

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 2(23) KWIECIEŃ 2017 ISSN 2353-6470



**FINANSE FIRM
RODZINNYCH**



Temat numeru

- 4 VAT a płynność finansowa | Aleksandra Jasińska-Kłoska, MBA
- 7 Zarządzanie finansami w małych firmach rodzinnych | Maria Adamska
- 11 Przejście firm rodzinnych z NewConnect na rynek regulowany. Szansa czy zagrożenie finansowania ich rozwoju? | Alicja Winnicka-Popczyk

Sukcesja

- 16 Jak przejść od pracy operacyjnej do zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej? | Maciej Sasin
- 18 Testament z grafenu | Łukasz Martyniec

Głos przedsiębiorców

- 22 Jak wykorzystać filmy do promocji firmy rodzinnej? | Mikołaj Grajner
- 26 Zagrożenia dla mikro i małych firm rodzinnych | Artur Piszczek

Inne kultury

- 30 Zarządzanie różnorodnością kulturową w handlu międzynarodowym na przykładzie współpracy z firmami rodzinnymi w Izraelu | Gniewomir Pieńkowski

Wydarzenia

- 34 Forum Organizacji Firm Rodzinnych
- 36 Firma Rodzinna to Marka – raport z badań



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

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 2 (23), kwiecień 2017
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
ul. Smolna 14 m. 7
00-375 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Kontakt:

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Korekta:

Beata Leśniak

Projekt, skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Okładka:

Rys. Natalia Firszt

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

EGZEMPLARZ

DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Jeden z czytelników naszego magazynu zwrócił uwagę na powtarzanie się tematów rodzinnych, podczas gdy – jak to sformułował – *brakuje tematyki biznesowej*. Idąc za tym głosem, w dzisiejszym wydaniu RELACJI zamieszczamy trochę więcej artykułów poruszających zagadnienia biznesowe. Zaczynamy od finansów, które na pewno niejednemu właścicielowi nie dają czasem zasnąć. Dlaczego? Przyczyny mogą być różne.

W małej firmie najczęściej z powodu braku płynności finansowej, wynikających głównie z zatorów płatniczych. Jeżeli tak, to polecam artykuł Aleksandry Jasińskiej-Kloska – być może nie wszyscy wiedzą o możliwości tzw. kasowej metody rozliczania VAT.

Dla małych firm prowadzących uproszczoną księgowość przeznaczony jest artykuł mojego autorstwa, w którym wskazuję działania usprawniające zarządzanie finansami.

Dla średnich i dużych lub tych, które intensywnie rozwijają się i zastanawiają, jak ten rozwój finansować, pewnie ciekawy będzie artykuł Alicji Winnickiej-Popczyk o rynkach finansowych. Znajdą tam Państwo opis trzech firm rodzinnych, które z NewConnect weszły na Warszawską Giełdę. Czy ten przykład będzie inspiracją dla rodzinnych?

Ciemną stronę prowadzenia działalności gospodarczej pokazuje właściciel mikrofirmy rodzinnej Artur Piszczek. Rzadko mamy okazję publikować tak gorzkie refleksje na temat zewsząd czyhających zagrożeń, ale przecież i takie sytuacje są obecne w naszym życiu gospodarczym.

Są także dobre wiadomości. Firmy sobie radzą z nowymi sposobami marketingu, planują sukcesję, wychodzą na zagraniczne rynki. Oddajemy Państwu kwietniowy numer RELACJI mając nadzieję, że każdy znajdzie coś dla siebie, a większość z zainteresowaniem przeczyta wszystkie artykuły i opisy wydarzeń w naszym środowisku. Nieustannie i gorąco zachęcam wszystkich zainteresowanych do kontaktu z redakcją.

Maria Adamska
Redaktor Naczelna

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

www.firmyrodzinne.pl
i portal www.portal firmyrodzinne.eu



VAT a płynność finansowa

Problem zatorów płatniczych spędza sen z powiek wielu firmom w Polsce, w tym również biznesom rodzinnym. Prowadzą one do utraty płynności finansowej, a w konsekwencji nawet do upadku firmy.



Aleksandra Jasińska-Kloska, MBA
współwłaściciel, prokurent, a zarazem sukcesorka w Darpol sp. z o.o. sp.k.; członek-założyciel Rady Firm Rodzinnych przy KPP Lewiatan, lider Kujawsko-Pomorskich Firm Rodzinnych (regionalnego koła IFR), członek Komisji Rewizyjnej IFR

Przedsiębiorców irytuje sytuacja, w której klienci (zwłaszcza ci więksi i silniejsi) wymuszają na nich wydłużanie terminów płatności, których często i tak nie dotrzymują. Jeszcze bardziej frustruje fakt, że mimo braku zapłaty od dłużnika, od danej transakcji trzeba odprowadzić podatek VAT. To szczególnie trudne w małych firmach oraz tych

na starcie, które nie zdążyły jeszcze zgromadzić zapasów gotówki wystarczających do bieżącego regulowania swoich zobowiązań.

Ustawodawca dał jednak przedsiębiorstwom możliwość, która może nieco ulżyć im w poprawie płynności. Ta prosta metoda nie jest jednak

często stosowana przez firmy. Księgowe nie informują zwykle o niej, bo oznacza ona dla nich trochę więcej pracy (z całą sympatią dla księgowych, które uwielbiam!). Opisywanym rozwiązaniem jest...

Metoda kasowa w VAT

W normalnych warunkach każda firma (będąca aktywnym płatnikiem podatku od towarów i usług) zobowiązana jest do odprowadzenia podatku VAT do 25 dnia kolejnego miesiąca po wykonaniu dostawy/usługi. Urzędu skarbowego nie interesuje, czy nasz kontrahent już nam zapłacił, czy nie. Płacić trzeba i już! Jest to tzw. metoda memoriałowa polegająca na tym, że podatki płaci się w odniesieniu do daty dokonanej transakcji (bez względu na przepływ gotówki). Jednakże firmy, które zdecydują się stosować przy rozliczeniach VAT metodę kasową **zapłacą ten podatek dopiero po opłaceniu faktury przez klienta i w dodatku po zakończeniu kwartału, w którym ta spłata nastąpiła!** W metodzie tej więc o rozliczeniu podatku decyduje nie data transakcji, a data zapłaty za nią. Wyjątkiem od zasady jest sprzedaż do klientów niebędących aktywnymi podatnikami VAT (np. do osób prywatnych) – w sytuacji, gdy kontrahent nie zapłaci faktury i tak musimy odprowadzić VAT, ale dopiero po 180 dniach od daty wykonania usługi lub wydania towaru.

Pozostałe zalety

Dodatkową zaletą stosowania metody kasowej jest fakt, że nasz kontrahent (dłużnik) nie będzie mógł odliczyć sobie VAT z naszej faktury do czasu aż nam za nią nie zapłaci. Stanowi to więc dodatkową motywację dla niego, by nie przeciągał płatności i regulował faktury jak najszybciej.

Jak wspomniano wcześniej, przy metodzie kasowej VAT odprowadza się kwartalnie, a nie co

miesiąc. Kolejnym więc plusem jest to, że firma zyskuje dłuższy czas, w którym może obracać posiadaną gotówką.

Ważne!

Przy stosowaniu metody kasowej trzeba jednak pamiętać, że:

- działa ona w obie strony – ty również będziesz mógł odliczyć VAT zawarty w fakturach zakupowych dopiero wtedy, gdy je uregulujesz;
- by ją stosować, musisz zgłosić jej wybór do urzędu skarbowego (wówczas metodę kasową możesz zacząć stosować od kolejnego kwartału następującego po dacie zgłoszenia do US);
- na każdej fakturze sprzedaży musisz zamieścić oznaczenie słowne „metoda kasowa”, by twój kontrahent wiedział, że nie może od tej faktury od razu odliczyć VAT;
- jeśli zdecydujesz się na metodę kasową, będziesz zobowiązany stosować ją przez kolejne 12 miesięcy (nie można przerwać jej w ciągu roku, chyba że stracisz uprawnienia do jej stosowania);
- jeśli klient zapłaci częściowo za fakturę, odprowadzasz VAT proporcjonalnie do spłaty;
- musisz być przygotowany na to, że płacąc VAT kwartalnie będzie to jednorazowo większa kwota niż gdybyś płacił co miesiąc mniejsze kwoty;
- jeśli sprzedajesz wybrane wyroby stalowe, paliwa, a także takie towary, jak np. olej rzepakowy, dyski twarde, tusze i atramenty, folię stretch, cyfrowe aparaty fotograficzne (pełną listę stanowi załącznik nr 13 do ustawy o VAT) za kwotę powyżej 50.000 zł netto miesięcznie, możesz stracić możliwość regulowania VAT kwartalnie (wówczas nadal odprowadzasz go dopiero po opłaceniu faktury przez klienta, ale co miesiąc, a nie co kwartał);

- i to, co najważniejsze – metoda ta przysługuje tylko małym podatnikom, czyli tym, którzy za poprzedni rok obrotowy nie przekroczyli przychodu brutto większego niż 1.200.00 EUR (wg kursu średniego NBP na pierwszy dzień roboczy października ubiegłego roku)¹. W 2017 roku

limit ten wynosi 5.157.000 zł (jest zaokrąglany do 1.000 zł). Jeśli w ciągu roku, w którym stosujesz metodę kasową utracisz status małego podatnika, przechodzisz na metodę memoriałową od kolejnego miesiąca po kwartale, w którym doszło do przekroczenia limitu przychodów.



W przypadku gdyby metoda kasowa miała być zbyt problematyczna, mały podatnik ma też **możliwość stosowania samego kwartalnego rozliczenia VAT (również bez metody kasowej)**. Jest to jednak mniej korzystne rozwiązanie, zwłaszcza w obliczu długich terminów płatności udzielanych klientom oraz w przypadku odbiorców specjalnie przeciągających płatności.

Biorąc pod uwagę fakt, że większość polskich firm rodzinnych to właśnie mali podatnicy, stosowanie takiego rozwiązania może przyczynić się do sporej poprawy płynności finansowej i ograniczenia negatywnych następstw zatorów płatniczych w tym segmencie przedsiębiorstw. Życzę więc skutecznych negocjacji z księgowymi! ●

¹ Inny limit (do 45.000 EUR) obowiązuje prowadzących firmy maklerskie, zarządzających funduszami inwestycyjnymi (w tym alternatywnymi), agentów i zleceniobiorców niniejszych usług.

PRZYKŁAD: Firma wykonuje usługę 4 kwietnia wystawiając fakturę VAT z terminem płatności 60 dni – czyli na 3 czerwca.

Wariant I – przy „normalnym” memoriałowym rozliczaniu VAT

Bez względu na to, czy klient zapłacił, czy nie, VAT od danej transakcji trzeba odprowadzić do US już 25 maja.

Wariant II – przy metodzie memoriałowej z kwartalnym rozliczeniem VAT (dostępnym dla małych podatników)

Bez względu na to, czy klient zapłacił, czy nie, VAT od danej transakcji trzeba odprowadzić do US do 25 lipca.

Wariant III – metoda kasowa z kwartalnym VAT

Jeśli klient nie zapłacił za fakturę, firma w ogóle nie odprowadza VAT od tej transakcji. Jeśli zapłacił, VAT płaci się dopiero 25 dnia miesiąca następującego po kwartale, w którym nastąpiła płatność. Np. jeśli klient zapłaci za powyższą fakturę 5 lipca, VAT należy przelać do US dopiero 25 października.



Zarządzanie finansami w małych firmach rodzinnych



dr inż. Maria Adamska,
Redaktor naczelna
Magazynu Firm
Rodzinnych RELACJE,
doradca, trener biznesu

Technik budowlany, inżynier elektryk, farmaceuta czy stolarz prowadzący wraz z najbliższą rodziną małą firmę z pewnością doskonale zna swoje produkty, klientów, najbliższych konkurentów. Nie zawsze jednak umie poradzić sobie z zarządzaniem finansami.

Kontroluję wszystko oprócz finansów

Właściciele małych firm to najbardziej zabiegani ludzie na świecie. W jednym ręku skupiają całą wiedzę o produktach, procesach technologicznych, dostawcach, klientach, organizacji pracy, innowacjach w branży, podatkach, cenach materiałów. Podejmują dziesiątki decyzji, pilnują dostaw, kontrolują pracowników, negocjują z klientami,

naprawiają zepsutą maszynę... Czy jest coś, czego nie kontrolują?

Firma ma certyfikaty, reputację solidnego producenta, coraz większą sprzedaż, zatrudnia nowych pracowników. Rynek się rozwija, są możliwości startowania w konkursie ofert... Wspaniale! A jednak coś złego dzieje się z finansami. Czy dobrze skalkulowaliśmy cenę? Przecież ta transakcja miała być atrakcyjna, a chyba na niej straciliśmy. Gdzie podziewają się zarobione pieniądze? Sprzedaż rośnie, a brakuje pieniędzy na płatności. Czy stać nas na zatrudnienie lepszego pracownika – czy nie zjedzą nas koszty? I wiele podobnych pytań, na które często nie mamy odpowiedzi. Z czego się to bierze?

Mali przedsiębiorcy prowadzą księgowość uproszczoną w postaci podatkowej księgi przychodów i rozchodów. Chwalą sobie taką możliwość, bo to w sumie proste urządzenie księgowe i nie tak wymagające, jak pełna księgowość. Ale coś za coś. Urządzenie jest proste, ale jego przydatność do zarządzania finansami w firmie prawie żadna. Nawet mocno zainteresowani finansową stroną prowadzonej przez siebie działalności nie uzyskają potrzebnych informacji do oceny rentowności sprzedaży czy zapotrzebowania na gotówkę, jeśli nie będą sporządzać dodatkowych zestawień.

Inna jeszcze sytuacja jest w tych firmach, które korzystają z usług biur rachunkowych i uważają, że to zupełnie wystarczające do kontroli finansów. Co więcej, często miałam okazję spotkać się z opinią, że cała ta „papierologia” to tylko utrudnienie w prowadzeniu biznesu, zbędny balast – przecież wszystko mam w głowie. Czy rzeczywiście można prowadzić działalność bez kontroli finansów, a kontrolę bez odpowiedniego systemu informacji?

Doświadczenie pokazuje, że małe firmy upadają najczęściej z powodu słabej kontroli finansowej (lub jej braku), a to wynika z niedostatecznej wiedzy o zarządzaniu finansami. Nie kontrolując na bieżąco wydatków, nie planując źródeł sfinansowania, nie analizując i nie wyciągając wniosków na przyszłość, bardzo łatwo zaprzepaścić dobry pomysł na biznes. Aby móc zarządzać finansami, potrzebujemy informacji.

Stwórzmy system informacji

Czy możemy sobie wyobrazić zarządzanie finansami bez odpowiedniego systemu informacji? Nawet ludzie nieznający pisma próbowali zapisywać informacje wspomagające pamięć o ważnych faktach. W rolnictwie pierwotne zapisy dokonywane były poprzez wycinanie nacięć na kiju, które nazywano karbami. Karby były początkowym etapem „zapisów księgowych”. Zapisy te wykonywane były przez nadzorców pracowników w rolnictwie, których nazywano karbowymi¹. Cóż dopiero w firmie, nawet małej, gdzie dzieją się tysiące zdarzeń gospodarczych.

Mikro lub małe firmy najczęściej nie stać na zatrudnienie specjalisty, który będzie gromadził i analizował informacje finansowe, potrzebne do podejmowania racjonalnych decyzji. Muszą to robić sami właściciele (jak mogłam zaobserwować, w firmie rodzinnej najczęściej zajmują się tym małżonki właścicieli). Jak się do tego zabrać?

Po pierwsze, potrzebujemy informacji o ponoszonych kosztach. Możemy je ewidencjonować w różnych układach, w zależności od potrzeb. Najprościej jest grupować je według rodzaju (materiały, wynagrodzenia, amortyzacja, energia itp.), lecz najczęściej nie jest to wystarczające. Innym układem jest podział na koszty zmienne (zależne

od rozmiarów produkcji czy sprzedaży, np. materiały) i stałe (czynsz, amortyzacja, opłaty za usługi telekomunikacyjne). Najważniejsze jest to, by wybrany sposób ewidencji kosztów pozwalał nam na orientację w poziomie i strukturze ponoszonych kosztów, czyli ile i na co wydajemy, a w rezultacie – dawał podstawę do planowania i kontroli kosztów.

Drugim segmentem informacji są dane o przychodach w różnych, dostosowanych do potrzeb zarządzania, układach. Mogą to być przychody według asortymentów, klientów, kanałów dystrybucji, rynków itp. Dzięki systematycznej ewidencji możemy obserwować, jaki mamy poziom przychodów, którzy klienci czy które rynki są najważniejsze, które najszybciej rosną.

Kolejnym zbiorem informacji, niezwykle istotnym, są dane o należnościach i zobowiązaniach. Dzięki nim właściciel może analizować płynność finansową, czyli zdolność do wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań.

Analiza finansowa

Systematyczne gromadzenie informacji w odpowiednich układach to podstawa do przeprowadzenia analizy sytuacji finansowej. Dla małej firmy kluczowe i niezbędne obszary analizy to koszty, przychody, rentowność i płynność finansowa.

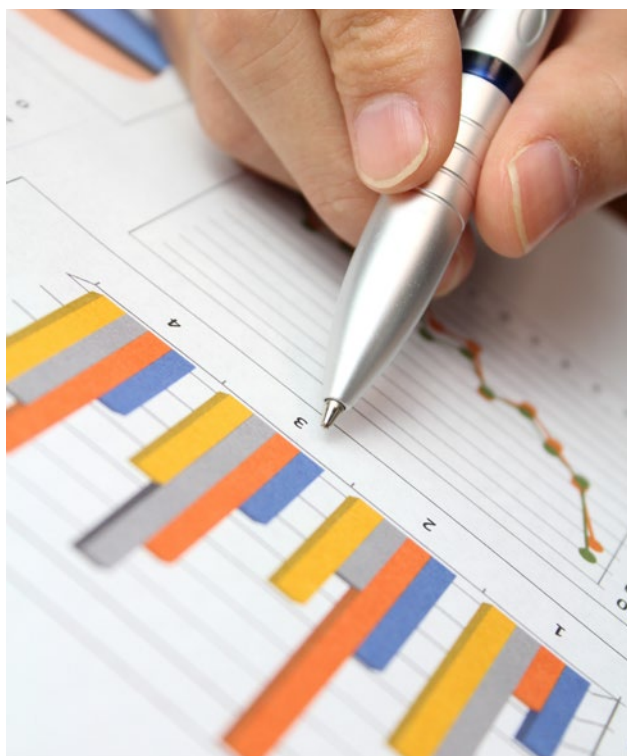
Analiza kosztów pomoże nam odpowiedzieć na ważne pytania – ile wynoszą miesięczne koszty, jakie są tendencje zmian (spadek czy wzrost) kosztów ogółem i poszczególnych pozycji, gdzie szukać możliwości obniżki kosztów oraz ile kosztuje nas jednostka produktu. Również analiza przychodów ze sprzedaży jest niezwykle istotna – umożliwia odpowiedź na pytanie o wielkość sprzedaży,

Systematyczne gromadzenie informacji w odpowiednich układach to podstawa do przeprowadzenia analizy sytuacji finansowej. Dla małej firmy kluczowe i niezbędne obszary analizy to koszty, przychody, rentowność i płynność finansowa.

tendencje zmian czy główne źródła przychodów (z czego uzyskujemy najwięcej przychodów).

Do analizy rentowności użyjemy zestawień kosztowych i przychodowych. Celem analizy rentowności jest ustalenie poziomu i zmian wyników finansowych (zysku, straty) nie tylko na całokształcie działalności, ale też w wybranych przekrojach analizy. Są to np. wyniki na sprzedaży w poszczególnych asortymentach lub rynkach zbytu. Oprócz kwot zysków, do oceny używamy wskaźników rentowności. Ze wskaźnika możemy odczytać np. ile procent zysku osiągamy z jednej złotówki przychodu asortymentu X, a ile z asortymentu Y. Tego typu wskaźniki umożliwiają nam szybką orientację, które kierunki sprzedaży są najbardziej opłacalne, na czym zyskujemy, a na czym tracimy. Możemy też zbadać, jakie czynniki wpłynęły na zmiany rentowności.

Płynność finansowa, czyli zdolność do spłaty bieżących zobowiązań, jest jednym z ważniejszych mierników kondycji przedsiębiorstwa. Jest ona związana z przepływami pieniężnymi, czyli wydatkami i wpływami. Analiza płynności daje



odpowieź na pytanie, czy firma będzie zdolna na bieżąco regulować swoje zobowiązania, dzięki czemu uniknie kosztów karnych odsetek lub – co ważniejsze – uniknie zagrożenia swojej egzystencji. Badania wskazują, że brak płynności częściej decydował o upadłości firmy niż osiągnięty poziom rentowności. Analiza krótkoterminowa opiera się na badaniu wzajemnych proporcji cyklu należności i zobowiązań, a pomocą w ocenie będą wskaźniki płynności. Dzięki temu możemy monitorować ewentualne zagrożenia płynności lub decydować o lokowaniu wolnych środków oraz prowadzić stosowną politykę płatności wobec dostawców i klientów.

Planowanie finansowe

Trudno zapanować nad finansami firmy bez ich planowania. Najważniejszym celem planowania finansowego w małej firmie jest określenie poziomu przepływu gotówki i planowanego zysku.

Minimum planu finansowego, które każdy właściciel powinien posiadać, to plan przychodów i kosztów oraz wpływów i wydatków.

Uporządkowanie finansów

Dużym problemem w małych firmach rodzinnych jest łączenie pieniędzy firmy i własnych. Dobrym posunięciem jest wypłacanie sobie i zatrudnionej rodzinie wynagrodzenia w określonej wysokości. To pozwoli na lepsze gospodarowanie pieniędzmi firmowymi i poskromi pokusę niekontrolowanego „podbierania” środków na własne potrzeby, odseparuje te dwa porządki od siebie.

Wnioski

Zarządzanie finansami wymaga pewnej specjalistycznej wiedzy. Optymistyczne jest to, że prowadząc firmę nabywamy ją drogą doświadczenia i czasem sami wpadamy na świetne pomysły, jak zapanować nad tą trudną materią. Znam przedsiębiorców, którzy wymyślili rozmaite sposoby ewidencji danych i kalkulacji cen czy warunków płatności dla swoich odbiorców. Niemniej jednak warto poszerzać swoją wiedzę, choćby po to, by skorzystać z wypróbowanych narzędzi zarządzania finansami. Najważniejsze dla zdrowych finansów firmy to umiejętność przewidywania i planowania, konsekwencja w gromadzeniu informacji, systematyczna kontrola, analiza i wyciąganie wniosków. W myśl powiedzenia Ernesta Rutherforda: **nie mamy pieniędzy, musimy zatem myśleć**². ●

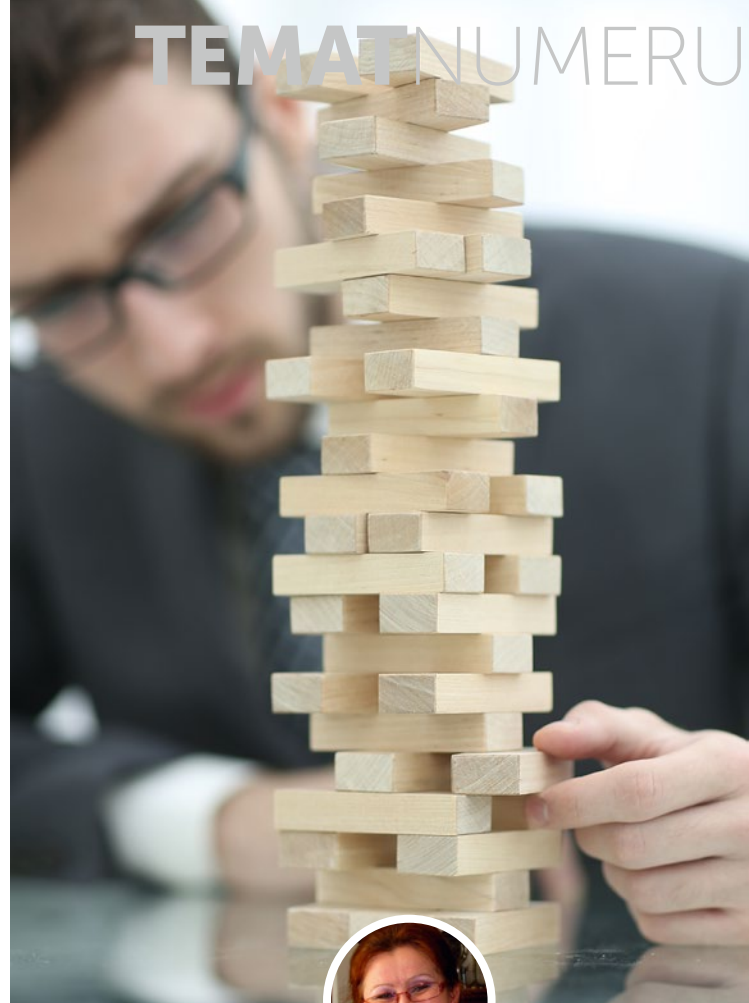
¹ Zob. np. M. Bernacki, Zarys historii rachunkowości oraz podstawy prawne jej prowadzenia w Polsce i na świecie, <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/rpg/scb/index04.html>

² http://www.cytatybiznesu.pl/index.php?o=glowna&pokaz_kat=9

Przejście firm rodzinnych z NewConnect na rynek regulowany.

Szansa czy zagrożenie finansowania ich rozwoju?

Przedsiębiorstwa rodzinne reprezentują wysoki odsetek spółek znajdujących się na NewConnect. Rynek alternatywny pozwala na dalszy rozwój i stwarza możliwości do późniejszego debiutu na głównym parkiecie warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych.



dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Finansów
i Strategii
Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Łódzki

W wejście spółki na GPW zazwyczaj świadczy o dobrej kondycji finansowej i szerokich perspektywach rozwoju, a dzięki zachowaniu większej płynności i stabilności akcjonariatu, wartość akcji może wzrosnąć.

Zalety rynku NewConnect

NewConnect jest rynkiem alternatywnym, którego organizatorem obrotu jest Giełda Papierów

Wartościowych w Warszawie. Działa jako platforma obrotu zdematerializowanymi akcjami i instrumentami finansowymi. Platforma ta powstała z myślą o wybiciu się innowacyjnych firm z potencjałem rozwojowym. Pełni niejako funkcję inkubatora przedsiębiorczości. Jest dobrym rynkiem dla spółek w początkowej fazie rozwoju i spółek dojrzałych oraz poszukujących większego kapitału (od kilkunastu tysięcy do kilku milionów zł).

Zazwyczaj są to spółki z takich sektorów jak: IT, media elektroniczne, nanotechnologie, telekomunikacja, biotechnologia, nowoczesne usługi finansowe.

Wprowadzenie papierów wartościowych na rynek NewConnect jest procedurą znacznie uproszczoną, mniej kosztowną i czasochłonną. Niższe są również wymogi związane z kapitałem własnym emitenta i wartością oferty. NewConnect stanowi niejako przystanek w drodze na główny rynek giełdy. Wśród korzyści, jakie daje debiut w alternatywnym systemie obrotu, można wyróżnić: przejrzystość procedur i niewielkie wymogi związane z formalnościami, płatnościami i przygotowaniem do notowań; wycenę spółki i akcji przez rynek; dostęp do grona inwestorów; łatwiejsze możliwości pozyskania kapitału; prestiż spółki publicznej; możliwość nabycia doświadczenia na rynku kapitałowym; budowę relacji inwestorskich; wypromowanie spółki w mediach i pozycjonowanie na rynku.

Tabela 1. Liczba spółek z NewConnect w debiutach na Głównym Rynku GPW w latach 2008-2014

Rok	Debiut zewnętrzny	Debiut z NC	Razem
2008	32	1	33
2009	12	1	13
2010	26	8	34
2011	32	6	38
2012	17	2	19
2013	16	7	23
2014	18	10	28
Razem	153	35	188

Źródło: opracowanie własne w oparciu o „Raport o rynku NewConnect za rok 2015. Podsumowanie funkcjonowania pierwszej alternatywnej formy obrotu w Polsce”, s. 21.

Według przeprowadzonej analizy spółek z NewConnect, firmy rodzinne stanowiły 68,5% całej populacji, firmy nierodzinne z kolei 22,1%, a prywatne 9,4%¹.

Firmy rodzinne na Giełdzie

Przejście na GPW S.A. zwiększa prestiż i rozpoznawalność firmy, podnosi wiarygodność wśród inwestorów instytucjonalnych oraz ułatwia dostęp do kapitału. Generalnie jednak firmy rodzinne niechętnie upubliczniają swoją działalność ze względu na utratę prywatności, uzależnienie od wahań koniunktury oraz nastrojów na rynkach finansowych².

Rok 2014 był rekordowy pod względem przejść na główny rynek GPW, a swoje notowania przeniosło 10 spółek, w roku 2017 do transferu na giełdę przygotowuje się prawdopodobnie 17 spółek³.

Przykłady sukcesu na giełdzie

M. Sradomska przeprowadziła w 2016 r. interesujące badania wyników finansowych transferu wybranych przedsiębiorstw rodzinnych z ASO NewConnect na rynek regulowany. Były to firmy: Briju S.A., Grodno S.A., PGS Software S.A.⁴

Briju S.A.

Domeną działalności spółki rodziny Piotrowskich jest projektowanie, produkcja oraz dystrybucja biżuterii ze złota i kamieni szlachetnych. Na rynku NewConnect spółka zadebiutowała 10 sierpnia 2011 roku. W 2013 r. odnotowała rekordowe wyniki finansowe, będące skutkiem dynamicznego rozwoju i wzrostu. W tym samym czasie firma podjęła decyzję o przejściu na główny parkiet Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Z dniem 29 maja 2014 r. spółka zaczęła być notowana na rynku równoległym GPW.

Tabela 2. Wybrane dane finansowe Grupy BRIJU S.A. w latach 2011-2015 (w tys. zł)

Rok ►	2015	2014	2013	2012	2011
Przychody ze sprzedaży	567 132	392 964	279 395	227 337	109 164
Zysk z działalności operacyjnej (EBIT)	19 568	15 152	9 357	4 901	4 873
Zysk netto	17 819	12 576	7 539	3 690	3 235

Źródło: M. Sradomska., Uwarunkowania transferu firm rodzinnych z rynku NewConnect na Giełdę Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie (materiał niepublikowany), 2016.

Analizując tylko rok 2014 – ostatni na rynku NewConnect – spółka odnotowała przychody ze sprzedaży w wysokości 393 mln zł, a zysk netto prawie 13 mln zł. Debiut na giełdzie okazał się wielkim sukcesem spółki, a do obrotu dopuszczonych zostało 3 978 260 akcji. Dynamiczny rozwój spółki przyczynił się do zwiększenia jej rynkowej wyceny i poprawy płynności. W roku 2015 spółka wypracowała przychody ze sprzedaży w wysokości 567 mln zł, a zysk netto zwiększył się o prawie 5 mln zł w stosunku do roku 2014 i sięgnął wartości bliskiej 18 mln zł.

Debiut na NewConnect był elementem strategii rozwoju, która w okresie kilku lat pozwoliła na osiągnięcie pozycji jednego z liderów w branży jubilerskiej. Firma od początku dążyła do wejścia na GPW, a NewConnect był tylko „etapem w dalszym rozwoju spółki”. Od momentu wejścia na rynek NewConnect spółka odnotowała wzrost o 301% (do 24 maja 2014), a od przejścia na Giełdę Papierów Wartościowych o 49% (do 29 sierpnia 2016).

Grodno S.A.

Grodno S.A. jest firmą rodzinną utworzoną przez Mirosławę i Tadeusza Jurczaków w 1990 roku. Przedsiębiorstwo we wczesnej fazie działalności zajmowało się głównie sprzedażą produktów elektrycznych. Z małego punktu handlowego

Od momentu wejścia na rynek NewConnect Briju S.A. odnotowała wzrost o 301% (do 24 maja 2014), a od przejścia na Giełdę Papierów Wartościowych o 49% (do 29 sierpnia 2016).

powstała sieć hurtowni elektrotechnicznych w całym kraju. Obecnie firma zatrudnia ponad 350 osób, a połowę jej pracowników stanowi bliższa lub dalsza rodzina.

W kwietniu 2010 r. firma zadebiutowała na rynku NewConnect i w ramach emisji akcji (seria B) pozyskała 7,6 mln zł. W latach 2011-2015 dalej rozwijano sieć dystrybucji w największych miastach Polski. Spółka zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie 9 października 2015 r.

Od momentu wejścia na NewConnect spółka nieustannie zwiększała skalę działalności, odnotowując z roku na rok coraz większe przychody. Największym wydarzeniem był z pewnością debiut na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w dniu 23 września 2015 r. Spółka konsekwentnie

Tabela 3. Wybrane dane finansowe spółki Grodno S.A. (w tys. zł)

Okres	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13	2011/12
Przychody ze sprzedaży	312 022	237 994	208 920	193 086	182 127
Zysk z działalności operacyjnej (EBIT)	12 307	8 834	6 328	2 552	7 277
Zysk netto	9 018	6 086	4 123	550	4 605

* Rok obrotowy trwa od 1 kwietnia danego roku do 31 marca roku następnego

Źródło: M. Sradomska, Uwarunkowania transferu firm rodzinnych z rynku NewConnect na Giełdę Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie (materiał niepublikowany), 2016.

Tabela 4. Wybrane dane finansowe spółki PGS Software S.A. (w tys. zł)

Rok	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Przychody ze sprzedaży	57 108	38 158	26 967	23 631	17 233	8 817	8 124	6 612
Zysk z działalności operacyjnej (EBIT)	16 262	9 155	8 187	6 597	5 056	1 466	1 032	1 703
Zysk netto	13 710	7 303	7 020	5 637	4 069	1 268	766	1 563

Źródło: M. Sradomska, (2016), Uwarunkowania transferu firm rodzinnych z rynku NewConnect na Giełdę Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie (materiał niepublikowany).

podtrzymała cele związane z rozwojem sieci sprzedaży i asortymentu.

Wraz z wejściem na GPW Grodno S.A. ze względu na rekordowe wyniki finansowe zaczęła wzbudzać zainteresowanie wśród inwestorów. Dalszemu rozwojowi spółki sprzyjał fakt fotowoltaicznej hossy oraz jej pozycja jako jednego z głównych wykonawców instalacji fotowoltaicznych. Przyczyniło się to do szybkiego wzrostu wartości spółki. Motywem przejścia spółki była coraz wyższa kapitalizacja, chęć dalszego rozwoju oraz zajęcia miejsca w czołówce największych firm w branży.

PGS Software S.A.

PGS Software to przedsiębiorstwo rodzinne specjalizujące się w nowoczesnych technologiach informatycznych. Pomimo dużej konkurencji

dynamicznie rozwija się w branży IT. Firma programistyczna została założona w 2005 roku we Wrocławiu przez braci – Pawła i Wojciecha Gurgulów. Rodzinny biznes rozpoczęto „od zera”, bez wkładu kredytowego i zewnętrznego finansowania. Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 400 pracowników w biurach na terenie Polski i Europy. Począwszy od debiutu na NewConnect spółka z biegiem czasu zwiększała skalę działalności. Dodatkowo nastąpił wzrost liczby klientów o 55%.

PGS Software S.A. była od 2008 roku notowana na rynku NewConnect w sektorze małych i średnich spółek. Sukcesy spółki na „małym rynku” przyczyniły się niejako do wypchnięcia spółki na parkiet Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. W dniu 25 sierpnia 2016 r. spółka przeszła

na rynek regulowany. Kurs otwarcia akcji firmy wyniósł 13,82 zł i był większy niż ostatnie notowanie spółki na NewConnect. Przychody spółki już w pierwszej połowie roku 2016 sięgnęły wartości 35 mln zł, co stanowiło o ponad 9 mln więcej niż w pierwszym półroczu roku ubiegłego. Wejście na warszawską Giełdę Papierów Wartościowych sprawiło, że firma stała się bardziej wiarygodna dla klientów. Obecnie, od momentu wejścia spółki na GPW, notowania akcji spółki zaczęły stopniowo spadać, jednak na razie nie są to gwałtowne spadki. Spółka zadebiutowała na giełdzie stosunkowo niedawno, więc trudno przewidzieć, jak będzie kształtował się kurs w przyszłości.

Badane spółki znajdują się na razie w początkowej fazie wzrostu na GPW. Obawa przed przejęciem przez innych akcjonariuszy jest niewielka ze względu na większościowe udziały właścicieli i ogromną determinację zachowania rodzinnego charakteru.

Czy jednak wyłącznie sukcesy?

Na NewConnect zadebiutowało do tej pory 550 spółek, 35 z nich udało się przenieść swoje notowania na rynek warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych. Przeniesienie notowań nie gwarantuje jednak inwestorom dalszego sukcesu i wzrostu kursu. Do tej pory zawieszono pakiety aż 8 spółkom, ewentualnie spółki bankrutowały. Począwszy od debiutu na GPW kurs 28 spółek spadł, w tym aż w 15 podmiotach do poziomu niższego o co najmniej 40% od chwili wejścia. Kilku spółkom debiut na GPW pozwolił jednakże na dalszy rozwój i pozytywne spojrzenie na polską przedsiębiorczość.

W przypadku firm z NewConnect przejście na giełdę jest dobrym, ale trudnym rozwiązaniem

Wejście na warszawską Giełdę Papierów Wartościowych sprawiło, że PGS S.A. stała się bardziej wiarygodna dla klientów.

dla podmiotów, które osiągnęły dużą skalę działalności, wypracowały wysokie przychody z prowadzonej działalności, są przygotowane do poniesienia większych nakładów, właściciele i rodzina są przekonani do realizacji procesu upublicznienia⁵.

Wejście na główny parkiet często nie skutkuje wzrostem kursu, który zazwyczaj musi zmierzyć się z konserwatywną i surową wyceną. Niektóre spółki zostają również poważnie ograniczone znacznymi kosztami związanymi z administracją czy usługami doradczymi. Przejście na parkiet główny z NewConnect staje się często dla spółek obciążeniem, a decyzja o przejściu powinna opierać się o szczegółową analizę możliwości spółki. ●

¹ W. Popczyk, Przedsiębiorstwo rodzinne w otoczeniu globalnym, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

² A. Winnicka-Popczyk, Firmy rodzinne na giełdzie – szanse i zagrożenia, „Magazyn Firm Rodzinnych”, Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 1/2012.

³ Raport o rynku NewConnect za rok 2015, 2016.

⁴ M. Sradomska, Uwarunkowania transferu firm rodzinnych z rynku NewConnect na Giełdę Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie (materiał niepublikowany), 2016. M. Sradomska jest absolwentką Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, a obecnie pracownikiem Centrali Banku PKO BP w Warszawie.

Jak przejść od pracy operacyjnej do zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej?



Maciej Sasin

Konsultant rozwoju organizacji, założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji, autor książki „Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał”

Prawie każdemu przedsiębiorcy marzy się przejście od konieczności pracy operacyjnej czy nawet zarządzania operacyjnego do rozwoju firmy z poziomu strategicznego. Wtedy wyznacza się jej kierunek, ale nie ma potrzeby fizycznego sterowania jej działaniami, a nawet zatrudnia się profesjonalnego menedżera do przejęcia sterów firmy.

Pierwszy krok do oderwania się od perspektywy operacyjnej

Jest nim uświadomienie sobie jako przedsiębiorcy, że czas odciąć założycielską pępowinę i przygotować firmę na nowe czasy. Nie jest to łatwe zadanie, ponieważ właściciele traktują swoje firmy osobiście, niemalże jak dzieci. Oddanie sterów w inne ręce budzi w nich niepokój, a nawet strach jak przed nieznanym. Podzielenie się władzą może spowodować przejściowe trudności, ale przede wszystkim, oznacza ograniczenie ich aktywności i konieczność zaufania innym ludziom.

Ograniczenia w zmianie swojej roli

Problem w tym, że wizjonerscy założyciele niechętnie to robią, ponieważ szczerze wierzą, że są

nie do zastąpienia. Często rzeczywiście tak jest, kiedy monopolizowali przez lata wszystkie ważne aspekty prowadzenia biznesu, nie dzieląc się wiedzą, nie wychowali sobie godnych następców, lecz sprawnych realizatorów ich polityki i poleceń. Im dłużej trwała taka symbioza, tym dłużej będzie trwało tworzenie nowego DNA funkcjonowania firmy.

Punkt przełomowy w myśleniu właścicielskim

Punktem tym jest zazwyczaj moment, kiedy po latach pracy, ciężkiej pracy, okupionej zdrowiem, stresem i brakiem czasu na odpowiedni wypoczynek, następuje wypalenie zawodowe, pojawiają się oznaki spadku zaangażowania i brak

spodziewanych wyników. Nagle założyciel dochodzi do wniosku, że czas przerwać błędne koło.

Coaching lub mentoring metodami wsparcia w zmianie perspektywy

Aby wyrwać się z zamkniętego kręgu pułapki założyciela, potrzebny będzie ktoś, kto poprowadzi przedsiębiorcę przez proces zmian w formie coachingu i mentoringu. Jak zauważa Tomasz Sierszchuła, konsultant rozwoju organizacji w Akademii Rozwoju Kompetencji:

„Mentor poza firmą tworzy płaszczyznę rozwoju dla prezesa lub innych kluczowych osób w organizacji. Poprzez współpracę staje się partnerem w rozwoju firmy, prowadząc *mentee* (czyli podopiecznego mentora) przez kolejne etapy rozwoju organizacji. Mentor poza firmą jest osobą, z którą o wiele łatwiej jest dzielić się nie tylko sprawami operacyjnymi oraz celami i wyzwaniem, przed którymi stoi firma, ale także odczuciami, emocjami, a nierzadko wątpliwościami, które trapią nas w działalności biznesowej. W pracy na tym poziomie niezwykle ważne jest dopasowanie stylu pracy, poziomu dyrektywności do potrzeb *mentee* oraz dynamiki rozwoju danej organizacji. Doświadczony i świadomy mentor jest w stanie zdynamizować działanie organizacji poprzez m.in. skracanie ścieżki dojścia do celu, budowanie świadomości danej sytuacji, wprowadzanie narzędzi wspierających procesy zarządcze, a także, poprzez uwalnianie potencjału *mentee*.”

Potrzeba diagnozy sytuacji

W tym bardzo trudnym dla założyciela momencie niewskazane są nerwowe ruchy, ale obiektywne zebranie faktów i przyjrzenie się organizacji

z niezależnej perspektywy. Służyć temu może przegląd, a nawet audyt organizacji przez konsultantów zarządzania, którzy pomogą założycielowi odnaleźć się w tej sytuacji. Zaproponują też adekwatne działania wspierające i rozwijające jego biznes w kierunku jego mniejszego zaangażowania w czynności operacyjne, ku przyjęciu perspektywy strategicznej.

Interim manager w firmie

Innym rozwiązaniem jest zatrudnienie *interim managera*, czyli wysoko wykwalifikowanego specjalisty zatrudnionego na określony czas, który wdroży konieczne zmiany w firmie pod kątem procesowym, personalnym i strategicznym, przez co pozwoli właścicielowi na zmianę perspektywy i zejście z pierwszej linii.

Przygotowanie członków rodziny do zmiany warty

Oczywiście jedną z najważniejszych metod jest tutaj sukcesja i zaangażowanie najbliższej rodziny, ale należy zdawać sobie sprawę, że to proces długofalowy i nie zawsze możliwy do spełnienia, chociażby ze względu na brak gotowości członków rodziny do podjęcia się głównej roli w zarządzaniu firmą.

W praktyce najbardziej skuteczne jest połączenie tych czterech form i rozłożenie ich w czasie. Pamiętać należy o tym, że zmiana musi się zacząć w głowie właściciela, który powinien rozpocząć od pracy nad swoimi przekonaniami, opracować plan i wizję działania, a następnie wdrożyć ją w życie, co – jak pokazuje praktyka – jest najtrudniejsze. Zapraszam do kontaktu, jeśli któryś z czytelników RELACJI potrzebuje wsparcia w tym względzie. ●

Testament z grafenu

Wszystko wokół nas jest innowacyjne. Automatyczne drony, samochody bez kierowców i lodówka, która sama zamawia piwo...

Dlaczego nie miałyby to dotyczyć testamentów? Dlaczego testamentów nie miałyby czekać taka rewolucja, jak pojawienie się np. grafenu?

Nie da się!

Wciąż słyszę narzekania, że się nie da... Przenieść udziału w spółce jawnej zapisem windykacyjnym, rzec się za życia samego zachowku, a nie od razu całego spadku, zabezpieczyć skutecznie małżeńskiej spółki jawnej, kiedy w rodzinie są małoletnie dzieci. Dylematy z zarządzaniem majątkiem nabytym przez małoletnie dzieci, relacją z sądem rodzinnym, który sprawuje nadzór, wskazaniem ich opiekunów i zarządcy majątku. O licznych niejasnościach w prawie handlowym oraz podatkowym nawet nie wspomnę. Perspektywa interesu firmy, która stanowi przecież główny składnik majątku rodzinnego, źródło finansowania i miejsce zatrudnienia także dla członków rodziny – praktycznie nie jest uwzględniana.



Łukasz Martyniec

Doradca sukcesyjny, prawnik, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, redaktor naczelny portalu planowaniespadekowe.pl; prowadzi szkolenia dla radców prawnych na zlecenie Krajowej Izby Radców Prawnych

Problemem może być nawet ustalenie, co do kogo należy. Jak to jest, że po przeszło 25 latach kapitalizmu żaden notariusz czy sędzia nie jest w stanie na 100% stwierdzić, do kogo należy udział w spółce osobowej, jeśli wkład pochodził z majątku wspólnego – do obojga małżonków, czy tylko do tego, który przystąpił do spółki? I jakoś nikomu to przez tyle lat nie przeszkadzało!



To prawda, w większości wymienionych powyżej sytuacji – po prostu się nie da. Albo coś może się popsuć, coś może pójść nie tak. Przepisy są dziurawe i niejasne; notariusze, sądy czy urzędnicy skarbowi – każdy ma możliwość innej interpretacji tej samej sytuacji lub umowy. Może się okazać, że jeśli w rodzinie zabraknie konsensusu wypracowanego na trwałych podstawach, testament ma za małą siłę, żeby zadziałał samodzielnie i nie wywoła zamierzonych skutków prawnych. Skąd to się bierze?

Majątek pasywny – tak było kiedyś

Przepisy prawa rodzinnego regulujące kwestie majątku w małżeństwie i pieczę nad majątkiem małoletniego dziecka oraz znakomita większość przepisów prawa spadkowego powstawały

w latach 50-tych i 60-tych zeszłego stulecia. Czy za czasów PRL można było marzyć o prywatnej własności, o biznesie, większym majątku czy też – z drugiej strony – zmagać się ze zobowiązaniami, kredytami i innymi obciążeniami? Kto wtedy myślał w kategoriach zarządzania firmą, wymaganiach z tym związanych, kompetencjach, odpowiedniej postawie i zaangażowaniu? Majątek był, bo był. Spełniał swą funkcję ekonomiczną, stanowił wartość przez sam fakt, że trwał. Niezależnie od tego, czy był właściwie zarządzany, czy właściciel o niego dbał. Bo czy można zepsuć mieszkanie komunalne albo działkę gruntową?

Wtedy myślano, że sam fakt posiadania majątku stanowi zabezpieczenie dla małoletnich dzieci, które dostaną ten majątek po 15 latach w stanie niepogorszonym. Było też przekonanie, że w razie rozwodu małżonkowie mają równe prawa do jego podziału, niezależnie od tego, że na majątek jednego z nich pracowało 150 pracowników. Majątek pasywny to taki, który leży i się nie zepsuje. Nawet przy kiepskim gospodarzu, który owszem, jest właścicielem, ale zarządzającym raczej być nie powinien.

Majątek aktywny

Dzięki ciężkiej pracy ostatnich 25 lat wypracowaliśmy majątek aktywny – wymagający od właściciela specjalistycznych kwalifikacji, odpowiedniej postawy i zaangażowania w zarządzanie. Wymagający szybkiej reakcji na kryzys, nietolerujący postępowań sądowych, które ciągną się miesiącami lub latami. Jeśli z zarządzaniem będzie problem, także na płaszczyźnie proceduralnej, majątek się zepsuje. Dozna szkody. Zmarnieje lub trzeba będzie go sprzedać, i to znacznie poniżej jego wartości. Takim majątkiem zawsze jest firma. Każda. Nie tylko rodzinna.

Majątek aktywny to taki, który może wymagać od właściciela także innej, szczególnej zdolności – zdolności kredytowej. Albo właściciel ma gotówkę na jednorazową spłatę, albo bank pozwoli mu spłacać kredyt w ratach, albo straci majątek. Innej opcji nie ma. Oczywiście mowa o nowym właścicielu, który ów majątek nabył właśnie drogą spadku.

Przy tworzeniu przepisów kodeksu cywilnego i rodzinnego nikt na to w ten sposób nie patrzył. Nawet przepisy prawa handlowego i gospodarczego tworzone już w nowszych czasach, nie uwzględniają w dostateczny sposób wymogów sukcesji międzypokoleniowej. A przecież nie tylko o zmianę charakteru majątku oraz sukcesję chodzi. Mówimy o szerszej perspektywie ochrony własności prywatnej oraz możliwości dysponowania majątkiem, także biznesem, bez którego nie byłoby miejsc pracy oraz przychodów podatkowych.



Potrzebujemy narzędzi, aby precyzyjnie, skutecznie i bez wątpliwości interpretacyjnych zarządzać majątkiem i biznesem. Potrzebujemy narzędzi do sukcesji, także tej nagłej, realizowanej drogą spadku.

Innowacje w testamentach

Potrzebujemy narzędzi, aby precyzyjnie, skutecznie i bez wątpliwości interpretacyjnych zarządzać majątkiem i biznesem. Potrzebujemy narzędzi do sukcesji, także tej nagłej, realizowanej drogą spadku.

Testament ma służyć do skutecznego rozrządzenia majątkiem na wypadek śmierci. Owszem, rozważania z nim związane nie należą do miłych. Ale jeśli już się za nie bierzemy, to oczekujemy, aby to, co robimy, było skuteczne.

Spróbujmy uruchomić wyobraźnię. Czy nie byłoby łatwiej, gdybyśmy mieli dostępne dwie możliwości. Albo każdy dysponuje majątkiem samodzielnie, albo – jeśli mamy małżeństwo – powinniśmy móc rozrządzić majątkiem we dwoje, we wspólnym testamencie. Tak, aby można było, skutecznie zabezpieczając interes każdego z małżonków, przekazać konkretny składnik majątku wspólnego (np. przedsiębiorstwo) zapisem windykacyjnym bezpośrednio na rzecz dziecka. Teraz jest to niewykonalne, a przecież po to wprowadzano ponoć zapis windykacyjny.



Oczywiście testamenty to tylko pretekst do dyskusji. Zmiany w prawie spadkowym to wyłącznie jeden z elementów. Konieczne jest nowe spojrzenie na uprawnienia małoletnich dzieci czy też małżonków, z uwzględnieniem interesów firm rodzinnych, które stanowią nie tylko jeden ze składników majątku. Są także pracodawcami i płatnikami podatków oraz składek na ubezpieczenia społeczne. Wytwarzają istotną część naszego PKB i są szansą na rozwój innowacyjnej gospodarki. Zastępują na ułatwienie warunków, w jakich odbywa się sukcesja. Potrzebne są zmiany w prawie rodzinnym, spadkowym, procedurze cywilnej, prawie handlowym, gospodarczym i podatkowym. Nowe, kompleksowe podejście, adekwatne do aktualnych warunków i stawiające czoła przyszłym wyzwaniom.

To wszystko, co opisałem wyżej, odnosi się do postulatów, które mają być złożone jako wniosek

legislacyjny środowiska firm rodzinnych do Ministerstwa Rozwoju i Finansów (szczegóły na stronie www.kancelariasukcesyjna.pl, w zakładce Wnioski legislacyjne). Jesteśmy jedynym środowiskiem, które zdolne jest do lobbowania na rzecz tych zmian. Nie tylko we własnym interesie. Jeśli się uda choć część tych pobożnych życzeń zamienić w obowiązujące przepisy – pomoże to wszystkim, nie tylko firmom rodzinnym. Każda rodzina w Polsce zyska nowe, lepsze narzędzia do zarządzania rodzinnym majątkiem, ochrony własności i planowania sukcesji.

Jeśli macie możliwość powiedzieć o naszych wnioskach komuś, kto ma wpływ na rząd i polityków – proszę, zróbcie to. Im więcej głosów nacisku, tym lepiej. Wszyscy zastępujemy na innowacyjne testamenty! Mogą być nawet z grafenu – niech będą lekkie, ale mocne! ●



Mikołaj Grajnert

Twórca i właściciel
firmy MARKfilm, studia
videomarketingowego
z Bydgoszczy.

Organizator TEDx
Bydgoszcz, inicjatywy
Przedsiębiorczy
Poniedziałek. [http://
markfilm.com.pl/](http://markfilm.com.pl/)

Jak wykorzystać filmy do promocji firmy rodzinnej?

Nakręcenie filmu jest dziecinnie proste. Jeśli wiesz, co chcesz pokazać, bierzesz kamerę lub telefon, kierujesz ją na przedmiot/osobę i mówisz coś lub nagrywasz akcję. Film jest gotowy. Jednak czy będzie to dobry film i skuteczne narzędzie biznesowe? To zupełnie inny problem.

W artykule przybliżę najskuteczniejsze formy wideo, które warto wykorzystać do promocji marki i firmy rodzinnej. Tym samym pozwoli to Państwu wyróżnić firmę spośród konkurencji i skuteczniej oddziaływać na klientów i partnerów biznesowych. Zaczniemy od początku.

Nie da się ukryć, że żyjemy w czasach, w których tempo przepływu informacji jest wręcz oszałamiające. Z jednej strony dzięki temu w dowolnym momencie możemy się dowiedzieć wszystkiego na każdy temat, jednak z drugiej strony jesteśmy zalewani taką ilością informacji, że trudno nam

się skupić przez dłuższy czas na jednym temacie. Obecnie największym wyzwaniem dla firm marketingowych i osób odpowiedzialnych za wizerunek firmy jest pozyskanie i, co nieraz ważniejsze, utrzymanie uwagi potencjalnego klienta. Z pomocą przychodzi tutaj wideomarketing i wszelkie formy reklamy wideo.

Marketing treści (Content Marketing)

Pierwszą i zarazem bardzo skuteczną metodą wyróżnienia się na tle konkurencji jest promocja firmy przez wideomarketing. Tworząc wysokiej jakości merytoryczne treści, budujesz wizerunek eksperta i wzbudzasz duże zaufanie swoich klientów, zarówno obecnych jak i potencjalnych. Doskonałym przykładem tej formy promocji jest wideoblog. Tworzone treści wideo w połączeniu z wysokiej jakości artykułami na firmowym blogu sprawiają, że firma wyróżnia się i jest często pierwszą, na jaką trafia potencjalny klient zainteresowany usługami lub produktami przedsiębiorstwa.

W MARKfilm współpracujemy z grupą blogerów i przedsiębiorców, z którymi wspólnie opracowaliśmy strategię promocji ich działalności poprzez tworzenie materiałów wideo. Realizacje zakończone i trwające nadal były dużym sukcesem. Osiągają znaczący wzrost klientów pozyskiwanych z internetu, jednocześnie deklasując konkurencję w promocji online.

Filmy promocyjne i produktowe

Filmy promocyjne i produktowe to zdecydowanie konieczność dla firm, które zajmują się produkcją i dystrybucją produktów. Filmy produktowe i promocyjne powinny być dobrze przemyślane. Przed wykonaniem filmów trzeba dobrze zdefiniować ich cel oraz sposób mierzenia efektów po

ich wykonaniu. Do przykładowych celów, jakie można obrać przy filmach promocyjnych i produktowych, należą:

- wzrost rozpoznawalności marki lub produktu,
- dotarcie do wybranej, wcześniej niedostępnej grupy docelowej klientów,
- zwiększenie sprzedaży,
- wprowadzenie nowego produktu na rynek.

Film promocyjny powinien być estetyczny i nowoczesny, w taki sposób dopasowany do wybranej grupy docelowej, aby skutecznie na nią oddziaływał i spełnił swoje wcześniej określone zadanie.

Referencje w formie wideo

Nie ma lepszej rekomendacji niż głos zadowolonych klientów. Ta forma promocji oparta jest na zaufaniu do marki i prowadzonej działalności. Pewnie zadajesz sobie pytanie: „Jak marka może budzić zaufanie?”. Odpowiedź jest prostsza niż myślisz. To nie przypadek, że w reklamach telewizyjnych podaje się dane statystyczne, np. „95% kobiet poleciłoby nasz produkt”. Zabieg opisany

Tworzone treści wideo w połączeniu z wysokiej jakości artykułami na firmowym blogu sprawiają, że firma wyróżnia się i jest często pierwszą, na jaką trafia potencjalny klient zainteresowany usługami lub produktami przedsiębiorstwa.

w tym jednym zdaniu, to wykorzystanie mechanizmu społecznego dowodu słuszności w marketingu. Jeśli nie wiemy, jaki produkt czy usługę mamy wybrać, jest duża szansa, że wybierzemy to, co inni już wybrali. Dlatego tak ważne w działaniach wideomarketingowych są rekomendacje i właśnie one budują zaufanie. Ta forma reklamy znakomicie sprawdza się w promocji. Referencje przekazane przez klientów w formie filmów wideo znakomicie sprawdzają się w usługach oraz sprzedaży produktów, zarówno online jak i w sklepie stacjonarnym lub w sieci dystrybutorów. Realny klient wypowiadający się o produkcie czy marce buduje ogromne zaufanie.

Na co zwrócić uwagę przy tworzeniu treści wideo?

Przy planowaniu produkcji do promocji internetowej należy skupić się na trzech najważniejszych pytaniach, które pomogą zdecydować, co, jak i czy w ogóle realizować. W MARKfilmie brzmią one Kto? Co? i Dlaczego?

Kto?

Po pierwsze zastanów się, do kogo będziesz kierować film i treść w nim zawartą. KTO może być nim zainteresowany? Pomoże Ci to dobrać treść, a także język oraz klucz wizualny, którymi będziesz się posługiwać. Dlaczego jest to tak istotne?



📷 Plan filmowy. Fot.: archiwum Markfilm

Weźmy pod uwagę następujący przykład. Przedstawiciele handlowi sprzedający w małych miejscowościach nie jeżdżą drogimi samochodami, żeby lokalni przedsiębiorcy (ich klienci) nie czuli do nich zbyt dużego dystansu. Podobnie Ty musisz dobrać odpowiednią formę i treść filmu do odbiorcy w internecie.

Istotne jest także określenie środowiska, w którym odbiorca będzie się znajdował. To, czy Twoja produkcja będzie oglądana na YouTube, Facebook, Vimeo czy na Twojej własnej stronie, może mieć kolosalny wpływ na wybór formy i treści.

Co?

Kiedy będziesz miał już dobrze określoną grupę docelową, zastanów się, co będzie treścią filmu. W pytaniu „Co?” nie chodzi jednak o to, co chcesz przekazać. Chodzi w nim o to, CO Twoja grupa docelowa chce usłyszeć. O to właśnie chodzi w marketingu i tym samym w tworzeniu treści. Warto wprost zapytać, co Twoi klienci chcieliby zobaczyć... W ten sposób osiągamy sytuację wygrany-wygrany dla klienta i dla nas.

Dlaczego?

Na pewno kojarzysz ekrany LCD w licznie uczęszczanych miejscach. Na tych ekranach widnieje napis lub plansza albo odtwarzany jest pokaz zdjęć, które zmieniają się w nieskończonej pętli. Pytanie „dlaczego” ma pomóc Ci w osądzeniu, czy forma wideo jest właściwa dla tego działania, co i komu chcesz przekazać. Może tekst będzie lepszy? Może zdjęcia? Wpis na blogu? DLACZEGO wideo jest najlepszą formą do tego komunikatu? Czy wydanie pieniędzy na reklamę przy kasie będzie bardziej opłacalne niż *merchandising* albo rozwieszenie plakatów?

Zmuszanie odbiorcy do oglądania wideo będące ciągiem zdjęć jest frustrujące i źle wpływa na przyswajanie treści. Równie dobrze mógłbyś wydrukować ulotkę. Zastanów się zatem, dlaczego wideo jest dla Ciebie najlepszą formą. Dzięki wnioskom, do których dojdiesz, będziesz wiedzieć, które części filmu są najważniejsze, i które należy odpowiednio uwydatnić.

Podsumowanie

Świat oszalał, wszyscy chcą oglądać wideo. Wzrost popularności urządzeń mobilnych w ostatnich latach sprawił, że oglądanie wideo w sieci jest wygodniejsze niż było kiedykolwiek. Skoro ludzie chcą oglądać, marketerzy podążają za tą potrzebą klientów. Wideo staje się potężną bronią w rękach ludzi zajmujących się marketingiem.

Liczba aktywnych czytelników spada z roku na rok. Polacy nie chcą czytać, wolą oglądać. Oglądanie filmów jest czynnością pasywną. Technologia i możliwości, jakie nam daje sprawia, że stajemy się wygodni. Można się kłócić z tym, czy to dobrze, czy źle. Takie są fakty. Wideomarketing wychodzi naprzeciw potrzebom zmiany komunikacji marek z ich klientami. Oglądając wideo otrzymujemy w krótkim czasie maksymalną ilość doznań, przy minimalnym wysiłku. Dzięki temu marka może szybko i ciekawie opowiedzieć swoją historię.

Dobrze zaprojektowany wizerunek firmy w internecie zapewnia firmom przewagę w postaci szybszego budowania zaufania dla marki i oferowanych przez nią produktów i usług. Profesjonalnie zaprojektowany wizerunek firmy uzupełniony wysokiej jakości treści wideo, to bardzo wydajne narzędzie do generowania sprzedaży. ●



Zagrożenia dla mikro i małych firm rodzinnych



Artur Piszczek

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

Najpierw trochę teorii. MiŚ – tak żartobliwie nazywane jest małe i średnie przedsiębiorstwo, a poważnie: MŚP. Aktualną definicję prawną MŚP określono w załączniku I do Rozporządzenia Komisji (WE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014. I tak:

Mikroprzedsiębiorstwo – mniej niż 10 pracowników oraz roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 mln EUR.

Przedsiębiorstwo małe – mniej niż 50 pracowników oraz roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 10 mln EUR.

Przedsiębiorstwo średnie – mniej niż 250 pracowników oraz roczny obrót nie przekracza 50 mln EUR lub roczna suma bilansowa nieprzekraczająca 43 mln EUR.

Kiedy w 2008 roku zaczynałem własną działalność gospodarczą i otwierałem firmę wraz z żoną, czyli firmę rodzinną, wydawało mi się, że jeśli: mam unikalny pomysł, pasję, pojęcie o tym, co chcę robić, a wszystko wskazuje na to, że klienci i rynek jest tym zainteresowany, to wszystko będzie dobrze. Jeśli będę rzetelnie i ciężko pracował, uczciwie wszystko prowadził, żadne nieprzyjemności mnie nie spotkają i wszystko będzie dobrze.

Niestety to iluzja. Miła, choć tylko iluzja

Chciałbym tu przedstawić, jakie potencjalne zagrożenia my, małe firmy rodzinne mamy, szczególnie w początkowym okresie naszej działalności. I nie będzie tu o zarządzaniu i jego skutkach, ale jakie nieprzyjemne sytuacje mogą nas spotkać, prędzej czy później. Warto mieć to na uwadze zawczasu, aby przynajmniej mniej się tym stresować czy złościć oraz aby patrzeć nieco „na wyrost”.

Klienci i kontrahenci

Jeśli nasza firma dobrze prosperuje, mamy wielu klientów, prędzej czy później klienci napiszą skargę, reklamację, mogą nas nawet pozwać do sądu. Prawo statystyki mówi, że im więcej mamy klientów, tym bardziej jest to prawdopodobne. Niestety tego nie unikniemy. Choćbyśmy się nie wiem jak bardzo starali, zawsze znajdzie się „niezadowolony klient”, „klient roszczeniowy”, „nieuczciwy klient” itd... Polacy są coraz bardziej roszczeniowi i nawet z błahych powodów oddają coraz częściej sprawy do sądów. Większości ludzi wydaje się, że skoro mamy jakiś sukces, coś osiągnęliśmy, czegoś się dorobiliśmy, to można nam to zabrać, na zasadzie „On ma, a ja nie”.

Musimy tu być przygotowani na takiego typu zachowanie klientów.

W mniejszym stopniu dotyczy to naszych kontrahentów, ale nie każdy jest uczciwy i ma takie same zasady etyczne, jak my.

Pracownicy

Tak, pracownicy... Jeśli nasz biznes się powolutku, ale coraz bardziej rozrasta, prędzej czy później będziemy musieli zatrudnić pracownika. Pracownik będzie gorzej od nas pracował, zapewne sami

zrobilibyśmy to na pewno i lepiej, i szybciej w 100%. Pracownik wykona to, powiedzmy, w 75%, ale to daje nam 175%, a nie tylko nasze 100%! Pracownik zatem powinien nam realnie przynosić korzyści. Jednak w biznesie różnie to bywa i z czasem będziemy mieli kiepskich pracowników lub nawet zwolnionych byłych pracowników.

Te właśnie osoby niosą ze sobą zagrożenia. Od kradzieży w naszej firmie – a szacuje się, że 80% pracowników okrada swoich pracodawców – do sprawy w sądzie pracy. Potocznie mówi się, że pracodawca, który nie miał sądu pracy, to żaden pracodawca.

Chyba wszyscy wiemy, że Kodeks Pracy to najbardziej nienawidzona „książeczka” przez pracodawców. Jest propracownicza, co powoduje, że liczne patologie są zatwierdzane zgodnie z literą prawa na niekorzyść przedsiębiorcy. I musimy wiedzieć, że prędzej czy później taka sprawa w sądzie pracy nas czeka... Im więcej pracowników, tym większe prawdopodobieństwo. Z przykrością stwierdzę, że to najczęściej pracowniczki, byłe pracowniczki oddają pozwy do sądu pracy, a króluje tu zagadnienie „kobieta w ciąży” i wszelakie próby oszukania w ten sposób pracodawców.

ZUS, US i inne instytucje

Zawitość naszych przepisów, niejasne interpretacje, zmiany rozporządzeń, nieczytelne i niezrozumiałe wyliczenia. To wszystko związane jest z dwoma instytucjami: Zakład Ubezpieczeń Społecznych i Urząd Skarbowy. O naszą pomyłkę w rozliczeniu składki czy podatku bardzo łatwo, niestety zwyczajowo w każdym przypadku to my będziemy winni. Niestety. Nie uchroni nas od tego nawet korzystanie z renomowanego biura księgowego, gdyż w przypadku nieuczciwości

księgowej i tak ostatecznie odpowiada przedsiębiorca!

Musimy tu być po prostu świadomi, że kontrole z tych instytucji i tak nas kiedyś czekają... Dużo zależy od osoby kontrolującej i rodzaju kontroli. I może zabrzmi to bardzo pesymistycznie, ale jeśli kontroler się uprze – i tak znajdzie „coś nie tak”, choćbyśmy się nie wiem jak starali. Takie mamy tutaj nastawienie naszych organów. Z góry po prostu zakładana jest zasada „domniemania winy” – skoro prowadzisz biznes, na pewno coś masz nieuczciwie, źle i niewłaściwie. I za to przeważnie trzeba Cię ukarać!

Państwo i polityka

Na naszą firmę może wpływać też polityka naszego kraju, polityka międzynarodowa czy też podejście do pewnych zagadnień naszego kraju. Prostim przykładem jest tu kurs walut – nie mamy na to wpływu, bo średni kurs walut reguluje Narodowy Bank Polski. Jeśli polityka naszego kraju powoduje wzrost kursu walut, od razu można to odczuć.

To samo dotyczy importerów i eksporterów, którzy spotkali się z decyzją polityczną dotyczącą embarga do Rosji produktów spożywczych, lub branżę paliwową, kiedy ceny ropy naftowej „skoczyły do góry”.

Zatem w niektórych sytuacjach nasze państwo utrudnia nam wręcz prowadzenie biznesu, prowadząc swoją politykę np. zagraniczną, ekonomiczną itp. Na to niestety nie mamy wpływu, a właściwie mamy raz na cztery lata – idąc do urny wyborczej.

Tu podziwiam takie kraje jak Finlandia, Włochy czy Niemcy, gdzie przedsiębiorcom państwo wręcz jawnie pomaga, a polityka tych państw jest pro-gospodarcza, proekonomiczna i proprzedsiębiorcza.

Sprzęt i elektronika

Sprzęt płata figle, może się uszkodzić, zużyć, zepsuć. Jeszcze bardziej delikatna jest elektronika, warto zatem myśleć o tym wcześniej. Mieć znajomy serwis, wymieniać komputery, mieć „pana od napraw i komputerów” w sytuacji nagłej awarii. Taka osoba podpowie nam też, kiedy sprzęt wymienić czy zmodernizować. Szacuje się, że średnio po 3 latach komputer trzeba, niestety, wymienić na nowy.

Podobnie telefony komórkowe czy drukarki. Sprzęt dobrze też ubezpieczyć i mieć ochronę w postaci programów antywirusowych. Kradzież danych produkcji, pomysłów czy listy naszych klientów może mieć straszne skutki. Takie sytuacje mogą się zdarzyć, trzeba zatem robić kopie bezpieczeństwa, odpowiednio wybierać sprzęt i jego zabezpieczenia. Prostim rozwiązaniem w drukarkach jest taki ich zakup, aby pasowały tonery jednego rodzaju, oszczędzamy wtedy sporo pieniędzy.

Wiele osób jednak ignoruje zakup programów antywirusowych, wymianę sprzętu czy tworzenie kopii. Ze zdziwieniem wtedy obserwują, kiedy np. spali im się dysk twardy i... praca, projekty, pisma kilku miesięcy czy lat pracy. A wystarczyło po prostu wcześniej o tym pomyśleć.

I takie proste pytanie do Ciebie: czy wiesz, ile kosztuje 1 adres e-mail na czarnym rynku? Odpowiedź: szacuje się, że około 10 pln.

Jeśli masz zatem bazę klientów z kilkuset czy kilku tysiącami takich adresów, proponuję ochraniać swój majątek. Jak również to, co masz w swoich komputerach w firmie.

Banki

Rozpoczynając działalność potrzebujemy kapitału czy gotówki na bieżące sprawy i funkcjonowanie firmy. Bank zapewni nam kredyty oraz finansowanie, ale oczywiście nie za darmo. Warto porównać oferty różnych banków, ile płacimy za każdy przelew czy wypłatę, ale też tak prozaiczne sprawy, jak gdzie mamy najbliższy oddział, gdzie jest najbliższy bankomat, wpłatomat... Bank przechowując nasze ciężko zarobione pieniądze, może też mieć włamanie na nasze konto. Jest to, niestety, coraz częstsze, a proszę mi wierzyć na słowo, że kradzież pieniędzy 2 dni przed opłatą ZUS to nic przyjemnego. Dobrze zatem też poczytać opinie, jak bank reaguje w sytuacjach problemowych, czy pomaga klientowi? Czy zbywa nas „wiemy rozumiemy, proszę napisać reklamację, a my odpowiemy”

I tu taka cenna uwaga – bank, jeśli będziemy mieli w nim pieniądze, z czasem zaproponuje nam kredyt i to nie jeden, a różne. Jak ogólnie wiadomo, łatwo się bierze, trudniej się spłaca! Ostatnio przeczytałem, że maksymalne kredyty, jakie może całościowo mieć mikro i mała firma, to 50–75% rocznego przychodu firmy. Chodzi o możliwość i płynność spłaty zaciągniętego zobowiązania wobec banku. Z doświadczenia też wiem, że najlepiej wybierać końcowe dni miesiąca, jako dzień spłaty rat kredytów.

Zdrowie

Mając tak liczne trudności, problemy w prowadzeniu swojej firmy, z czasem znacznie się „wypalamy”.

Niestety, nikt nie jest ze stali i kłopoty zaczynają się odbijać na naszym zdrowiu. Chorobą szeroko pojętych szefów, prezesów i dyrektorów są podobno: stres, sprawy sercowe (w tym i zawał!), nerwica, wrzody żołądka, bezsenność... Niektórzy uciekają wtedy w alkohol, narkotyki. Jest to duże zagrożenie, bo w ten sposób można sobie nie tylko zniszczyć zdrowie, ale też zaprzepaścić firmę, rodzinę, praktycznie... wszystko.

Polecam znaleźć sobie jakieś hobby, sport, przecież nie da się pracować 24 na dobę i to 7 dni w tygodniu. Można tak „ciągnąć” rok, dwa, trzy... ale po kilku latach zaczyna być to odczuwalne dla zdrowia. Po prostu trzeba mieć jakąś odskocznnię od spraw firmowych. Pomaga to utrzymać normalną kondycję psychiki, ale też jako taki stan zdrowia i wygląd; u panów „wygląd brzucha”, a w przypadku pań wagę i urodę.

Jak mawia przysłowie, w zdrowym ciele zdrowy duch. Polecam spacerować, basen, bieganie, rower; to najprostsze rzeczy, a efekt będzie na pewno.

I tak na koniec

W naszym kraju wyznacznikiem szacunku do danego przedsiębiorcy jest to, z jakimi problemami i trudnościami dotychczas sobie poradził, i jakie już trudności pokonał. Jest to przykre o tyle, że nie liczą się nasze osiągnięte sukcesy, ale kłopoty, jakie przeszliśmy jako przedsiębiorcy.

Kiedyś, zanim sam zacząłem prowadzić firmę, zazdrościłem moim kolegom: mieli swoje firmy, klientów, pieniądze, zlecenia, no, fajnie to wyglądało. Dzisiaj, kiedy się spotykamy, ci, którzy nie prowadzą już swoich firm w ogóle, lub prowadzą je za granicą... szczerze mi teraz współczują. ●

Zarządzanie różnorodnością kulturową w handlu międzynarodowym na przykładzie współpracy z firmami rodzinnymi w Izraelu



Gniewomir Pieńkowski
Locuples International
Business Development,
Kancelaria
Rozwoju Biznesu
Międzynarodowego

Zarządzanie różnorodnością kulturową obejmuje przeprowadzenie i koordynowanie różnorodności w sposób gwarantujący realizację strategicznych celów organizacji. Powinno ono być stosowane przez firmy rodzinne zajmujące się międzynarodową wymianą handlową.

W związku z coraz większymi zmianami zachodzącymi w świecie biznesu, spowodowanymi postępującymi procesami globalizacyjnymi i demograficznymi, zauważamy wzrost różnorodności kulturowej, zarówno wśród pracowników firm rodzinnych, jak i w ich kontaktach biznesowych. Firmy rodzinne to już nie tylko niewielkie przedsiębiorstwa działające lokalnie. W wielu przypadkach to firmy globalne. Utrzymują relacje handlowe ze swoimi odpowiednikami w wielu państwach świata, często odległymi. Umiejętne zarządzanie różnorodnością kulturową może przyczynić się do osiągnięcia większej efektywności działań organizacyjnych, zyskania przewagi konkurencyjnej oraz zapewnienia bezpieczeństwa współpracy.

Najlepszym przykładem dla ukazania modelu zarządzania różnorodnością kulturową jest przedstawienie współpracy z firmami rodzinnymi z różnych grup społecznych Izraela. W numerze 1(22)/2017 RELACJI przedstawiłem dwie najważniejsze grupy społeczne: Żydów aszkenazyjskich i Żydów sefardyjskich. Stanowią one blisko dwie trzecie izraelskiego społeczeństwa. Oprócz nich Izrael zamieszkiwany jest przez pięć dużych grup społecznych biorących aktywny udział w życiu gospodarczym. Najważniejsze z nich (ponad 30% społeczeństwa) to Arabowie, Druzowie i Żydzi ortodoksyjni.

**Nieustające wojny
wyszkolczyły w arabskich
firmach rodzinnych
kilka unikalnych cech,
wpływających na specyfikę
prowadzenia przez nie
działalności gospodarczej.**

Arabowie

Arabowie to grupa, która stanowi około 20% społeczeństwa Izraela. W Izraelu istnieje bardzo dużo firm rodzinnych założonych przez przedsiębiorczych Arabów, którym udało się przetrwać historyczną zawieruchę. Działają przeważnie w sektorze spożywczym.

Nieustające wojny wykształciły w arabskich firmach rodzinnych kilka unikalnych cech, wpływających na specyfikę prowadzenia przez nie działalności gospodarczej. Jedną z nich jest pewnego rodzaju segmentacja prowadzonych działań. Rodzinne przedsiębiorstwa tworzone przez Arabów działają na zasadzie niezależnych od siebie segmentów. Nawet jeśli jeden element zostanie z jakichś powodów wyłączony z pracy, to jego zadania natychmiast przejmuje inny i kontynuuje jego prace bez konieczności wdrażania się do prowadzonych przez poprzedników działań.

Warto także zauważyć różnice pomiędzy przygotowaniem do procesu sukcesji. U Arabów polega ona nie tylko na znalezieniu i przygotowaniu następcy, ale także na szybkim wybraniu z rodziny osoby, która mogłaby ją natychmiast zastąpić. Można nawet stwierdzić, że jest cieniem sukcesora. Była szkolona w ten sam sposób i ma tę samą wiedzę o aktualnej sytuacji w przedsiębiorstwie.

Najczęściej sukcesorami zostają najstarsi z rodu, którzy przejmując stery w firmie zobowiązują się także do opieki nad wszystkimi członkami rodu. Inną cechą wyróżniającą firmy rodzinne Arabów jest ich silna identyfikacja ze swoją grupą narodową. Nigdy nie zdecydują się na współpracę z partnerem, który mógłby zagrozić innym firmom Arabów.

Współpracując z Arabami należy zwrócić uwagę na kilka czynników. Jednym z nich jest otwartość na kontakty. Arabowie są otwarci na inne kultury. Potrafią i lubią rozmawiać językiem korzyści. Poświęcają się swojej pracy tylko i wyłącznie w przypadku, gdy widzą, że mogą osiągnąć konkretne wyniki. Cechuje ich wtedy wysoki poziom ekspresyjności i duża chęć współpracy. Bardzo często zgadzają się brać udział w projektach kontrahentów, którzy do współpracy zaprosili także stronę żydowską. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że w takim przypadku stają się bardziej powściągliwi i podejrzliwi. Mogą się nie angażować w organizowane spotkania biznesowe. Stają się również bardziej zamknięci, nie dzielą się chętnie swoimi pomysłami i projektami.

Według rodzinnych arabskich podstawą biznesowego sukcesu są dobre relacje międzyludzkie. Dlatego spotkanie biznesowe z nimi bardzo przypomina rozmowę ze starym znajomym. Tak samo postępują w obrębie firmy. Pracownik jest traktowany jak członek rodziny. Udział w licznych uroczystościach, odwiedzanie pracowników w biurach ma na celu integrację załogi.

Druzowie

Druzowie są niezbyt liczną grupą społeczną. W Izraelu zamieszkuje ich około 120 tysięcy, stanowią 2% populacji Izraela. Jest to grupa lojalna w stosunku do władz Izraela. Łączą wszystkie występujące w Izraelu religie. Wyróżniają się tym, że posiadają własne interpretacje tekstów – judaizmu, chrześcijaństwa i islamu. W latach siedemdziesiątych XX wieku zostali uznani przez władze izraelskie, dzięki temu posiadają własny system sądowniczy i mogą kreować prawo lokalne.

Druzyjskie firmy rodzinne koncentrują swoją działalność na lokalnych rynkach północnego Izraela.



Istnieją często od wielu pokoleń. Mają do zaoferowania specyficzne produkty, niespotykane w innych częściach świata. Wiele z nich znajduje się tylko w regionach zamieszkałych przez Druzów. Należą do nich m.in. odmiany rzadkich ziół i minerałów na potrzeby przemysłu farmaceutycznego i kosmetycznego.

Druzyjskie firmy rodzinne są atrakcyjnym partnerem do współpracy dla polskich firm. Druzyjskich rodzinnych cechuje olbrzymia uczciwość, transparentność podejmowanych działań i dotrzymywanie terminów. Kultura organizacyjna jest zaś połączeniem ekspresyjności arabskiej z żydowskim uporem i pracowitością. Nawiązanie współpracy z Druzami może jednak stanowić

problem dla przedstawicieli polskich firm rodzinnych. Druzowie wymagają od partnerów biznesowych bezpośredniego prowadzenia rozmów. Ze względu na dużą niedostępność zamieszkiwanych przez nich terytoriów oraz problemy z łącznością telefoniczną może być to trudne. Kiedy jednak dojdzie do zawarcia transakcji, Druzowie pomagają w rozwiązaniu problemów logistycznych.

Żydzi ortodoksyjni

Żydzi ortodoksyjni to grupa społeczna, która wszystkie swoje działania opiera na religii i opartym na jej założeniach prawie. Stanowi niewiele ponad 10% populacji Izraela. Znajomość ich zachowań i preferencji może okazać się bardzo ważna dla polskich firm rodzinnych działających w sektorze spożywczym. To w nim przeważnie działają przedstawiciele ortodoksyjnych rodzin. Nie tylko zajmują się wytwarzaniem żywności. Liczna grupa ultraortodoksów, która w związku z przekonaniami religijnymi nie może pracować w określonych, „nieczystych” – zwłaszcza fizycznych – zawodach, zajęta się prowadzeniem usług doradczych. W ich ramach jest odpowiedzialna za dopuszczanie produktów spożywczych na rynek izraelski. To oni, często z pokolenia na pokolenie, decydują, czy dany produkt można dopuścić do sprzedaży w sklepach. Wiele razy zdarzało się, że menedżerowie sieci handlowych, którzy przyjmowali do sprzedaży posiadające wszystkie zezwolenia rządowe, lecz nieposiadające certyfikatów od ortodoksów produkty, tracili klientów na masową skalę, a firmy zagraniczne były wykluczane ze współpracy przez inne sieci handlowe.

Dlatego prowadząc negocjacje biznesowe z ortodoksyjnymi rodzinnymi nie można zapominać o chyba najważniejszym prawie religijnym

judaizmu, które dotyczy tzw. koszerności. W wielu miejscach publicznych można spotkać napisy „koszerne”. Słowo „koszer” oznacza „nadający się”. W potocznej mowie „koszerność” oznacza zgodność z przepisami. Według ortodoksyjnej części społeczeństwa, jeśli dany pokarm lub przedmiot nie jest koszer, to jest nieczysty. Przykładowo, w „koszernej kuchni” nigdy nie znajdziemy mięsa wieprzowego ani skorupiaków. Oprócz tego najbardziej ortodoksyjni Żydzi przestrzegają dodatkowo innych surowszych przepisów dotyczących jedzenia, np. nie spożywają potraw mlecznych i mięsnych.

Prowadzenie negocjacji biznesowych z przedstawicielami rodzinnych ortodoksów jest wyjątkowo trudne. Decyzje nie są podejmowane jednogłośnie, nawet pomimo tego, że wierz się tu w silną i zdecydowaną postawę seniora rodu. Z kolei niechęć do osób innej narodowości jest często wyrażana w sposób bezpośredni, trudny do akceptacji dla przedstawicieli cywilizacji zachodnich. Poznanie niuansów, które warunkują częściową akceptację, umożliwi osiągnięcie celu. Należą do nich szacunek dla odrębności, punktualność i kontrola „koszerności” oferty.

Reasumując należy stwierdzić, że zarządzanie różnorodnością kulturową wymaga dużych umiejętności diagnostycznych, interpersonalnych i zindywidualizowanego podejścia do każdej grupy społecznej, z którą zamierzamy nawiązać relacje handlowe. Musimy być świadomi różnic między nimi i konieczności dostosowywania naszych zachowań i przekazywanych im treści do wyznawanych przez nie zasad. Dzięki temu zawsze osiągniemy sukces w handlu międzynarodowym. ●

Forum Organizacji Firm Rodzinnych

2 listopada 2016 roku rozpoczęło działanie Forum Organizacji Firm Rodzinnych. Co kryje się pod tą szumną nazwą? Skąd pomysł powołania Forum i jakie są jego cele?

Ruch na rzecz firm rodzinnych jest stosunkowo młody, to około 10 lat – w zależności od tego, które wydarzenie przyjmiemy za jego początek. Jednak czy będzie to rok 2005, kiedy to odbyła się pierwsza konferencja w Nowym Sączu, czy 2008

– data powstania stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, czy 2009 – początek pierwszego projektu wspierania firm rodzinnych finansowanego z Unii Europejskiej, wciąż jest to początek drogi. Powstałe w ostatnich latach organizacje,



📷 Spotkanie 16 marca 2017. Od lewej: Katarzyna Łakińska (Stowarzyszenie Firm Rodzinnych), Aleksandra Jasińska-Kloska (Konfederacja Lewiatan, IFR), Marta Rudnik i Paulina Chodyra (Centrum Projektów Europejskich), Eleni Stecka (Fundacja Firmy Rodzinne), Małgorzata Mączyńska, Anna Świebocka-Nerkowska (PARP), Sebastian Margalski (IFR). Fot.: archiwum PARP

których celem jest wspieranie firm rodzinnych, są jeszcze na etapie pozycjonowania się na rynku, konkutowania ze sobą, w sposób czasem niezrozumiały dla adresatów ich działań. Wielość podejmowanych inicjatyw cieszy, ale może też budzić niepokój, bo w dążeniu do wykreowania własnej organizacji łatwo zgubić z oczu to, co najważniejsze, czyli poczucie wspólnego celu.

Na konferencji kończącej projekt Firmy Rodzinne 2 w grudniu 2015 roku powstał pomysł zorganizowania czegoś w rodzaju Okrągłego Stołu – cyklicznych spotkań organizacji, które chcą dla firm rodzinnych zrobić coś dobrego. Idea ta zmaterializowała się rok później, kiedy to w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości spotkali się przedstawiciele wszystkich istotnych „graczy” i zdecydowali o stworzeniu Forum Organizacji Firm Rodzinnych, nieformalnego tworu, którego celem jest szukanie tego, co wszystkich łączy i przewyższanie tego, co dzieli. Gospodarzem spotkań jest PARP – instytucja państwowa, od lat wspierająca firmy rodzinne. PARP prowadzi obsługę organizacyjno-administracyjną, zawiadamia o spotkaniach, pisze notatki ze spotkań oraz... piecze ciasta, aby przy domowych wypiekach łatwiej się rozmawiało. Z czasem rolę tę przejmują uczestnicy – na ostatnim spotkaniu mieliśmy nawet okazję raczyć się urodzinowym tortem Beaty Dobrowolskiej z IFR! Najbliższe spotkanie odbędzie się zaś nie w PARP, ale w pałacyku Konfederacji Lewiatan, bo organizacja spotkań w siedzibach uczestników Forum to także okazja do lepszego poznania się.

Przedstawiciele organizacji członkowskich Forum spotykają się w grupach roboczych i zajmują się tym, co najbardziej ich interesuje. Dyskutują o kwestiach legislacyjnych, o tym, jak budować markę firmy rodzinnej, jak współpracować ze



📷 „Panie z PARP”, inicjatorki powołania Forum, wierzą w sukces. Od lewej: Małgorzata Mączyńska i Anna Świebocka-Nerkowska. Fot.: archiwum PARP

środowiskiem naukowym i firmami konsultingowymi, a przede wszystkim, co zrobić, żeby – konkurując – współpracować i wykorzystywać efekt synergii.

Być może sprawdzianem będzie realizacja partnerskiego projektu wsparcia firm rodzinnych? Centrum Projektów Europejskich ogłosi niedługo konkurs na międzynarodowe projekty, których celem będzie wspólne wypracowanie narzędzi wsparcia firm rodzinnych, pozyskanie wiedzy ze świata i stworzenie sieci, która przetrwa po zakończeniu finansowania z funduszy unijnych.

Dla uczestników Forum prawdziwe wyzwanie! Ale czyż wyzwania nie są po to, aby się z nimi mierzyć? ●

Opracowanie: Małgorzata Mączyńska, Główny Specjalista, Departament Rozwoju Kadr w Przedsiębiorstwach, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości



Firma Rodzinna to Marka – raport z badań

Choć 92 proc. polskich firm jest w rękach rodzin, tylko 36 proc. biznesów uważa się za firmy rodzinne.

Jak wynika z raportu Instytutu Biznesu Rodzinnego pt. „Firma rodzinna to marka”, przeszło 90 proc. zbadanych firm zadeklarowało, że ich właścicielami są rodziny. Według definicji przyjętej przez badaczy oznacza to, że w firmach tych większość głosów znajduje się w posiadaniu osoby fizycznej, która założyła przedsiębiorstwo lub nabyła w nim udziały bądź w rękach jej małżonka, rodziców lub dzieci. Mimo to jedynie 36 proc. firm postrzega się jako rodzinne.

„Takie myślenie właścicieli wynika z dwóch czynników: po pierwsze lata komunizmu w Polsce sprawiły, że nie mówiło się o własności. Budowanie wielopokoleniowych firm nie było wpisane w strukturę gospodarki centralnie sterowanej”

– mówi dr Adrianna Lewandowska, Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego. *„Po drugie, z tego powodu firmy rodzinne nadal kojarzone są przez niektórych jako firmy nieprofesjonalnie zarządzane, w których panuje nepotyzm, kluczowe stanowiska zarezerwowane są dla rodziny, a pracownicy spoza rodziny odbijają się od szklanego sufitu. Szkoda – bo to właśnie czynniki rodzinności dodają przedsiębiorstwu wiarygodności i autentyczności.”*



„Ta bardzo duża rozpiętość (92 proc. i 36 proc.) świadczy o tym, że pomiędzy tymi dwiema zmiennymi jest obszar do działań w zakresie zwiększania

świadomości rodzinności. To CEL, jaki w konsekwencji tych badań stawia sobie Instytut Biznesu Rodzinnego (IBR)” – uzupełnia inicjatorka projektu „Statystyka Firm Rodzinnych”.

Zdaniem Łukasza Tylczyńskiego, eksperta ds. badań i rozwoju Instytutu Biznesu Rodzinnego, powodem niedostrzegania rodzinności może być m.in. brak chęci do nieustannego myślenia o pracy lub brak umiejętności przywódczych i marketingowych. *„W firmie rodzinnej niemal nieustannie trzeba być kilkoma osobami naraz. Niezwykle istotne jest również to, że wszystkie niepowodzenia w biznesie przenoszą się natychmiast na rodzinę, a każdy kryzys w rodzinie – na biznes”* – dodaje.



Jak twierdzi dr Lewandowska, w czynniku rodzinności, z którym utożsamia się firma rodzinna, zawarty jest nie tylko potencjał wizerunkowy – firmy zarządzane przez rodzinę właścicielską są postrzegane jako bardziej wiarygodne, autentyczne i zdeterminowane do dostarczania dóbr i usług jak najwyższej jakości. *„Firmy, które przyjmują tożsamość rodzinnej, mają też szansę lepiej przygotować się do zmiany pokoleniowej. Uznając swoją rodzinność odkrywają, że jest to również obszar, który trzeba profesjonalizować, np. przez wprowadzenie mechanizmów ładu biznesu i rodziny.”*

Według ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego dr Marty Widz, za jedno pokolenie w Polsce może istnieć tyle samo firm rodzinnych, co w Europie Zachodniej – w Polsce aż 87 proc. właścicieli firm chce przekazać władzę w ręce krewnych. *„Sukcesje wewnątrzrodzinne sięgają na Zachodzie zaledwie 35-40 proc. i wskazują silną tendencję*

FIRMY PRYWATNE W POLSCE:

2 mln 300 tys.

FIRMY POTENCJALNIE RODZINNE:

2 mln 116 tys.

PKB POLSKI W 2015 ROKU:

1,79 bln zł

FIRMY RODZINNE WYTWARZAJĄ:

1,2 bln zł (67% PKB)

FIRMY PRYWATNE W POLSCE:

2 mln 300 tys.

ZADEKLAROWANE FIRMY RODZINNE W POLSCE:

828 tys. firm rodzinnych

PKB POLSKI W 2015 ROKU:

1,79 bln zł

FIRMY RODZINNE WYTWARZAJĄ:

322 mld zł (18% PKB)

57% z nich planuje sukcesję w przeciągu 5 lat

spadkową. Przy takiej dynamice trendów za dwa pokolenia nasz kraj dwukrotnie wyprzedzi zachodnich sąsiadów w liczbie takich firm” – powiedziała.

„Polskie firmy rodzinne są coraz bardziej świadome siły, która tkwi w rodzinności, dzięki rosnącej liczbie inicjatyw podejmowanych na rzecz profesjonalizacji rodzinnych biznesów. Właściciele coraz wcześniej uświadamiają sobie wagę przygotowania do procesu sukcesji i z odpowiednim wyprzedzeniem rozpoczynają rozmowy z potencjalnymi sukcesorami oraz przekazują im pierwszy

element sukcesji: wiedzę. Po nich następuje przekazanie władzy i własności, przy jednoczesnym zachowaniu wartości (model 4W). Sukcesja jest ogromnym wyzwaniem, ale warto je podjąć – od jego powodzenia zależy 183 mld złotych polskiego PKB w ciągu najbliższych 5 lat” – mówi dr Lewandowska.

Do grona właścicieli świadomych siły rodzinności zalicza się m.in. Kazimierz Wierzbicki, właściciel firmy Trefl S.A., która od początku swojego istnienia jest biznesem rodzinnym. *„Jako właściciel chciałbym, żeby firma pozostała w rękach rodziny jak najdłużej, chociaż wiem, że w pewnym momencie nie będę miał już na to wpływu” – stwierdził.*



Jego zdaniem zaletą prowadzenia biznesu rodzinnego jest wolność wyborów oraz dobre relacje z ludźmi. *„Posiadanie własnej firmy jest zdecydowanie wygodniejsze w zarządzaniu, można też szybciej podejmować kluczowe decyzje. Cenię sobie również bliskość ludzi, gdyż to właśnie relacje mogą tworzyć trwałe i uczciwy biznes. Istotne są również takie aspekty, jak możliwość rozmowy i czerpania inspiracji” – wyjaśnił.*

Tymczasem właściciel firmy „Roleski” Marek Roleski uważa, że zakłady rodzinne dopasowują się do bieżącej sytuacji rynkowej, dzięki czemu mogą zyskać przewagę konkurencyjną. *„Robimy to, co możemy, żeby zatrzymać w kraju najbardziej wartościowych młodych ludzi i dać im start życiowy, a potem stabilne zatrudnienie na godziwych warunkach i perspektywę rozwoju. Nie chodzi tylko o mnie i moich najbliższych, ale o wszystkich współpracowników” – zaznaczył.*

Jak dodał, takie działanie przekłada się na atmosferę panującą w firmie i sprawia, że pracownicy zaczynają się z nią utożsamiać. *„Pracownicy podchodzą do swoich zadań rzetelnie i bardzo sumiennie. Liczą na to, że ich dzieci będą mogły w przyszłości pracować w firmie, którą teraz współtworzą” – wytłumaczył.*

Z kolei Ania Kruk, dyrektor kreatywna założonej wspólnie z bratem firmy jubilerskiej, zwróciła uwagę, że praca w firmie rodzinnej związana jest z nieustanną konfrontacją wartości rodzinnych z biznesem. *„Dlatego warto, by praca nie była tylko codziennym obowiązkiem, ale stwarzała możliwość realizacji własnych pasji. Oparcie biznesu na wartościach, które towarzyszą od lat rodzinie założycielskiej w prowadzeniu firmy, jest kluczem do stworzenia szansy na jej długowieczność” – powiedziała.*



Dyrektor firmy Ania Kruk Sp. z o.o. podkreśliła, że istotną rolę na drodze do sukcesu firmy pełnią pracownicy, którzy pomagają budować dobry klimat. *„Niezwykle ważne jest, by każdy pracownik utożsamiał się z misją i wizją przedsiębiorstwa” – zaznaczyła.*

Raport pt. „Firma rodzinna to marka”, przygotowany przez ekspertów Instytutu Biznesu Rodzinnego jest częścią projektu „Statystyka Firm Rodzinnych”, który otrzymał dofinansowanie z Unii Europejskiej z programu COSME (2014-2020). ●

Opracowanie: Instytut Biznesu Rodzinnego

Dołącz do nas!

Łączymy, by budować



www.firmyrodzinne.pl

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH