odpadów, likwidować skażenia związkami ropopochodnymi, olejem krezotowym, pestycydami i dezaktywować metale ciężkie (Amerykańska Agencja Ochrony Środowiska umieściła te związki na liście substancji, najbardziej zagrażających zdrowiu ludzi). Firma opracowała unikatową w skali świata technologię utylizacji zużytych drewnianych podkładów kolejowych impregnowanych rakotwórczym krezotem.

Ze szczególnymi wypiekami na twarzy obserwuję próby wykreowania nowego w naszym kraju rynku zegarków naręcznych Made in Poland. Są już pierwsze takie manufaktury, pojawiają się na mapie Polski od dobrych kilku lat: Balticus, Błonie, G.

Gerlach, Polpora, Xicorr. Ich produkty nadal oparte są na zagranicznych komponentach. Własna technologia to raczej pieśń przyszłości, wymaga kosmicznie dużych nakładów finansowych... których raczej nie posiadamy... Właścicielom mikrobrandów zegarkowych daleko do myślenia o konkuroowaniu z gigantami ze Szwajcarii, Niemiec czy Chin, ale skutecznie mogą wywalczyć swoją niszę, np. w seriach limitowanych, czy upowszechniających wiedzę o wielkich Polakach [3]. Ich twórcy poszukują chętnych inwestorów, bo krótkie serie, to konieczność zdobycia kapitału potrzebnego na start. Czyżby pomysł na ciekawą inwestycję dla rodzimych nestorów?

Marzenia potrafią przenosić góry... a na pewno wskazówki zegara.

BEZPIECZEŃSTWO

Rozwojowi biznesu sprzyja dobre otoczenie prawno-gospodarcze prowadzenia własnej działalności. Z zazdrością obserwuję zachowania zagranicznych dyplomatów, otwarcie promujących ich rodzime biznesy podczas międzynarodowych oficjalnych i mniej oficjalnych spotkań. Rolą każdego Państwa jest stwarzanie optymalnych warunków do prowadzenia działalności biznesowej, zgodnej z interesami kraju. Pozytywnym przykładem współdziałania środowiska przedsiębiorczego z rządowym w naszym kraju jest wprowadzona w ubiegłym roku, także naszymi staraniami, Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. To taki rodzaj poduszki powietrznej w samochodzie, ratującej pasażerów, gdy zdarzy się wypadek.

Firma jednak to cały system układów zarówno bezpieczeństwa, jak i zasilania, dzięki którym pojazd może poruszać się sprawnie, omijając bezpiecznie pojawiające się na drodze zagrożenia.

Kolejnym takim systemem, który mam nadzieję, dotączy wkrótce do systemu prawnego w Polsce, będzie zupełnie nowa w naszym kraju instytucja prawna – Fundacja Rodzinna.

Jesteśmy dziś na etapie konsultacji społecznych, a Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii wydało z tej okazji specjalne opracowanie „Zielona Księga. Fundacja Rodzinna”. [4] Fundacja rodzinna to narzędzie, którego celem jest wspierać wielopokoleniową sukcesję i równocześnie pozwolić zachować wartości kluczowe dla rodziny,

sprzyjać akumulacji kapitału i zapewniać środki na pokrycie bieżących potrzeb członków rodziny. To narzędzie do zachowania kapitału w granicach naszego kraju, która buduje dobro wspólne.

Podczas tegorocznego zjazdu firm rodzinnych u-Rodziny mamy nadzieję, na owocną debatę dotyczącą barier, ale i możliwości rozwojowych dla firm rodzinnych. Porozmawiać o aspektach bezpieczeństwa otoczenia prowadzenia biznesu, zarówno legislacyjnego, podatkowego, jak i rodzinnego. Mam też nadzieję, na podjęcie twórczej dyskusji, czym może być i jakie cele powinna realizować marka MADE IN POLAND. Tegoroczna edycja zapowiada się wyjątkowo ambitnie. ●

1. <http://plantalux.pl>

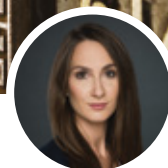
2. <http://bactrem.pl>

3. <http://gerlach.org.pl/89,.html>

4. <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologia/zielona-ksiega-o-fundacji-rodzinnej>

Kolejne narzędzie do skutecznej sukcesji coraz bliżej?

Fundacja rodzinna w Polsce



**OZÓG
TOMCZYKOWSKI**
PODATKI FINANSOWE PRAWO

Katarzyna Karpiuk

Radca Prawny, ekspert w zakresie doradztwa sukcesyjnego w Kancelarii Ożóg Tomczykowski

Problematyka związana ze skuteczną sukcesją nie jest Państwu obca, niezależnie od formy i wielkości prowadzonego biznesu. W zeszłym roku ustawodawca, dzięki sporej determinacji środowisk firm rodzinnych, zrobił ukłon w stronę przedsiębiorców prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą, wprowadzając ustawę o zarządzie sukcesyjnym, co spotkało się ze znaczną aprobatą.

Teraz pora na kolejny krok na drodze do efektywnej sukcesji! Po ponad 2 latach intensywnych prac wraz z przedstawicielami Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii, w których razem z Pawłem Tomczykowskim od początku braliśmy aktywny udział, 13 września opublikowana została Zielona Księga rozpoczynająca publiczną debatę nad ideą polskiej fundacji rodzinnej.

Czym jest i po co nam fundacja rodzinna?

Fundacja rodzinna to instytucja posiadająca osobowość prawną, której przeznaczeniem jest w szczególności odseparowanie majątku, w tym środków pieniężnych, udziałów oraz akcji, od osoby jej założyciela, czyli fundatora. Mienie wniesione do fundacji staje się odrębnym zbiorem składników majątkowych, niewchodzącym m.in. do masy spadkowej w przypadku śmierci fundatora, a podlegające dalszemu zarządowi i dystrybucji zgodnie z wolą fundatora, wyrażoną w treści statutu fundacji, a także dokumentów okolo statutowych, takich jak regulaminy oraz listy intencyjne. Fundator, pełniąc kluczową rolę w utworzeniu fundacji rodzinnej, nie tylko wyposaża ją w majątek (zarówno na etapie wnoszenia funduszu założycielskiego, jak i w postaci dalszych darowizn do fundacji), ale przede wszystkim określa jej cel (w tym może nakreślać kierunek rozwoju przedsiębiorstwa), okres trwania, o ile ma być oznaczo-

ny, a także wskazuje beneficjentów fundacji, którymi mogą być tak członkowie rodziny fundatora, w tym małoletnie dzieci, jak i osoby spoza rodziny, oraz określa przysługujące im uprawnienia. Decyduje także, jakie organy zostaną powołane, kreując w ten sposób model zarządzania, który w możliwie najpełniejszy sposób będzie odpowiadał celom, wartościom, a także sytuacji rodzinnej fundatora. Jedynym obligatoryjnym organem jest rada fundacji, która prowadzi sprawy fundacji rodzinnej i reprezentuje ją na zewnątrz, analogicznie do zarządu w spółce kapitałowej, odpowiadając za realizację celów fundacji oraz gospodarowanie jej majątkiem. Według założeń, także wskazani przez fundatora beneficjenci będą mogli pełnić funkcje członka rady fundacji, z ewentualnym zastrzeżeniem, iż beneficjenci nie mogą posiadać łącznie więcej niż połowę głosów w radzie.

Kolejnym organem fundacji jest protektor bądź kolegiarna rada protektorów, wedle uznania fundatora, o ile organ taki zostanie ustanowiony (organ fakultatywny). Jego podstawowym zadaniem jest pełnienie funkcji nadzorczej wobec rady fundacji oraz pełnienie pieczy nad przestrzeganiem statutu oraz regulaminów.

Podsumowując, projektowane rozwiązanie uzupełni aktualną lukę i pozwoli na bezpieczne przeprowadzenie procesu sukcesji międzypokoleniowej. Z jednej strony przedsiębiorca, jako fundator, wykorzystując możliwość stosunkowo elastycznego kształtowania regulacji korporacyjnych fundacji, zapewni swojemu biznesowi kontynuację, minimalizując przy tym ryzyko jego przejścia w obce ręce bądź rozdrobnienia (w związku z kwestiami działy spadku). Z drugiej zaś strony, dzięki pełnej dowolności określenia grup beneficjentów i ich uprawnień, zabezpieczy przyszłość ważnych dla

niego osób, w pełniejszym zakresie niż pozwalają na to aktualne przepisy dotyczące dziedziczenia. Tym samym polscy przedsiębiorcy, w szczególności tworzący i prowadzący firmy rodzinne, tak istotne dla polskiej gospodarki, nie będą zmuszeni do szukania zagranicznych rozwiązań. Nie staną także przed koniecznością sprzedaży firmy, np. w sytuacji braku sukcesora, a to z kolei pozwoli uniknąć ryzyka wyptywu kapitału za granicę. ●



Radca Prawny z ponad 10 letnim doświadczeniem. Ekspert w zakresie doradztwa na rzecz firm rodzinnych, w szczególności w kwestiach dotyczących planowania skutecznej i bezpiecznej sukcesji międzypokoleniowej. Od wielu lat współpracuje ze środowiskiem firm rodzinnych i angażuje się w wiele inicjatyw mających na celu wsparcie rozwoju i zapewnienie trwałości polskich biznesów rodzinnych.

...

Specjalizuje się w zagadnieniach prawa cywilnego oraz prawa spółek z uwzględnieniem problematyki planowania sukcesyjnego. Zajmuje się doradztwem zarówno na rzecz podmiotów krajowych, jak i zagranicznych, prowadząc ich obsługę korporacyjną, a także doradzając w kwestiach związanych z projektami restrukturyzacyjnymi, zmianami kapitałowymi, właścicielskimi oraz w procesach transakcyjnych.

Co to jest PPK?

Jakie obowiązki ma pracodawca?

PPK to Pracownicze Plany Kapitałowe, czyli program, do którego może się kwalifikować nawet 11 milionów pracowników. Co to jest dokładnie PPK i jakie obowiązki czekają na Ciebie jako pracodawcę? W tym artykule znajdziesz wszystko to, o czym musisz wiedzieć już teraz.

PPK to Pracownicze Plany Kapitałowe, czyli program, do którego może się kwalifikować nawet 11 milionów pracowników. Co to jest dokładnie PPK i jakie obowiązki czekają na Ciebie jako pracodawcę? W tym artykule znajdziesz wszystko to, o czym musisz wiedzieć już teraz.

Każdy pracodawca powinien poznać kilka najważniejszych faktów na temat PPK. Z tego artykułu dowiesz się, kto ma obowiązek prowadzić PPK i na jakich zasadach oraz jakie korzyści wynikają z PPK dla Ciebie oraz dla Twoich pracowników.

Jak działa PPK?

PPK to Pracownicze Plany Kapitałowe. Program ten ma dawać pracownikom możliwość dobrowolnego oszczędzania na dodatkową emeryturę i jest obowiązkowy dla pracodawców.



Adam Lipka-Bebeniec
dyrektor regionalny
ds. Klientów Instytucjonalnych,
Generali Investment TFI



Niestety prognozy odnośnie do wysokości przyszłych emerytur nie są pozytywne, a Polacy nadal zbyt rzadko oszczędzają na swoją przyszłość. PPK ma być nowym sposobem na to, aby jakość życia osób po 60 roku życia była lepsza pod względem finansowym.

Twoje obowiązki jako Pracodawcy

Do PPK musisz zgłosić osoby, które zatrudniasz na podstawie m.in.: umowy o pracę, umowy zlecenia, umowy agencyjnej i innej umowy o świadczenie usług, z której dla Ciebie jako pracodawcy wynika obowiązek płacenia składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe. Uczestnictwo w PPK jest możliwe dla pracownika, gdy zatrudniasz go co najmniej 3 miesiące.

Choć PPK jest współfinansowane przez pracodawcę i ma ułatwiać pracownikom długoterminowe oszczędzanie, to uczestnictwo w nim jest dobrowolne dla osób zatrudnionych. Oznacza to, że nawet jeśli zapiszesz swojego pracownika do PPK, to może on z niego zrezygnować.

PPK zostało tak skonstruowane, aby składki były finansowane z trzech źródeł.

Twoje obowiązki jako Pracodawcy

- z pensji pracownika (2% wynagrodzenia brutto - od podstawy składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe),
- od pracodawcy (1,5% wynagrodzenia brutto - od podstawy składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe),
- od Państwa (jednorazowa składka powitalna ze budżetu państwa - 250 zł oraz dopłata roczna - 240 zł co rok).

Osoby, które ukończyły 18 lat, a nie ukończyły 55, musisz automatycznie zgłosić do PPK. Pracownika, który ukończył 55 lat nie masz obowiązku zgłaszać do PPK, natomiast może on sam złożyć wniosek o przystąpienie do programu. W takiej sytuacji musisz zastosować się do prośby pracownika. Pracownicy, którzy ukończyli 70 roku. życia nie mogą przystąpić do PPK.

Twoje obowiązki jako Pracodawcy

Choć prowadzenie PPK jest obowiązkowe dla pracodawców, to ustawodawca przewidział sytuacje, w których nie musisz prowadzić obowiązkowo PPK dla swoich pracowników.

Do tych wyjątków należą:

- Jeśli w dniu rozpoczęcia stosowania ustawy o PPK, prowadzisz Pracownicze Programy Emerytalne dla przynajmniej 25% pracowników (należy także uwzględnić np. osoby w zatrudnieniu cywilnoprawnym), ze składką 3,5% (tj. naliczasz i odprowadzasz składki podstawowe w tej wysokości);
- Jesteś mikroprzedsiębiorcą i wszystkie osoby przez Ciebie zatrudnione odmówią udziału w PPK;
- Jesteś osobą fizyczną, która zatrudnia, w zakresie niezwiązanym ze swoją działalnością gospodarczą, osobę fizyczną w zakresie, który nie jest związany z działalnością gospodarczą tej osoby.

- Osoby samozatrudnione, które nie zatrudniają innych osób, nie są objęte obowiązkiem stosowania ustawy i nie tworzą PPK.

Twoje obowiązki jako Pracodawcy

Jeśli zatrudniasz:

- 250 lub więcej osób, do PPK musisz przystąpić już 1 lipca 2019. Czas na podpisanie umowy o zarządzanie PPK masz do 25 października, a umowy o prowadzenie PPK – do 12 listopada,
- między 50 a 249 osób, przystąpić do PPK musisz do 1 stycznia 2020 roku,
- między 20 a 49 osób, czas na przystąpienie do PPK masz do 1 lipca 2020 roku.

Jakie będziesz mieć korzyści z prowadzenia PPK?

Dzięki prowadzeniu Pracowniczych Planów Kapitałowych uzyskasz ulgę ZUS – wpłaty podstawowa i dodatkowa do PPK (finansowane przez pracodawcę) są elementami wynagrodzenia, od którego nie będziesz musiał naliczać składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe.

Drugą korzyścią dla Ciebie jest ulga w podatku. Koszty, które ponosisz w związku z wdrożeniem i prowadzeniem PPK, będą stanowiły Twoje koszty uzyskania przychodu.

Chcesz wiedzieć więcej o PPK? Wszystko, co może Cię zainteresować, znajdziesz na naszej stronie: www.general-investments.pl ●

Droga przedsiębiorstwa do innowacyjności



Robert Dąbrowski
CEO
RECEVENT sp. z o.o.

RECEVENT

Innowacyjność – słowo klucz – współczesnej gospodarki, budzi odmienne odczucia. Jednych inspirowuje do odważnych decyzji, innych odstrasza. O drodze do wdrożenia innowacyjnej usługi na przykładzie własnej firmy opowie Robert Dąbrowski.

Czy Twoim zdaniem rodzinny charakter firmy hamuje czy stymuluje wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań?

Robert Dąbrowski: Szybki rozwój firmy albo stagnacja zawsze zależą od umiejętności prowadzenia przedsiębiorstwa – wykorzystywania jego atutów, niwelowania defektów, które przecież są obecne w każdym środowisku. Firmy rodzinne zyskują na znaczeniu w Polsce i myślę, że niewykorzystanie tego potencjału byłoby błędem. Moim zdaniem rodzinny charakter firmy wpływa pozytywnie na wprowadzenie nowoczesnych, innowacyjnych rozwiązań w RECEVENT. Rodziność wiąże się z tradycjonalizmem, ale także troską o przyszłość firmy, budowaniem solidnych i trwałych fundamentów z myślą o przyszłych pokoleniach sukcesorów, a jeśli chcemy się widzieć w dalekiej przyszłości, musimy myśleć o dorównaniu przyszłościowym wizjom biznesu. Na tym wszystkim nam zależy.

Jak wykorzystać potencjał firmy rodzinnej do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań?

RD: Potencjał firmy widzę w otwartości zarządu i pracowników na nowości. Innowacyjne rozwiązania mają na celu podniesienie jakości oferowanych usług czy produktów oraz usprawnienie pracy – tylko rozwiązania przynoszące takie efekty mają sens. Firmy rodzinne mogą być postrzegane jako zamknięte na takie drogi rozwoju, ale wydaje mi się to myśleniem stereotypowym. Dbałość o rodzinę wiąże się z przyszłościową perspektywą, potencjał firmy rodzinnej kryje się więc w planowaniu na dekady do przodu, zatem innowacyjność, wyprzedzanie wymagań doczesności jest konstytutywną cechą strategii takiej firmy.

Jak w biznesie jest rozumiana innowacyjność?

RD: Kathleen Kennedy, prezes MIT Engine, zwraca uwagę¹, że innowacyjność to przede wszystkim zjawisko dynamiczne. Zgadzam się z jej poglądem. Innowacyjność opiera się na działaniu, zmianach, przeobrażeniach produktów, usług, procesów w firmach, a w konsekwencji całej gospodarki. Jej celem jest parcie do przodu.

A jak rozumiana jest innowacyjność w świetle przepisów Unii Europejskiej?

RD: Trzeba tu nadmienić, że polskie przedsiębiorstwa nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie są im dawane na wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań, jak choćby ulgi podatkowe. Polska znajduje się niemal na końcu listy państw Unii Europejskiej w kontekście ilości wdrożonych działań innowacyjnych². Biorąc pod uwagę potencjał młodych, zdolnych naukowców, to bardzo niepokojąca informacja.

Wspieranie innowacyjności gospodarczej to jeden z priorytetów Unii, a rozumiana jest ona jako: postęp, rozwój oraz podnoszenie konkurencyjności rynkowej³. Środki na działania innowacyjne można natomiast pozyskać z bezzwrotnych dotacji, pożyczek, gwarancji oraz funduszy podwyższonego ryzyka.

Z jakich etapów składa się droga przedsiębiorcy do innowacyjności?

RD: Aby wdrożyć innowacyjny produkt, potrzebne są trzy podstawowe składniki. Po pierwsze pomysł, ale górnolotna, odważna idea nie wystarczy, potrzebne są badania, statystyki, czyli pomysł to w zasadzie opracowanie strategii, działania, funkcjonalności, sprecyzowanie celu. Po drugie wdrożenie – z tym punktem wiążą się pewne bariery: pracownicy muszą się nauczyć korzystać z innowacji. Ponadto klienci, stanowiący postawę sukcesu wprowadzenia innowacyjnego produktu czy usługi, muszą się o innowacji dowiedzieć i jej zapragnąć, a zatem konieczne jest wygenerowanie popytu.

I wreszcie czas... Badania, opracowanie technologii, szkolenia pracowników, promocja w mediach – na to wszystko potrzeba czasu, dlatego też działania innowacyjne często określa się jako „podwyższonego ryzyka”. Po miesiącach czy latach testów może się okazać, że dana innowacja nie spełnia założeń.

Jak długo trwało wdrożenie usługi innowacyjnego druku ekologicznego w struktury agencji reklamowej RECEVENT?

RD: Jak już zaznaczyłem, innowacyjne rozwiązania wymagają czasu, a niektóre pomysły, jak ekologiczny druk, powinny trafić na rynek w odpowiednim momencie, by pozostały choć przez pewien czas oryginalne, nowoczesne. To była dla RECEVENT pewna trudność, ale także impuls do szybkiego podejmowania decyzji i działania.

Nie oznacza to jednak, że nie potrzebowaliśmy czasu na pozyskanie środków oraz testy tuszów i maszyn drukujących. Od momentu powstania pomysłu trwało to kilka lat, ale właściwa strategia i pewna wewnętrzna słuszność skierowania torów firmy na drogę ku ekologii sprawiły, że usługę wdrożymy w niespełna rok, czyli już niebawem. ●

1. Wywiad z K. Kennedy, Business Insider Polska, online: <https://businessinsider.com.pl/innowacyjnosc-w-biznesie-okiem-kathleen-kennedy-z-mit/kpw91n4.2>. <http://bactrem.pl>

2. Por. B. Godziszewski, *Innowacyjność polskich przedsiębiorców*, online: <https://mambiznes.pl/wlasny-biznes/innowacyjnosc-polskich-przedsiębiorców-81614.4>. <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie/zielona-ksiega-o-fundacji-rodzinnej>

3. B.Z. Filipiak, *Nowa logika Unii Europejskiej w obszarze wsparcia finansowego polepszania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2014 nr 6 (72), s. 33–34.

efekt motyla



czyli jak **małe** zdarzenia powodują **olbrzymie** szkody



Natalia Chlewicka-Rotoli
menedżer ds. ubezpieczeń majątkowych dla firm w AXA



Marcin Olejnik
kierownik zespołu zarządzania ryzykiem w ubezpieczeniach majątkowych dla firm w AXA



Tytułowy „efekt motyla” to pojęcie stricte naukowe, które stanowi, że układ dynamiczny w dłuższym czasie zachowa się losowo i nieprzewidywalnie. Utrwalony w popkulturze zakłada, że drobne zmiany i wydarzenia mogą ostatecznie skutkować bardzo spektakularnymi efektami. Przekładając to na język ubezpieczeń majątkowych można przykładowo napisać, że niedbale zamontowane gniazdko za 10 zł może doprowadzić do zwarcia, a ono do pożaru całego zakładu o wartości 100 mln zł.

Nie da się przewidzieć wszystkich scenariuszy powodujących szkody, ale zdobywana przez dekady wiedza oraz dostępne obecnie narzędzia skutecznie poprawiają odporność klientów zakładów ubezpieczeń na niekorzystne zdarzenia. Wybierać można z bardzo szerokiego wachlarza rozwiązań, poczynając od prostej oceny ryzyka, na budowaniu zintegrowanych systemów zarządzania bezpieczeństwem kończąc. Jednym z ciekawych i „modnych” obecnie rozwiązań służących poprawie bezpieczeństwa jest wdrażanie planów ciągłości działania. W budowaniu wspomnianych

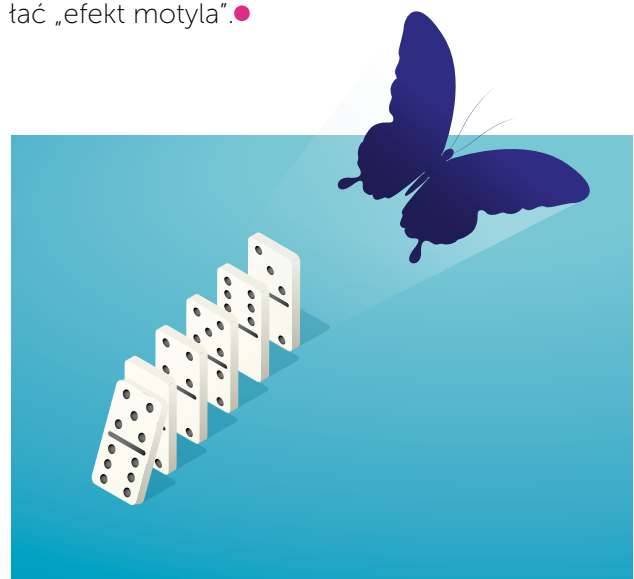
planów chodzi o to, aby organizacja oceniła, które procesy i zasoby są dla niej najważniejsze i te jako kluczowe chronić w sposób ponadstandardowy. Oczywiście w zarządzaniu ciągłością działania nie chodzi o to, aby chronić się przez sytuacjami, na które nie ma się wpływu, nie chodzi też o to, aby w celu podniesienia bezpieczeństwa wybudować drugi, rezerwowy zakład. Celem nadrzędnym jest eliminacja zagrożeń, które można zidentyfikować i minimalizacja skutków zdarzeń, które można przewidzieć. Tutaj poziom bezpieczeństwa i poniesionych kosztów to kompromis zawarty pomiędzy ubezpieczonym i ubezpieczycielem. Dlatego tak ważna jest kooperacja obu stron w budowaniu spójnego systemu bezpieczeństwa.

Poza współpracą na polu prewencji i technicznych zabezpieczeń nie mniej ważnym jest proces wspólnego uzgadniania zakresu ubezpieczenia. Ponieważ to właśnie polisa będzie stanowiła ostatnią linię obrony w momencie, kiedy wszystkie inne mechanizmy bezpieczeństwa zawiodą. Obecnie polisa może chronić już nie tylko od przystawionego pożaru. Dlatego proces uzgadniania zakresu ubezpieczenia powinien koncentrować się nie tylko na powszechnie znanych zagrożeniach, ale przede wszystkim powinien uwzględniać indywidualne potrzeby danej organizacji, a te zależą w głównej mierze od specyfiki działalności. Dlatego informacje o samej organizacji i o procesach w niej zachodzących należy bardzo skrupulatnie zebrać i przeanalizować. Co nieoczywiste, nawet w zakładach z tej samej branży zagrożenia, scenariusze potencjalnych zdarzeń oraz czas przestoju i poziom strat mogą być odmienne.

Dobre, uszyte na miarę ubezpieczenie majątkowe powinno przede wszystkim chronić przedsiębiorstwo przed konsekwencjami każdej, nawet naj-

bardziej trudnej do przewidzenia szkody w mieniu. Jednak wypadek ubezpieczeniowy z reguły powoduje nie tylko konieczność pokrycia kosztów odbudowy lub naprawy mienia, ale może także skutkować długotrwałym zakłóceniem działalności przedsiębiorstwa. Dlatego coraz częściej ubezpieczenie mienia jest uzupełniane o ubezpieczenie utraty zysku. Pokrywa ono utratę planowanego zysku brutto, jaki osiągnęłoby przedsiębiorstwo, gdyby nie doszło do szkody w mieniu. Historia i statystyka szkód pokazują, iż często to właśnie szkoda w utracie zysku przewyższa kwotowo szkodę majątkową. Już sam ten fakt pokazuje, jakie znaczenie w procesie zachowania ciągłości działania może odegrać takie rozszerzenie ochrony. Niejednokrotnie będzie ono odgrywało kluczową rolę w ustabilizowaniu sytuacji finansowej firmy.

Podsumowując, pole do współpracy pomiędzy Klientem a Ubezpieczycielem jest bardzo duże. Poczynając od wspólnej analizy ryzyka i współpracy przy poprawie technicznych środków bezpieczeństwa, a kończąc na odpowiedniej, dostosowanej do potrzeb polisie. W tym procesie duża odpowiedzialność i zaangażowanie powinno być po obu stronach. Przedsiębiorcy powinni mieć świadomość, że zarządzanie ryzykiem to proces ciągły i długotrwały, a każda zmiana może wywołać „efekt motyla”. ●





Stabilność w czasach rewolucji

Czy o stabilności finansowej firm rodzinnych powinniśmy myśleć i rozmawiać inaczej niż w przypadku innych przedsiębiorstw? Być może planować ją w oparciu o odmienne kryteria? Nie mam wątpliwości, że modele funkcjonowania, strategie rozwoju, a nawet cele biznesowe firm rodzinnych wymagają weryfikacji punktu widzenia. Nierzadko wręcz diametralnej zmiany podejścia.

Firmy rodzinne, to bardzo szeroka kategoria, obejmująca podmioty z każdego sektora gospodarki i każdej wielkości. Według raportu Global Family



Jerzy Śledziwski
wiceprezes zarządu
BNP Paribas Bank Polska



Business Survey, opracowanego w 2018 roku przez PwC, firmami rodzinnymi możemy nazwać 2/3 przedsiębiorstw na świecie. W większości krajów odpowiadają one za 50-80% zatrudnienia.¹ To większość, która – paradoksalnie – niekoniecznie pasuje do stereotypowego postrzegania „firmy”.

O ile korporacje kojarzą się z chłodnym i hiperracjonalnym zarządzaniem, za firmami rodzinnymi stoją emocje. Powstały przecież w oparciu o prywatne majątki swoich założycieli, ich własny czas, energię i ogrom pracy. Rozwijane latami – od samych fundamentów – są dla swoich właścicieli wartością samą w sobie, bywa, że prowadzone niekoniecznie tylko dla zysków. To determinuje specyficzne podejście do rozwoju. Przedsiębiorcy rodzinni częściej planują długoterminowo, ich działania ukierunkowane są na długookresowy

zwrot z inwestycji, nawet kosztem krótkoterminowych profitów. To efekt myślenia o firmie jako o dobru wspólnym całej rodziny. Bo korzystać mają z niego także kolejne pokolenia.

Ale takie konserwatywne podejście bywa kluczem do sukcesu. Badania wskazują, że przychody firm rodzinnych notowanych na giełdzie rosną szybciej przy lepszych marżach niż firm nierodzinnych. Ich bilanse są bardziej przewidywalne, mniejsze parcie na błyskawiczne efekty sprzyja planowaniu rozwoju i ułatwia znalezienie najefektywniejszej formy finansowania. Wpisane w DNA firmy rodzinnej skupienie się na długoterminowych celach jest skuteczne.

Łatwo zatem skonstatować, że zagrożeniem dla stabilności finansowej typowym dla firm rodzinnych jest zaburzenie ciągłości. Takim momentem może być sukcesja, czyli przekazanie kolejnemu pokoleniu firmy, rozumianej nie tylko jako własność, ale też wiedza, wartości i idee.

Trudna sztafeta pokoleń

Z raportu "Firma rodzinna to marka" Instytutu Biznesu Rodzinnego wynika, że w rozwiniętych i ustabilizowanych gospodarkach – niemieckiej czy szwajcarskiej – sukcesję z pierwszego do drugiego pokolenia przechodzi tylko 30% firm rodzinnych. Później jest jeszcze trudniej – z drugiego do trzeciego pokolenia udaje się to tylko 10%. Wg raportu PwC w pierwszym pokoleniu aż 42% firm notuje dwucyfrowe tempo wzrostu, a 28% – jednocyfrowe. Z kolejnymi pokoleniami te proporcje się odwracają – w piątym pokoleniu 22% firm no-

tuje dwucyfrowe tempo wzrostu, a 48% jednocyfrowe.

Przekazanie pałeczki bez profesjonalnego wsparcia może być trudne, a przez wzgląd na uwarunkowania historyczne i krótkie tradycje rodzimej przedsiębiorczości, dla wielu polskich firm to nowe wyzwanie. W BNP Paribas, również dzięki doświadczeniom Grupy, wyniesionym z rynków, gdzie istnieją firmy przekazywane kolejnym generacjom od ponad stu lat, podchodzimy do sukcesji w sposób zindywidualizowany oraz kompleksowy. Klienci, przekazujący swoją firmę dzieciom czy wnukom, potrzebują wsparcia w zakresie bankowości korporacyjnej i prywatnej, a także doradztwa na wielu poziomach.

Technologiczne przyspieszenie

Zachwiać budowaną latami równowagą firmy rodzinnej może jednak nie tylko źle zaplanowana sukcesja. W dobie czwartej rewolucji przemysłowej dynamika zmian technologicznych nie zawsze koresponduje z konserwatywnymi i długofalowymi strategiami rozwoju. I tak, niechęć do ryzyka z rynkowej przewagi może się stać kulą u nogi.

Nie ma jednak sprzeczności między familijnym biznesem a jego innowacyjnością. Wbrew pozorom, firmy rodzinne na tym polu też mogą mieć przewagę. Bo o ile w zamkniętych i zhierarchizowanych korporacjach przepływ idei od młodego pokolenia do zarządu może być utrudniony, to w firmie rodzinnej nic nie stoi na przeszkodzie, by młodzi wywierali wpływ na kierunki rozwoju, wykorzystując do tego unikalną dla swojego pokolenia wiedzę i zestaw doświadczeń. ●

1. <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/pwc-global-family-business-survey-2018.pdf>

2. Badanie Credit Suisse:

<https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/the-family-business-premium-201809.html>.

Pod uwagę brano firmy, w których rodzina założycieli/ich spadkobiercy mają przynajmniej 20% głosów

Inwestowanie w nieruchomości komercyjne jako forma zabezpieczenia firm rodzinnych. Dlaczego warto?



Krzysztof Orliński
p.o. dyrektora Biura Analiz
Metropolitan Investment

Elastyczność, zaangażowanie, wzajemne zaufanie oraz nastawienie na funkcjonowanie w długiej perspektywie czasu, to główne elementy, które pozwalają firmom rodzinnym osiągać sukcesy w biznesie. Ten ostatni czynnik skłania właścicieli do działania w zakresie między innymi zabezpieczenia posiadanego majątku. W jaki sposób zagwarantować firmie bezpieczeństwo i dlaczego inwestycja w szeroko rozumiane nieruchomości to jedna z ciekawszych możliwości?

W wielu sprawnie funkcjonujących gospodarkach na całym świecie, niezwykle istotną rolę odgrywają firmy rodzinne. Umiejętność prowadzenia go w sposób efektywny przekłada się na generowanie mniejszych lub większych nadwyżek finansowych. Jak zostaną one spożytkowane, leży już w gestii samych właścicieli i niejednokrotnie zależy od wielu czynników. Czy zostaną zainwestowane w dalszy rozwój działalności, czy przeznaczone bardziej np. na zabezpieczenie nadcho-

dzącej przyszłości, to pytania, na które regularnie odpowiadać muszą wszyscy prowadzący biznes.

Dywersyfikacja portfela jako forma ograniczenia ryzyka

Jak ulokować swoje oszczędności, żeby z jednej strony były one bezpieczne, a z drugiej generowały zadowalające stopy zwrotu? To dylemat, przed którym stają już nie tylko osoby prowadzące własny biznes, ale wszyscy będący w posiadaniu nadwyżek finansowych. Balans pomiędzy bezpieczeństwem a potencjalną stopą zwrotu z danej inwestycji, sprządza się w dużej mierze do poziomu ryzyka, jaki jesteśmy w stanie zaakceptować. Jednocześnie warto pamiętać również o tzw. dywersyfikacji swojego portfela, czyli o zróżnicowaniu form inwestowania kapitału.

Do portfeli inwestycyjnych Polaków bardzo często trafiają aktywa w postaci nieruchomości, cieszące się od wielu lat niewątpliwie dużą popularnością. W zdecydowanej większości są to nieruchomości mieszkaniowe. Może zatem warto dodatkowo zastanowić się również nad dywersyfikacją portfela, w zakresie posiadanych w nim aktywów nieruchomościowych.

W jaki sposób dywersyfikować portfel w zakresie posiadanych w nim nieruchomości?

Wobec utrzymującego się od dłuższego czasu (nie tylko w Polsce, ale w większości rozwiniętych gospodarek na całym świecie) niskiego poziomu stóp procentowych, na atrakcyjności straciły wyraźnie depozyty bankowe. Tani pieniądz, to jednocześnie większy apetyt do zaciągania zobowiązań i jak widać po wielu publikowanych w ostatnim czasie danych, lokowania znacznej części pozyskanych środków na rynku nieruchomości. Polska jest jeszcze krajem, w którym inwestycje na rynku nieruchomości w zdecydowanej większości przypadków kojarzone są z nieruchomościami mieszkaniowymi lub ewentualnie lokalami pod działalność usługową. Tego typu nieruchomości cieszą się od wielu lat największą popularnością. Duże zainteresowanie zakupami mieszkań na wynajem powoduje ich coraz większą podaż na rynku najmu, a także skutkuje równoległe rosnącymi od dłuższego czasu cenami za metr kwadratowy. Oba wymienione powyżej czynniki przekładają się z kolei negatywnie na rentowność tego rodzaju inwestycji, o czym coraz częściej możemy przeczytać w różnego rodzaju opracowaniach, przygotowanych przez firmy działające bezpośrednio na polskim rynku nieruchomości.

Uwzględniając powyższe, być może jest to najlepszy moment, żeby poświęcić nieco więcej uwagi rynkowi nieruchomości komercyjnych, który w Polsce jest jeszcze stosunkowo nowy, jednak z uwagi na swoją atrakcyjność, przewidywalność, stabilność i bezobsługowość, bardzo dynamicznie zyskuje na popularności.

Opłacalność dywersyfikacji portfela inwestycyjnego pokazuje także historia kilku znanych firm

rodzinnych, które oparty 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.

Sprawdzony model inwestowania

Metropolitan Investment to spółka inwestycyjno-deweloperska, która specjalizuje się w realizacji projektów komercyjnych pod brandem Metro i umożliwiającą inwestorom lokowanie kapitału w szeroko rozumiany rynek nieruchomości komercyjnych. Głównym założeniem budowania silnej marki, która jest w stanie osiągać przewagę konkurencyjną, jest realizowanie inwestycji, które będą wyróżniać się na tle innych. Kluczowymi elementami skutecznego i efektywnego prowadzenia tego typu projektów, jest przede wszystkim koncept dobrany odpowiednio do potrzeb określonego rynku, a także pozyskanie strategicznej lokalizacji, współpraca z największymi i sprawdzonymi najemcami oraz profesjonalne zarządzanie obiektem. Całość składa się na sukces brandu, który obecnie zaznaczył już bardzo wyraźnie swoją pozycję na rynku. Oprócz kompleksowej realizacji inwestycji, za którą odpowiedzialny jest zespół specjalistów przygotowujących kolejne etapy projektu, między innymi projektowanie, budowa czy komercjalizacja, spółka zapewnia także profesjonalne zarządzanie obiektem. Ten wygodny, bezobsługowy model gwarantuje inwestorom, że ich własność przez cały czas jest w odpowiednich rękach. Dodatkowo, nowoczesne obiekty, które powstają w ramach brandu, uwzględniają aktualne trendy, dzięki czemu idealnie wpisują się w oczekiwania szerokiego grona potencjalnych klientów. ●

Firmy mają dostęp do szkoleń,

reszta zależy od nich samych



dr Maria Mycielska-Toth
konsultant i ekspert
w obszarze zarządzania kulturą
organizacyjną, ICAN Institute



Dominika Krysińska
dyrektor Executive Education,
ICAN Institute

ICAN
INSTITUTE

Coraz szybciej zmieniające się środowisko biznesowe wymaga od firm, by stale rozwijały umiejętności pracowników. Na szczęście rynek szkoleń oferuje bardzo zaawansowane rozwiązania, jednak organizacje wciąż mogą napotykać bariery – największą z nich jest nieodpowiednia kultura.

Nowa rzeczywistość wymaga od menedżerów szybkiego podejmowania decyzji i zdobywania

potrzebnych informacji. Jednak jest to szczególnie trudne, gdy ze wszystkich stron zalewają nas najróżniejsze dane i wiedza pochodząca z wątpliwych źródeł. Dlatego organizacje poszukują przede wszystkim sprawdzonych rozwiązań szkoleniowych. W zmiennym świecie indywidualna odpowiedzialność, własna inicjatywa, zaangażowanie, wiedza i samoświadomość stają się coraz bardziej istotne dla sukcesu. Umiejętności określone jako „twarde” lub „techniczne” wciąż pozostają ważne, ale coraz rzadziej wystarczą do osiągnięcia sukcesu.

Znakiem czasów jest to, że **organizacje szkolą** pracowników z niemal każdego poziomu. Odbiorcami usług szkoleniowych stają się więc menedżerowie średniego i wysokiego szczebla, a także pracownicy na stanowiskach specjalistycznych i asystenckich. Każda z tych grup zawodowych mierzy się bowiem z innymi wyzwaniami, tematycznie ich potrzeby nie są jednak bardzo odległe.

Liderzy dostrzegają potrzebę odbycia **szkolenia**, by móc się odnaleźć w sytuacji zmiany oraz przeprowadzić przez nią innych. Trzeba jednak pamiętać, że lider nigdy nie poprowadzi zespołu dalej, niż sam zajdzie. Odnalezienie się w zmieniającej się rzeczywistości oznacza umiejętność działania bez pełnej informacji i odnajdywania w szumie informacyjnym tego, co może mieć znaczenie. To również zarządzanie swoimi emocjami tak, aby efektywnie móc włączyć się w ewoluujące warunki.

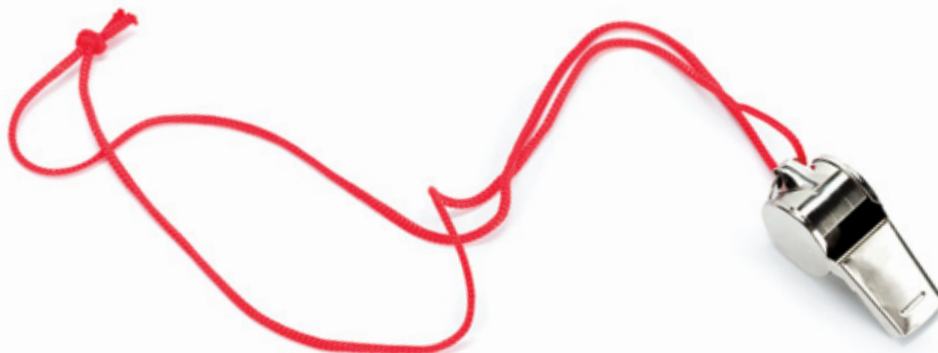
Firmy mają do wyboru różne formy realizacji procesu szkoleniowego czy transformacyjnego. Najlepiej zdecydować się na takie narzędzia, które zakładają praktykę i umożliwiają zmierzenie się z rzeczywistymi wyzwaniami biznesowymi. Często wykorzystywane są dodatkowe narzędzia, jak gry i symulacje biznesowe pozwalające w lekkiej formie urzeczywistniać skomplikowane procesy biznesowe. Coraz częściej z sal **szkoleniowych** znikają przydługie prezentacje i materiały wideo.

Najlepsze rezultaty odnosimy, gdy łączymy pracę samodzielną z grupową. Konwencjonalne spotkania w sali pozwalają wypracowywać wspólne pomysły, rozwiązania, pobudzają kreatywność, generują szereg faktycznych zmian dla organizacji. Atutem rozwiązań cyfrowych, takich jak elearning, jest przede wszystkim stały dostęp do materiałów z praktycznie dowolnego miejsca, co w dzisiej-

szym szybko zmieniającym się świecie okazuje się nieodzownym czynnikiem samorozwoju. Rozwiązania cyfrowe pozwalają również na interakcję z uczestnikami podobnego procesu edukacyjnego na całym świecie, dają szansę na sprawdzenie się i uczestniczenie w zdrowej grywalizacji.

Żaden, nawet najlepszy, **program szkoleniowy** nie przyniesie rezultatu, jeżeli organizacja nie zbuduje kultury motywującej cały zespół do rozwoju i nie będzie otwarta na nowe rozwiązania. To leży w gestii liderów – ich zachowanie i to, na jakie postawy przyzwalają w swojej firmie, staje się normą. Jeżeli w kulturze organizacyjnej jest zakodowany stały rozwój, to wsparcie w zdobywaniu nowych umiejętności jest oczywistością, a dzielenie się wiedzą stanowi codzienny element funkcjonowania firmy.

Żeby stworzyć kulturę organizacyjną nastawioną na rozwój, lider musi być coachem dla swoich pracowników, przekazywać konstruktywną informację zwrotną, dawać przestrzeń do podejmowania ryzyka i popełniania błędów. Takie podejście wymaga wiedzy liderów i świadomego kreowania kultury rozwoju. Ale czy można to pogodzić z codziennym wykonywaniem obowiązków, monitorowaniem i rozliczaniem z zadań? W zmiennym świecie odpowiedź jest tylko jedna: bez ciągłego rozwoju nie można być pewnym przetrwania, a co dopiero realizacji wizji w dłuższej perspektywie. ●



Wyzwania firm rodzinnych:

kapitał na rozwój



Marek Dietl

prezes zarządu

Giełdy Papierów

Wartościowych w Warszawie



Firmy rodzinne to coraz ważniejszy segment polskiej gospodarki – ich udział w PKB systematycznie rośnie, coraz więcej eksportują oraz tworzą nowe miejsca pracy. Nic więc dziwnego, że z każdym rokiem wzrasta także ich znaczenie na polskim rynku kapitałowym. Spółki rodzinne coraz chętniej korzystają z możliwości, jakie daje im rynek publiczny, a inwestorzy ufają spółkom rodzinnym jako emitentom papierów wartościowych i chętnie powierzają im swój kapitał.

Dziś na GPW notowanych jest blisko 200 spółek, które spełniają przynajmniej jedną z czterech definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Połowa spośród nich to spółki notowane na Głównym Rynku GPW, a połowa na rynku NewConnect. Oznacza

to, że już co piąta spółka na warszawskiej giełdzie to firma rodzinna.

Właściciele spółek rodzinnych w Polsce coraz częściej decydują się na upublicznienie i w różnorodny sposób korzystają z Giełdy. Rentowność spółek rodzinnych notowanych na GPW wzrasta z roku na rok, co sprawia, że inwestorzy chętnie w nie inwestują. Rynkowa wartość biznesu rodzinnego na giełdzie liczona jest już w dziesiątkach miliardów złotych – zaznacza Marek Dietl, Prezes Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Popularność GPW wśród polskich firm rodzinnych będzie w najbliższych latach rosta, ponieważ czeka je zmiana pokoleniowa – właściciele zbliżają się do wieku emerytalnego i będą szukać następców. Giełda oferuje im możliwość uporządkowania kwestii związanych z sukcesją i może być jednym z najdogodniejszych, bo elastycznych sposobów zmian właścicielskich.

– Wprowadzając akcje spółki na giełdę właściciel i jego następcy nie muszą oddawać kontroli nad firmą. W każdym momencie mogą jednak akcje upłynnić w jednej dużej transakcji lub rozłożyć proces wychodzenia z biznesu na lata. Zdecydowaną zaletą posiadania statusu spółki publicznej – zwłaszcza w kontekście sukcesji lub chęci oceny efektów pracy menadżerów, którym założyciel firmy może przekazać zarządzanie – jest także rynkowa wycena. Uzyskanie jej może zapobiec potencjalnym konfliktom w rodzinie w procesie sukcesji – podkreśla Marek Dietl, Prezes Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Stopa zwrotu indeksu spółek rodzinnych jest bardzo wysoka, a jej wartość w ostatnich latach przekracza wartość 30 proc. Świadczy to o tym,

POZNAJ GPW GROWTH



że firmy rodzinne są uznawane przez inwestorów za bezpieczniejszą i bardziej przewidywalną formę lokowania kapitału. Wpływ na to ma fakt stabilnych, przekazywanych z pokolenia na pokolenie władz oraz bardziej zachowawczego sposobu zarządzania (w przeciwieństwie do chęci osiągnięcia jak najwyższych bieżących wyników finansowych).

Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać również w długoterminowej strategii firm rodzinnych. Mając za priorytet zachowanie dziedzictwa wcześniejszych pokoleń, zarządy spółek rodzinnych będą podejmować znacznie mniej ryzykowne decyzje, rezygnując z części okazji rynkowych. W obliczu załamania koniunktury okazuje się to jednak zbawienne dla wartości przedsiębiorstw. Gdy zwrócimy uwagę na indeksy spółek rodzinnych wyliczane na innych europejskich giełdach, dostrzeżemy, że ich spadki są płytsze niż indeksów ogólnorynkowych, a wzrost w okresie pięcioletnim wyższy o co najmniej kilkanaście punktów procentowych.

*W tym roku giełda uruchomiła **Program GPW Growth** – pionierskie przedsięwzięcie, którego celem jest szeroko pojęta edukacja finansowa wspierająca rozwój spółek. Program GPW Growth adresowany jest do właścicieli, zarządów i liderów małych i średnich firm, którzy chcą przenieść firmę na nowy poziom.*

Szczegóły programu na www.gpwgrowth.pl

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie

to największa giełda regionu Europy Środkowej i Wschodniej; organizuje obrót na jednym z najszybciej rozwijających się rynków kapitałowych w Europie. GPW prowadzi rynek regulowany dla akcji oraz instrumentów pochodnych, a także alternatywny rynek akcji NewConnect dla spółek wzrostowych. Giełda rozwija także Catalyst – rynek przeznaczony dla emitentów obligacji korporacyjnych i komunalnych. Od lutego 2012 r. częścią Grupy Kapitałowej GPW jest Towarowa Giełda Energii, na której dokonuje się obrót energią elektryczną, gazem ziemnym, prawami majątkowymi oraz gwarancjami pochodzenia i uprawnieniami do emisji dwutlenku węgla. Od 9 listopada 2010 r. GPW jest spółką publiczną notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Więcej informacji na stronie www.gpw.pl ●



W poszukiwaniu efektywności

Każdy polski przedsiębiorca żyje wyzwaniami, które stawiają przed nim rynek i zmieniające się otoczenie. Na wiele z nich nie mamy wpływu, dlatego warto na chwilę odstawić na bok emocje i zastanowić się, nad którymi procesami w organizacji możemy popracować i uzyskać w nich dodatkowe efekty. Najlepiej gdyby były one jeszcze trwałe.

TDJ jest firmą rodzinną zarządzaną od 2010 roku przez drugie pokolenie. Powstała w 1977 roku, stała się jednym z pierwszych polskich family office, czyli firm, których działalność skupia się w inwestowaniu oraz rozwoju kompetencji wewnętrznych pozwalających na budowę wartości różnego typu przedsięwzięć – m.in. dojrzałych spółek. Od wielu lat działamy zgodnie z formułą smart money.

Marcin Zachowicz

TDJ



TDJ

To oznacza, że nasze wsparcie nie ma wyłącznie aspektu czysto finansowego. W każdym projekcie, w którym TDJ staje się inwestorem, nasi menadżerowie i specjaliści z różnych dziedzin dzielą się wiedzą w obszarach, w których istnieją określone potrzeby, czerpiąc z własnych doświadczeń i szerokiej sieci kontaktów. W tej chwili na portfel TDJ składają się trzy spółki notowane na GPW: Famur, PGO i Zamet, a także niepubliczne NIUW i FPM. Oprócz tego TDJ intensywnie inwestuje w nieruchomości, a także młode firmy technologiczne.

Na co dzień, jedną z form naszego zaangażowania jest wsparcie spółek portfelowych w zakresie wprowadzania w ich zakładach produkcyjnych kultury ciągłego doskonalenia – tzw. lean management. Dla nas to coś więcej niż nowoczesna metoda zarządzania. W TDJ stanowi integralną

część filozofii całej firmy, sposób myślenia, ujawniający się na każdym etapie procesów zachodzących w organizacji, na poszczególnych szczeblach i przy każdym zadaniu.

Świadomość – zakwestionować status quo

Zazwyczaj najtrudniej jest dostrzec potrzebę zmian u siebie. Szczególnie, gdy jesteśmy zaangażowani w to, co robimy, a przez lata udało się wypracować sprawdzone sposoby. Tymczasem, by zakwestionować status quo trzeba być świadomym, że pewne procesy i zadania można przeprowadzić inaczej, a co może i ważniejsze – że zmiana na lepsze jest możliwa. W niektórych przypadkach wystarczy zadbać o małe, systematyczne usprawnienia. W innych potrzebne są większe, bardziej radykalne zmiany. Pomagając spółkom portfelowym wprowadzać TDJ kulturę lean, stawiamy na ludzi, wzrost ich kompetencji i świadomości.

Optymalizacja – od 50 dni do 20 godzin

Nie zawsze musi dotyczyć procesów produkcyjnych. W jednej ze spółek TDJ zorganizowaliśmy cykl warsztatów poświęcony optymalizacji procesów logistycznych i zakupowych. Pierwszym krokiem była analiza stanu obecnego, po której okazało się, że zamówienie przechodziło przez 16 uczestników procesu i zajmowało około 400 godzin pracy. Każdemu wydawało się, że od zamówienia do odbioru materiału z magazynu wszystkie procesy przebiegają sprawnie. Aktualnie spółce wystarczy 20 godzin, by obsłużyć cały proces z dostawą na produkcję. Razem z zespołem spółki udało się skrócić Lead Time, czyli czas płynący od przyjęcia zamówienia do dostawy do klienta. W tym przypadku optymalizowane są również procesy biurowe i czas potrzebny na re-

alizację czynności administracyjnych. Wiemy, że klientowi trzeba dostarczać jak największą wartość dodaną, bo tylko za to jest skłonny zapłacić.

Efektywność – pożegnanie 20 kilometrów po hali

W zakładzie jednej z naszych spółek portfelowych są produkowane urządzenia składające się z 10 podzespołów. Aby zbudować jeden produkt, pracownik musiał przemierzyć niemal pół maratona – ok. 20 km – po hali, by zebrać potrzebne mu części. Na koniec często okazywało się, że miał złe ilości potrzebnych komponentów. Postanowiliśmy poprawić logistykę wewnętrzną w zakładzie i zmienić metodę wytwarzania części. Usunęliśmy ze stanowisk pracy zbędne zapasy materiałów, stworzyliśmy kompletne zestawy służące do zmontowania danego elementu urządzenia. Ilości zużytych części są na bieżąco uzupełniane w dedykowanych pojemnikach. Dodatkowo możliwe jest włożenie części do pojemnika innej niż zdefiniowanej pod kątem wielkości i ilości w zestawie. W efekcie czas, który wcześniej przeznaczano na złożenie 160 przekładni, teraz wystarcza na zmontowanie ok. 250. W spółce zniknęły kary umowne i zaobserwowaliśmy 70-100% wzrostu wydajności przy montażu jednego podzespołu.

Oczywiście nie wszystkie działania muszą przynieść tak spektakularne efekty. Bardzo ważne jest jednak samo eksperymentowanie i odwaga do testowania różnych rozwiązań oraz monitorowanie przełożeń na wyniki. Przez kilka ostatnich lat nauczyliśmy się, że efektywność warto mierzyć nie tylko po to, aby wiedzieć, ale po to, aby podejmować odpowiednie decyzje i działania, reagując doraźnie, ale też zawsze myśląc o systemowym rozwiązywaniu problemów. ●



Bezpieczeństwo twojej floty



Krzysztof Strzałka
doradca ds. sprzedaży
flotowej TM Flota



Nieodłącznym elementem bezpieczeństwa i podstaw do rozwoju firm jest prawidłowe, racjonalne inwestowanie i wykorzystywanie środków. Dotyczy to zarówno inwestycji w produkty oferowane przez daną markę jak i pozyskiwanie narzędzi niezbędnych do prowadzenia działalności. Można, zatem zaryzykować stwierdzenie, że postęp w różnych gałęziach gospodarki spowodował, pojawienie się doskonałego narzędzia finansowania, jakim jest najem.

Ale czy jest to jedyny powód pojawienia się takiej formy finansowania i pozyskiwania m. in. samochodów służbowych niezbędnych do prowadzenia działalności? Dzisiejsze realia pokazują, że nie. Od kilku lat ma miejsce dyskusja dotycząca kwestii ekologii, norm emisji spalin oraz dbania o środowisko, w którym wszyscy żyjemy. To powoduje zaostrzenie przepisów przez Unię Europejską a to z kolei bezpośrednio rzutuje na sytuację na rynku motoryzacyjnym. Producenci, aby spełnić normy wycofują silniki niebędące wstanie wyżej wymienionych norm spełnić, dostosowując jednocześnie pozostałe silniki do rygorystycznych norm kosztem ich trwałości. Ryzyko kar finansowych za przekroczenie emisji Co2 sprawia również, że samochody stają się jednocześnie droższe a kupowanie ich również korzystając z narzędzi finansowych takich jak leasing operacyjny czy kredyt

staje się coraz bardziej ryzykowne. Spowodowane jest to spadkiem wartości rezydualnych najpopularniejszych samochodów zarówno z silnikami diesla jak i benzynowymi. Coraz więcej firm odgórnie narzuca także górne limity emisji Co2 i planuje zakupy tak, aby w najbliższej przyszłości nie mieć na przykład problemów z zakazem wjazdu do miast. Ratunkiem są oczywiście rozwiązania pro ekologiczne a tych na rynku motoryzacyjnym nie brakuje.

Najem długoterminowy nie jest tylko odpowiedzią na zmieniające się przepisy. Kluczowe aspekty związane z tą formą finansowania znajdziemy w wielu innych elementach. Przede wszystkim stałość i przewidywalność kosztów jest tu niejako podstawą pozwalającą na właściwe budżetowanie w tym obszarze prowadzonej działalności. Nie ponosimy ryzyka nieprzewidzianych napraw a także ryzyka utraty wartości samego przedmiotu finansowania, co bezpośrednio wynika z sytuacji na rynku motoryzacyjnym. Ta jest bardzo dynamiczna z uwagi na kwestie wspomniane powyżej a także na elementy warunkujące postrzeganie marki takie jak trwałość czy niezawodność. Outsourcing zarządzania pojazdami daje komfort również bieżącej obsługi serwisowej oraz eksploatacyjnej z kosztami na stałym poziomie. To na podmiocie oferującym usługę wynajmu spoczywa ciężar wszelkich działań i kosztów związanych z obsługą pojazdu a także ryzyko jego dalszej sprzedaży. Dzięki temu przedsiębiorca ma możliwość, co 2-3 lata rotować nowymi pojazdami nie tylko reagując na ewentualne zmiany potrzeb własnych, ale także dbając o wizerunek.

Przez lata pracy i rozmów z klientami nie mógłbym pominąć wątku przeniesienia ciężaru inwestycji pomiędzy różnymi obszarami działalności.

Także w tym aspekcie należy upatrywać realnych korzyści. Koszty bowiem są tu znacząco niższe w porównaniu z pozostałymi formami finansowania a co za tym idzie różnice w ratach miesięcznych, które często sięgają 50% wysokości raty leasingowej można zagospodarować w innym zakresie. Rzeczywiste oszczędności wynikające z mniejszego zaangażowania środków we flotę samochodów oraz gwarancja stałych i przewidywalnych kosztów to szansa rozwoju dla przedsiębiorców.

Odpowiedzmy sobie zatem na dwa pytania: jaka jest najkorzystniejsza pod względem finansowym forma pozyskania przez przedsiębiorcę samochodów do floty firmowej? A także jak pozyskiwać auta bez konieczności ponoszenia dużych kosztów własnych? Odpowiedzi należy oczywiście upatrywać u podstaw, o które opiera się rozwój firm nie tylko w Polsce, ale także na świecie a co jak pokazały nasze rozważania nad wynajmem długoterminowym, jest kolejnym krokiem do dalszego postępu w obszarach, w których jako przedsiębiorcy funkcjonujemy. ●





Krzysztof Sarnecki
prezes zarządu i partner
QUEST Change Managers

Mieć rację czy relację?



Ktoś kiedyś powiedział, że wszystkie relacje międzyludzkie są w istocie relacjami handlowymi. Z całą pewnością podstawą dobrych relacji jest komunikacja, ale tylko wtedy, gdy opiera się na akceptacji i szacunku.

Wyobraźmy sobie, że ktoś nas atakuje w czasie rozmowy ostrymi słowami. Obraża nas, zarzuca nam coś, czego nie powiedzieliśmy. Ktoś świadomy tego, jak komunikacja powinna przebiegać, nie zacznie w takiej sytuacji od reakcji obronnej, od emocji. Zacznie od zadania sobie pytania: Do czego powinienem dążyć? Jaki powinien być najlepszy z możliwych scenariuszy? Dopiero wte-

dy podejmie decyzję o tym, jak się zachować. Czy druga strona ma powód do takiego zachowania? A czy człowiek może coś zrobić bez powodu? Co się stanie, gdy go zaatakujemy słowami: „Proszę Pana, jak się Pan zachowuje?! To, co Pan mówi, jest nieprawdą!”. Jaka będzie jego reakcja? – konflikt się pogłębi, jego zdenerwowanie wzrośnie. Co się stanie z naszymi relacjami?

Zachować dystans – opanować sytuację

Jeśli zdam sobie sprawę, że zachowanie mojego rozmówcy nie definiuje mnie, jakości mojego zachowania, mojego systemu wartości – wtedy łatwiej mi będzie zdystansować się do sytuacji. Punkt pierwszy wg Williama Ury, eksperta w dzie

dzinie negocjacji, autora książki „Odchodząc od NIE” – to OPANOWAĆ WŁASNE EMOCJE. Jeśli to zrobimy i „na zimno” podejmiemy do sytuacji, łatwiej nam przejść do kolejnego kroku w procesie „zarządzania temu niefortunnemu wydarzeniu”, czyli OPANOWANIE EMOCJI DRUGIEJ STRONY, by racjonalnie rozpatrzeć sytuację i poszukać drogi porozumienia.

Jeśli ktoś jest wzburzony, jego mózg pierwotny (odwołanie do teorii użyte jedynie do zobrazowania sytuacji) dominuje. W związku z tym – możliwości racjonalnego myślenia są bardzo ograniczone albo (przy bardzo silnym zdenerwowaniu czy strachu) po prostu „nie działają”. Do czego trzeba więc zaadresować komunikat? Do tego co „rządzi” – do pierwotnych instynktów i emocji. Jak to robimy? Stając na wprost rozmówcy, z otwartymi dłońmi, patrząc mu w oczy mówimy zdecydowanym głosem: „Proszę Pana, słyszę, zdaję sobie sprawę, że wydarzyło się coś, co Pana bardzo zdenerwowało. Rozumiem, że ma Pan bardzo silny powód takiej irytacji. Czy może mi Pan powiedzieć, o co chodzi?” Co spowodują takie słowa? Otóż, mózg pierwotny, słyszy (odczuwa) komunikat: „AKCEPTUJĘ TEN STAN, W KTÓRYM JESTEŚ. Jestem dla Ciebie partnerem.” A jeśli nikt go nie atakuje, to on uspokaja się. Wtedy „powraca” myślenie logiczne.

Gdy wraca racjonalność wzrasta prawdopodobieństwo, że druga strona tej trudnej sytuacji powie już spokojniejszym głosem: „Oczywiście, że mam powód. Stało się to i to!” Jeśli my powiemy – „Teraz rozumiem i Panu się nie dziwię” – z dużym prawdopodobieństwem klient się uspokoi. I tu pojawi się kolejny element psychologii komunikacji – bardzo silnie wykorzystywany przez mediatorów. Jest to mechanizm negocjacyjny nazywany

przeze mnie „naturalną ucieczką ze zła w dobro”. Na czym to polega? Otóż, jeżeli ktoś z powodu nagromadzonych emocji (tak jak nasz klient) zachowa się źle, niegrzecznie – w kategoriach społecznych – niewłaściwie, a jego rozmówca mimo wszystko go nie zaatakuje akceptując jego stan, to po „włączeniu się” jego mózgu logicznego – poczuje, uświadomi sobie, że zachował się przed chwilą nieodpowiednio. Pojawi się więc poczucie „dysonansu” pomiędzy tym, jak się zachował, a swoim systemem wartości, który takiego zachowania nie postrzega jako dobre. Nasz rozmówca będzie więc chciał tę sytuację naprawić i pokazać swoim zachowaniem, że on jest inny w rzeczywistości, jego zachowanie zacznie cechować chęć porozumienia, pokazania „że jest dobry”.

Kluczem do każdej ważnej rozmowy jest **przygotowanie się** poprzez rozpisanie różnych prawdopodobnych scenariuszy. Jeśli wśród nich znajdzie się ten „z ostrym atakiem rozmówcy (klienta)” i jeśli przygotujemy się, opracowując algorytm reakcji na takie zachowanie, będzie nam niewspółmiernie łatwiej opanować emocje w chwili jego agresji. Nasza strategia postępowania powinna być zawsze nastawiona na pożądany wynik końcowy. Świadomość celu – poprawienia atmosfery współpracy, podniesienia prawdopodobieństwa utrzymania i rozwinięcia dobrej współpracy, utrzymania dobrych relacji – powinny być motorem naszego postępowania. ●



Piotr Pręciuk

doktorant Akademii Leona Koźmińskiego,
certyfikowany Scrum Master

Zarządzanie oczekiwaniami w rodzinnym biznesie – wstęp do rozważań

„Nie mogę wytrzymać, jak mówisz do mnie tak szybko i głośno!”. „A ja nie mam cierpliwości do Twoich długich i cichych wywodów” – usłyszałem ostatnio podczas pobytu w jednej z firm rodzinnych. To rozmowa córki z tatą. Córki, która już od wielu lat oficjalnie pracuje w firmie, a nieoficjalnie, jak powiedziała – całe swoje życie. Ten krótki dialog zainspirował mnie do napisania niniejszego tekstu oraz do podzielenia się z Państwem kilkoma spostrzeżeniami i refleksjami wynikającymi z moich badań do pracy doktorskiej. Wywiady badawcze objęły nestorów i sukceso-

rów pracujących wspólnie w firmach rodzinnych.

W swojej pracy zwracam uwagę, jak ważne jest wyartykułowanie wzajemnych oczekiwań, szczególnie gdy naszymi współpracownikami są członkowie rodziny. Sama werbalizacja wyobrażeń jest tylko pierwszym krokiem, po którym warto zastanowić się, jak zarządzać tymi oczekiwaniami – zarówno na poziomie firmy, jak i rodziny. Co zrobić, jeśli młodsza i starsza generacja mają inne wyobrażenia na temat biznesu czy rodziny? Niektórzy twierdzą, że właśnie te różnice mogą zbudować przewagę konkurencyjną, ale tylko wtedy, kiedy rodzina zdoła połączyć istniejące między

nimi różnice i stać się w swoim zróżnicowaniu produktywna i twórcza.

Co dzieli, co łączy

Powszechnie przyjęto się, że z racji wieku starsza generacja jest w pewnym stopniu przekonana o swojej wszechwiedzy, zamknięta na zmiany, kiedy tymczasem młodsza bywa niecierpliwa, uparta i właśnie dążąca do owych zmian. Starsza kieruje się w biznesie intuicją bazującą na doświadczeniu, a młodsza, pomimo często wieloletniego stażu pracy, w oczach starszego pokolenia, jeszcze wiele musi się nauczyć. Dla niektórych praca jest całym życiem, a dla innych czas poza pracą jest ważniejszy. Co zrobić w sytuacji, kiedy mamy inne oczekiwania pracując i żyjąc razem? Różnic jest wiele, ale często równie dużo, a nawet więcej można dopatrzeć się podobieństw. Warto byłoby zacząć właśnie od tego, co nas łączy, a nie tego, co nas dzieli. Istotne jest zastanowienie się wspólnie, jakimi wartościami kierujemy się w naszej firmie rodzinnej i co jest dla nas ważne w prowadzeniu rodzinnego biznesu. Z dużo lepszym skutkiem buduje się ocenę innych członków rodziny bazując na ich wiedzy, a nie skupiając się na ich niewiedzy.

Identyfikacja wartości, którymi się kierujemy jako rodzina i jako firma może stać się pierwszym ważnym krokiem do zwerbalizowania swoich oczekiwań. Za wartościami kryją się również oczekiwania¹. Co więcej, wiedząc czego oczekujemy względem siebie, możemy się też wspólnie zastanowić, czego od siebie możemy wymagać. Wiedza o sobie pozwoli wypracować kompromisy niezbędne do współpracy międzypokoleniowej. Werbalizowanie i praca nad oczekiwaniami wymaga czasu i zorientowania na znalezienie wspólnych rozwiązań. Obserwując i rozmawiając

z członkami firm rodzinnych zdałem sobie sprawę, jak często emocjonalnie trudny, ale szalenie ważny bywa moment, w którym dochodzi do wymiany poglądów i określenia wzajemnych oczekiwań. Dużo łatwiej dojść do konstruktywnych wniosków i rozwiązań, kiedy wymiana doświadczeń i emocji odbywa się nie tylko przy obiedzie czy na firmowym korytarzu, ale podczas planowanych i regularnie organizowanych spotkań. Jak mówi Schuman i Ward, jest wielką sztuką znaleźć równowagę między nieformalnym charakterem firmy rodzinnej a jej profesjonalizmem². Co więcej, Harry Korine stwierdza, że jeśli rodzina chce mieć zdrowe relacje w biznesie, powinna dążyć do profesjonalizacji emocji, poprzez tworzenie zasad i reguł, które pomogą im funkcjonować na obu płaszczyznach – firmowej i rodzinnej³.

Rozpoznanie wzajemnych oczekiwań

Warto wspomnieć o mechanizmach typowych tylko dla firm rodzinnych, które wchodzi w skład podsystemu zarządzania rodziną (ładu rodzinnego)¹. Pomimo bagatelizowania przez wiele rodzin potrzeby profesjonalizacji spotkań, rodziny, które jako jeden z elementów świadomej komunikacji zdecydowały się je regularnie przeprowadzać, aby przedyskutować poglądy i oczekiwania względem siebie nawzajem i firmy, stwierdziły, że pomogło im to w funkcjonowaniu i poruszaniu się na obu płaszczyznach. Zarządzanie firmą rodzinną to po prostu świadome sterowanie oczekiwaniami na poziomie rodziny oraz firmy. Ważna jest ich jasna komunikacja, mimo że bywa emocjonalna i trudna. Niezwerbalizowane wyobrażenia dają pole do powstania przypuszczeń i domysłów, a te nigdy nie są stabilną bazą do budowania przyszłości – ani tej biznesowej, ani rodzinnej.



Jak pokazuje wstępna analiza zebranego przeze mnie materiału, członkowie rodziny ufają sobie, ale już kwestia komunikacji międzypokoleniowej okazuje się bardzo złożonym zagadnieniem. Oba pokolenia mają dokładne wyobrażenie, jak powinna funkcjonować firma rodzinna, lecz nie zawsze wyobrażenia młodszej i starszej generacji co do wizji, zarządzania czy funkcjonowania firmy się pokrywają, czego członkowie rodziny nie zawsze są świadomi. Młodsza generacja często nie ma świadomości, czego oczekuje od niej starsze pokolenie i gdzie spoczywa jej odpowiedzialność. Zakres obowiązków i kompetencji, w przypadku funkcji obsadzanych członkami rodziny, często nie wynika ze stworzonych struktur czy z opisu stanowiska, a raczej z umownych niespisanych ustaleń. Wieloletnia praca razem i częste rozmowy w domu czy w firmie mogą dawać poczucie, że wiele kwestii rodzinno-biznesowych zostało przedyskutowanych, zrozumianych i zaakcep-

towanych, bo wypowiedzianych. Warto jednak pamiętać, by były one artykułowane świadomie i w adekwatnym czasie i otoczeniu. Kolejnym krokiem systematyzacji wzajemnej pracy może być też spisanie owych oczekiwań i wspólne zastanowienie się nad rozwiązaniami, które zadowolą obie strony, nie zostawiając miejsca na przypuszczenia. Z moich rozmów i obserwacji wynika również, że młodsza generacja oprócz klarownych przekazów pragnie również poczuć się potrzebna i doceniana. Potencjalni sukcesorzy nie stworzyli firm, w których pracują i nie posiadają tej samej wiedzy co nestorzy, lecz mają często doświadczenie i wiedzę, które mogą pomóc w rozwoju nie tylko firmy, ale i w samorozwoju rodziny.

Zarządzanie oczekiwaniami polega w pierwszej kolejności na ich werbalizacji w równym stopniu przez oba pokolenia. Dobrze jest od początku mieć świadomość, że możemy mieć problem

z wzajemnym stylem komunikacji, choćby z szybkim i wolnym artykułowaniem myśli. Tu pojawia się kluczowe dla dialogu pytanie – co możemy zrobić, aby zarówno użyty przez obie strony kod, jak i sposób jego przekazania był dla wszystkich czytelny i łatwy do przyjęcia? Takie myślenie wymaga od obydwóch stron gotowości znalezienia kompromisu i otwartości na siebie nawzajem. Zadanie, które w firmie rodzinnej bywa szalenie trudne, ze względu na kumulację emocji na płaszczyźnie rodzinno-zawodowej.

Spotkania rodzinne

Kluczowa dla członków rodziny chcących stworzyć zgrany zespół jest transparentna komunikacja bazująca na zasadach dialogu i dyskusji. Pomimo różnicy wieku, doświadczenia, poziomu emocji, preferencji czy rozbieżności charakterologicznych, obie generacje mogą wspólnie nauczyć się nie tylko akceptować odmiennosc poglądów czy oczekiwań, ale – co ważniejsze – wspólnie wypracowywać mechanizmy, które pomogą poruszać się im pomiędzy rodziną i firmą. Dobrym początkiem są zawsze regularne spotkania rodziny w gronie młodszej i starszej generacji. Jak wskazuje zebrany przeze mnie materiał, celowo zorganizowane i cykliczne spotkania pomagają nie tylko w tworzeniu silnej rodziny, ale też stabilnej firmy. Choć nie zawsze pierwsze spotkania kończą się sukcesem, to konsekwentne ich prowadzenie pozwala wypracować jasne zasady współpracy, komunikacji i koegzystowania na

płaszczyźnie zarówno zawodowej, jak i prywatnej. Współtworzenie firmy rodzinnej porównać można by było do wspólnego gotowania. Nie zawsze świetny przepis przekazywany z pokolenia na pokolenie i produkty pierwszej klasy gwarantują wyśmienite danie przy pierwszej próbie jego podania. Bywa, że modyfikacji wymagają produkty, czasami trzeba wspólnie wypracować nowe modele, procesy i techniki współpracy, bo kuchnia i techniczne ramy uległy zmianie. Bazując na starych recepturach, jednocześnie będąc otwartym na siebie nawzajem, wspólnie szukając nowych rozwiązań i przestrzeni na współpracę, uda się stworzyć nowe „dania” i standardy, które – choć inne od oryginału – okażą się równie dobre, a może nawet lepsze.

Cieszę się na spotkanie z Państwem i wymianę myśli i doświadczeń z ludźmi, dla których temat mojej pracy doktorskiej jest życiem codziennym.●

1 A. Lewandowska i J. Lipiec, *Konstytucje Firm Rodzinnych. W kierunku długowieczności*. Wolters Kluwer SA, Warszawa, 2015 r., s. 95

2 Schuman, A. M. i Ward. J. L., *Family Education for Business-Owning Families. Strengthening Bonds by Learning Together*. Palgrave Macmillan, 2011r., s. 45.

3 Korine, H., *Succession for Change. Strategic transitions in family and founder/led business*. Palgrave Macmillan, 2017.

4 Prof. Izabela Kołodkiewicz w swojej książce, zatytułowanej: *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia polskie i światowe* (Poltex, 2015), opisuje mechanizmy i struktury systemu nadzoru w firmie rodzinnej (family business governance), który składa się z podsystemu zarządzania rodziną (family governance) oraz podsystemu nadzoru korporacyjnego (corporate governance). Do podstawowych struktur zarządzania rodziną należą: spotkania rodziny, zgromadzenia rodziny, rada rodziny, konstytucja rodziny.

POLA NADZIEI: UCZĄ EMPATII, POMAGAJĄ HOSPICIJUM



Marcin Milczarski

koordynator ds. fundraisingu i projektów społecznych w Fundacji Hospicjum Onkologiczne

Pola Nadziei to międzynarodowa akcja, mająca uwrażliwiać ludzi na potrzeby osób starszych, chorych i cierpiących. To także budowa wspólnoty wokół empatii, pomagania, bycia z drugim człowiekiem. Właśnie rusza 5. edycja Pól Nadziei w Fundacji Hospicjum Onkologiczne (FHO), która jest beneficjentem Balu Charytatywnego na 12. Zjeździe Firm Rodzinnych.

Akademia dobra

Ze względu na swoje walory edukacyjne i aktywizacyjne Pola Nadziei adresowane są przede wszystkim do dzieci i młodzieży. Przedszkola, szkoły podstawowe, średnie i uczelnie, ale też Urząd Dzielnicy Ursynów, darczyńcy, biznes, media, społeczność lokalna - oto drużyna Pól Nadziei FHO. Jesienią dzieci sadzą żonkile - symbol programu. Organizują zbiórki, koncerty, kiermasze, kawiarenki. Przygotowują cegiełki i pieką pierniki, które później trafiają na sprzedaż podczas Ursynowskich Mikołajek. Biorą udział w konkursie, gdzie prace plastyczne i literackie ozdabiają fundacyjny kalendarz. Na wiosnę dzieciaki kwestują z zasadzonymi pół roku wcześniej kwiatami. Aktywności są naprawdę różne, ale wszystkie mają na celu dobro drugiego człowieka. Uczniowie i uczennice szkół zrzeszonych w Polach Nadziei FHO biorą także udział w spotkaniach z pracownikami Fundacji. Dowiadują się tam czym jest wolontariat i dlaczego warto bezinteresownie pomagać.

Być blisko

Bardzo symboliczną chwilą jest wspólne sadzenie żonkili pod hospicjum. Robią to we wspólnym wysiłku dzieci, ich szkolni i przedszkolni opiekunowie, burmistrzowie Ursynowa i pracownicy Fundacji. To niezwykły moment, kiedy kilkanaście metrów od oddziału hospicyjnego słychać dziecięcy śmiech. Mogłoby się wydawać, że mali wolontariusze nie są świadomi, po co sadzą cebulki. Ale wiedzą doskonale. I w swej szczerości chcą to robić jak najlepiej potrafią. Można by też pomyśleć, że dzieci i pacjentów hospicjum dzieli przepaść, ale w Polach Nadziei wszyscy są blisko. Nawet jeśli fizycznie nigdy się nie spotkają.

Mocne więzi

Każdego roku Pola Nadziei angażują ponad 1 000 osób i blisko 40 placówek szkolno-wychowawczych. W dotychczasowych kwestach, w latach 2016-2019 zebrano blisko 440 tys. zł. Najważniejsze są jednak więzi, stałe relacje. Z jednej strony uczą dzieci, że warto być uważnym na potrzeby innych, ośmielają młode pokolenie w czynieniu dobra. Z drugiej strony dzięki takim akcjom Fundacja odczarowuje stereotypowy wizerunek hospicjum. Staje się ono miejscem troski, do którego przychodzi się spędzić resztę życia - godnie, bez bólu i w otoczeniu życzliwych osób.





**13. OGÓLNOPOLSKI ZJAZD
FIRM RODZINNYCH
U-RODZINY
2020**

za rok widzimy się w...

ORGANIZATOR



WSPÓŁGOSPODARZE



PATRONAT HONOROWY



PARTNERZY STRATEGICZNI IFR



PARTNERZY MERYTORYCZNI



PARTNERZY



PARTNERZY WSPIERAJĄCY:



PATRONAT MEDIALNY



Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych działa na rzecz polskich firm rodzinnych od 2008 roku. IFR jest największą organizacją zrzeszającą osoby reprezentujące firmy rodzinne w Polsce. Naszą misją jest budowanie w Polsce wolności gospodarczej, państwa prawa i społeczeństwa obywatelskiego, którego filarem jest środowisko firm rodzinnych.

Dołącz do nas! Formularz członkowski na: www.firmyrodzinne.pl
 Biuro IFR: tel. +48 667 755 766, e-mail: sekretariat@firmyrodzinne.pl