

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 5(26) PAŹDZIERNIK 2017 ISSN 2353-6470



**ŻYCIE
PO SUKCESJI**

Temat numeru

- 4 Jak przejąć ster w firmie po charyzmatycznym liderze? | Mateusz Kowalewski



- 9 Firma to moja pasja. Opowieść sukcesora, Tomasza Pachury | Maria Adamska
- 13 Perspektywy i szanse życia po sukcesji | dr hab. Wojciech Popczyk
- 16 Rewolucja w dziedziczeniu jednoosobowej firmy coraz bliżej | Paweł Rataj, Łukasz Martyniec

Rodzina i firma

- 21 Kryzys to punkt zwrotny. Mediacja w firmie rodzinnej | Konrad Sobczyk

Innowacyjność

- 25 Warunki wdrażania innowacji w polskich firmach rodzinnych | dr Alicja Winnicka-Popczyk

Inne kultury

- 30 Efektywna sukcesja w tureckich firmach rodzinnych | Gniewomir Pieńkowski

Wydarzenia

- 34 Przedsiębiorcy i ich rodziny będą bezpieczniejsi! Śniadanie prasowe poświęcone ustawie o zarządzie sukcesyjnym
- 36 X Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych u-Rodziny 2017



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 5(26), październik 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:

bizvector/Fotolia

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

EGZEMPLARZ

DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Co łączy polską firmę rodzinną z trzydziestoletnią historią z wielką turecką grupą kapitałową działającą od stu lat? I co wspólnego z tymi dwoma podmiotami mają laureaci „Diamentów Forbesa 2016”? Otóż wspólnym mianownikiem wymienionych firm rodzinnych jest innowacyjność. Innowacyjność jako klucz do sukcesu, do rozwoju i utrzymania wysokiej pozycji rynkowej. Proszę zwrócić uwagę, że w doskonale prosperujących firmach rodzinnych sukcesorzy kontynuują dobre pomysły rodziców, oczywiście dodając własne, a w swoich nowatorskich przedsięwzięciach są wspierani przez nestorów.

I tak dochodzimy do tematu przewodniego dzisiejszego numeru. Życie po sukcesji – jakie ono jest? Dla sukcesorów, dla nestorów, firmy i rodziny? Patrzymy na to ze strony sukcesorów – Mateusza Kowalewskiego z firmy Hortimex i Tomasza Pachury z Pneumat System. Jak z kolei radzą sobie nestorzy po przekazaniu firmy? Jedni kontynuują działalność biznesową, inni oddają się pracy społecznej, jeszcze inni poświęcają się swoim odkładanym przez lata pasjom. Polecam artykuł Wojciecha Popczyka, traktujący o postawach nestorów.

W numerze dwaj prawnicy – Łukasz Martyniec i Paweł Rataj – omawiają życie po „nagłej sukcesji” w jednoosobowej firmie osoby fizycznej. Nagłej, nieplanowanej. Czy firma umiera razem

z właścicielem? Był to do tej pory i jest nadal problem wielu firm rodzinnych w Polsce. Większość z nich prowadzi bowiem swoją działalność w takiej formie organizacyjno-prawnej. Autorzy omawiają nowe rozwiązanie legislacyjne, które jest obecnie przygotowywane w Ministerstwie Rozwoju. Polecam ten artykuł wszystkim właścicielom jednoosobowych firm.

Co jeszcze w numerze? Bardzo ciekawy artykuł o mediacjach w firmie rodzinnej – czy warto skorzystać z tego wsparcia w sytuacji konfliktu? Proszę, niech oceni Państwo sami.

W dziale „Wydarzenia” rzecz najważniejsza – dziesiąte u-Rodziny, czyli ogólnopolski zjazd firm rodzinnych, organizowany jak co roku przez nasze stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Czy warto się wybrać? Tak, zapewniam, że tak.

Życzę ciekawej lektury i zapraszam do kontaktu z redakcją. Zachęcam do podzielenia się swoimi doświadczeniami, przemyśleniami, uwagami, refleksjami. Łamy czasopisma są dla Państwa otwarte.

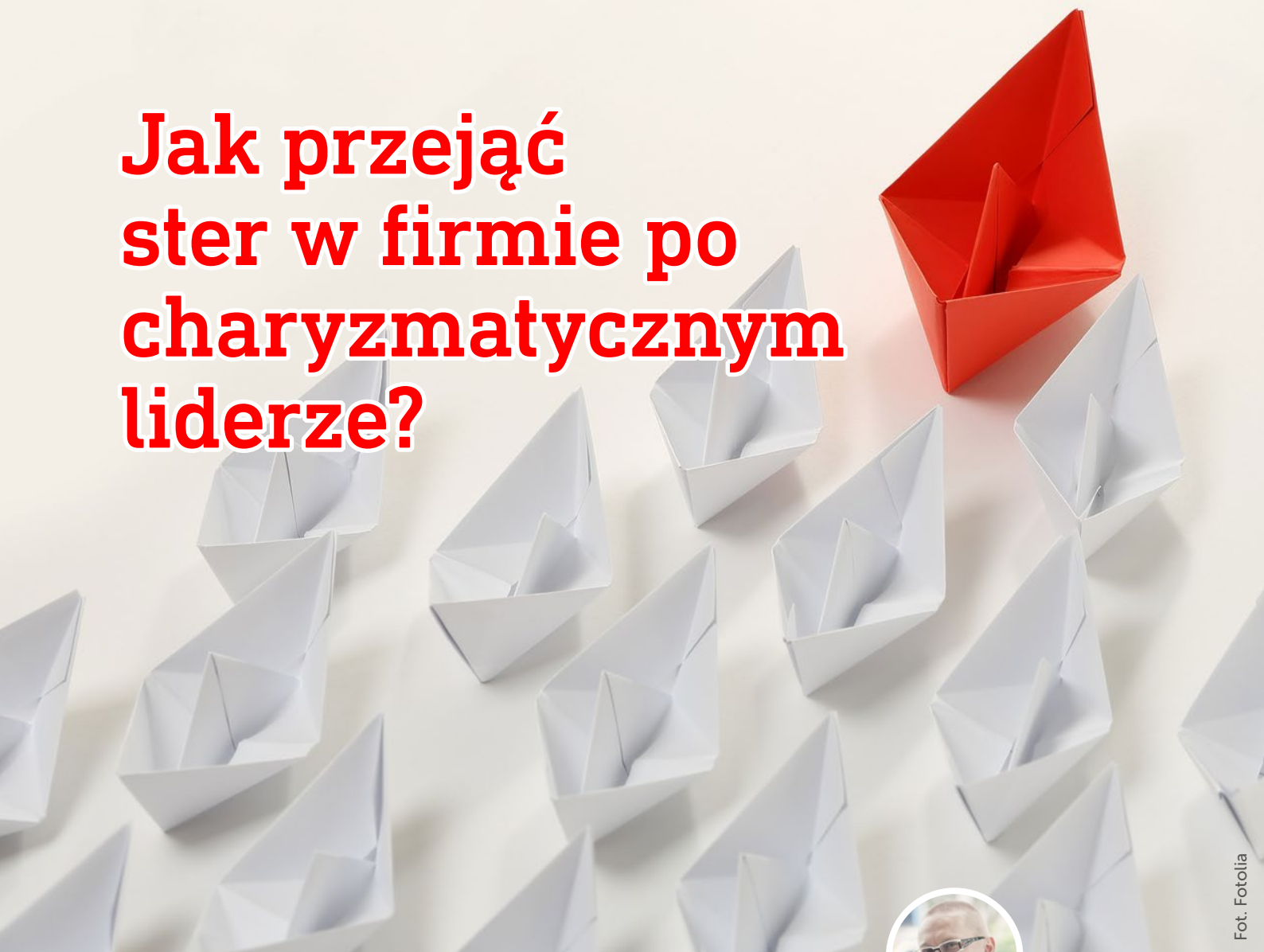
Maria Adamska
redaktor naczelna

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

www.firmyrodzinne.pl

i portal www.portalfirmyrodzinne.eu

Jak przejąć ster w firmie po charyzmatycznym liderze?



Fot. Fotolia

Jednym z poważniejszych wyzwań, jakie stoją przed sukcesorem w procesie zmiany pokoleniowej w firmie rodzinnej, jest zmierzenie się z autorytetem dotychczasowego lidera. Podzielę się swoim doświadczeniem i przemyśleniami w tym zakresie.



Mateusz Kowalewski
prezes firmy
Hortimex, praktyk
nowoczesnej
organizacji
i zarządzania firmą
rodziną

Jestem sukcesorem w firmie, którą przed 30 laty założył mój Tata. W ciągu 20 lat rozwinął ją i doprowadził do znaczącej pozycji rynkowej. W 2008 roku firma generowała około 37 mln zł obrotu i zatrudniała ponad 50 osób. Dlaczego piszę o roku 2008? Bo rok później realnie rozpoczęła się sukcesja.

Moje początki

Odkąd pamiętam towarzyszyłem mojemu Tacie w różnych jego przedsięwzięciach. Kiedy więc założył Hortimex, firma znalazła się automatycznie w orbicie moich zainteresowań. Kiedy w drugim roku działalności firma wystawiła stoisko na Międzynarodowych Targach Poznańskich jako nastolatek napisałem na Atari program wyświetlający ofertę w trzech językach. Niedługo później, kiedy zacząłem poznawać pierwszy komputer klasy PC, odkryłem, czym jest arkusz kalkulacyjny. Pokazałem go Tacie, który zafascynowany użytecznością narzędzia, zlecił mi opracowanie kalkulacji dla produkcji, jaką wówczas Hortimex prowadził. W przerwie między maturą pisemną a ustną pracowałem na targowym stoisku firmy. I tak dalej...

Praca na etacie

Kiedy w 1994 roku przerwałem studia na Akademii Rolniczej w Poznaniu, werdykt Ojca był jednoznaczny: skoro nie chcesz się uczyć – idziesz do pracy. Wróciłem zatem do Konina, gdzie zostałem pracownikiem administracyjnym. Nie ograniczałem się jednak do administracyjnych zajęć. Do dziś jestem dumny z zainicjowania i nawiązania wstępnego kontaktu z dwiema zagranicznymi firmami, z którymi współpraca rozwinęła się później do pokaźnych rozmiarów. Pół roku później podjąłem studia innej specjalności, jednak pozostałem zatrudniony na jakieś 1/8 etatu i w związku z tym

To Tata był niekwestionowanym liderem, który prowadził firmę i miał na nią „pomysł”.

wykonywałem pracę podczas targów czy podobnych wydarzeń.

Studentem nie byłem nadzwyczaj gorliwym. Mieszkaliśmy w Poznaniu, gdzie nasza firma miała swój oddział sprzedaży. Ojciec nie był zadowolony z wyników jednostki i zdecydowany był zmienić handlowca. Zaoferowałem swoją kandydaturę wraz z deklaracją, że potęcę pracę zawodową ze studiami. Tata się zgodził i tak od marca 1996 roku zostałem pełnoetatowym pracownikiem naszej firmy.

Kariera w firmie rodzinnej

Zostałem „Kierownikiem Oddziału”, jak szumnie nazywaliśmy handlowca, który miał do pomocy kogoś w rodzaju asystenta. Firma miała wówczas 15 takich oddziałów na terenie całej Polski. Na tym stanowisku pracowałem 4 lata, do końca roku 2000, osiągając całkiem niezłe wyniki. Studia ostatecznie i tak porzuciłem. W grudniu 2000 roku, gdy byłem już pół roku po ślubie, a żona spodziewała się dziecka, przyjechał do Poznania Ojciec i zaproponował mi objęcie w Koninie stanowiska dyrektora działu sprzedaży, w miejsce pracownika, który okazał się nieuczciwy. Przyjąłem tę propozycję, co oznaczało koniec poznańskiej przygody i powrót do Konina.

Nie będę tu opisywał zbyt dokładnie kolejnych lat mojej pracy. Dość powiedzieć, że po kilku

miesiącach rozpoznawania sytuacji w firmie, zaczęłam proponować szereg zmian i usprawnień. Spotykało się to z akceptacją i wsparciem Taty. Z czasem doprowadziłem do połączenia działów sprzedaży i zakupów, co oznaczało poszerzenie mojej odpowiedzialności. Za jakiś czas zostałem prokurentem spółki.

Zrozumiałem, że dotąd funkcjonowałem w świecie zaplanowanym przez kogoś innego. Ktoś inny miał wizję przyszłości, ja zaś ją realizowałem.

Jaka sukcesja??

Dlaczego o tym piszę? Ano dlatego, że wydawać by się mogło, iż sukcesja postępuje. Przynajmniej mi się tak wydawało, choć jeszcze wówczas pojęcie „sukcesja” nic dla mnie nie znaczyło. Po prostu miałem wrażenie, że coraz bardziej firmą zarządzam, zmierzając do tego, że będzie „moja”.

Dziś, z perspektywy czasu widzę, że przez długi czas byłem dyskretnie „prowadzony” przez mojego Ojca, zaś moja samodzielność dotyczyła spraw operacyjnych, czasem taktycznych, nigdy zaś strategicznych. To Tata był niekwestionowanym liderem, który prowadził firmę i miał na nią „pomysł”. A z pewnością tak postrzegano ją i otoczenie zewnętrzne.

Najwyższy czas wspomnieć o pracownikach. Tata zbudował zespół ludzi, którzy choć niekoniecznie go kochali, to mieli do niego zaufanie

i przekonanie, że prowadzi ich we właściwym kierunku. Wszak przez wiele lat to udowodnił: prowadząc uczciwie firmę, zbudował jej silną pozycję.

Kim byłem dla nich ja? Synem szefa, który wiele lat z nimi pracuje, którego znają i też niekoniecznie kochają. Wiedzieli, czego się po mnie spodziewać na co dzień. Ale liderem nie byłem.

Jak zostać liderem?

Tu wracamy do roku 2008. Firma rozwija się, ja od kilku lat mam w tym swój udział, ale przewodzi jej Tata. Ma 60 lat, ja – 34. Pracuję, zarządzam (ludźmi, nie firmą), widać już różnicę w poglądach na pewne sprawy między Tatą a mną. Ale co dalej?

Nie miałem żadnego szczególnego wykształcenia. Moja wiedza ograniczała się do doświadczenia, przebytych kursów, przeczytanych książek czy artykułów oraz nauk Ojca. Niemniej jednak nie mogłem zaimponować wiedzą, szczególnie w odniesieniu do specjalistów pracujących w firmie. Nie byłem udokumentowanym specjalistą w żadnej dziedzinie.

Nie miałem też na swoim koncie osiągnięć, którymi mógłbym się pochwalić. Nie spróbowałem swoich sił na zewnątrz firmy. Moim dorobkiem był co najwyżej szereg usprawnień, dobre relacje z partnerami biznesowymi oraz fakt, że póki co niczego spektakularnie nie zepsułem. Ale przecież byłem chroniony przez dyskretną kontrolę rodziciela.

Nie miałem przetomowej wizji rozwoju przedsiębiorstwa. Co do zasady zgadzałem się z drogą obraną przez Tatę.

Jak w takich warunkach przejąć przewodzenie zespołem?

Odpowiedzialność

Z pomocą przyszedł przypadek. Niestety taki, którego wolałbym uniknąć. W 2009 roku nagle zmarła Mama. Jej śmierć oraz problemy zdrowotne spowodowały, że Tata na dobre pół roku wyłączył się z życia firmy. Już jakiś czas wcześniej mocno angażował się w inne przedsięwzięcia, co powodowało małe jego zainteresowanie sprawami Hortimex-u, ale teraz dało się odczuć fizyczny brak jego obecności. Niedługo po śmierci Mamy zostałem mianowany wiceprezesem firmy. Kilka lat wcześniej nie przyjąłem tego stanowiska, bo miałem poczucie, że wówczas byłoby wyłączanie tytularne. Nagle stałem się wiceprezesem jak najbardziej realnym. Teraz poczułem spojrzenie zespołu, który mniej lub bardziej otwarcie pytał: co dalej? A ja nie wiedziałem „co dalej”. Naprawdę – nie wiedziałem, co robić. Firma toczyła się siłą rozpędu, ale wszyscy czuliśmy, że to może nie potrwać długo. Trzeba było podjąć inicjatywę. Ale jaką?

Zaangażowanie pracowników w ten zastrzeżony dotąd dla właściciela obszar, wyzwoliło ogromną energię i inicjatywę.

With a little help...

W życiu trzeba mieć trochę szczęścia. Ja chyba mam. W 2010 roku przystąpiłem do programu „Firmy Rodzinne”, realizowanego przez Inicjatywę Firm Rodzinnych we współpracy z PARP. Poznałem tam ludzi, dzięki którym zmieniłem podejście



Fot. Fotolia

do paru spraw. Oni pokazali mi, że nie muszę firmy prowadzić sam, ale także uświadomili, że trzeba mieć własną wizję przyszłości. Moja żona mówi, że udział w programie dał mi rozwojowego kopa. Chyba tak.

Zrozumiałem, że dotąd funkcjonowałem w świecie zaplanowanym przez kogoś innego. Ktoś inny miał wizję przyszłości, ja zaś bardziej lub mniej posłusznie ją realizowałem. No więc dobrze, trzeba „wymyślić firmę” na nowo.

Wspólna wizja

Nie jestem wizjonerem jak mój Tata. Rzadko mię wam śmiały, przełomowe pomysły. No to jak wykreować tę leaderską wizję? Postanowiłem zrobić inaczej niż ojciec dotąd. Zamiast mówić ludziom, dokąd pójdziemy, zapytałem ich. Ku mojemu zaskoczeniu, ale też ogromnej satysfakcji, nasi pracownicy podjęli inicjatywę. Przy profesjonalnemu wsparciu Adrianny Lewandowskiej (Instytut Biznesu Rodzinnego) oraz Wojtka Ławniczaka, zajmującego się doradztwem biznesowym, wspólnie z zespołem wypracowaliśmy wizję rozwoju i nowy model biznesowy firmy. Zaangażowanie

pracowników w ten zastrzeżony dotąd dla właściciela obszar, wyzwoliło ogromną energię i inicjatywę. Ludzie poczulili, że mają realny wpływ na przyszłość firmy. Moją rolą było zadbanie, by to zaangażowanie nie poszło wniwecz. Oczywiście istotna była akceptacja mojego Taty, ale tę uzyskałem bez większego problemu.

Kultura organizacji

Istotnym elementem funkcjonowania każdej organizacji jest jej kultura. Kultury organizacji nie ustanawia się poleceniem czy zarządzeniem, ją buduje się latami. Moim wyzwaniem była zmiana kultury firmy, z zarządzanej (często mikrozarządzanej) jednoosobowo, na zarządzaną wspólnie, mającą spójne cele i wartości. Takie funkcjonowanie oznacza potrzebę głębokiego zaangażowania się i zrozumienia wizji i misji firmy przez każdego członka zespołu. Moją rolą dziś nie jest wydawanie poleceń i sprawdzanie, czy zostały wykonane. To codzienne tłumaczenie, dlaczego powinniśmy robić to, a nie co innego. Moja rola to budowanie kultury organizacji zorientowanej na zrozumienie, akceptację i realizację określonej wizji i misji, które wspólnie wypracowaliśmy, ale które w codziennej pracy nie zawsze dostrzegamy.

Narzędzia

Przewodzenie organizacji, to nie tylko dbałość o realizację wizji i misji oraz budowanie kultury. To także dbałość o narzędzia, sprzyjające poprawie wydajności i satysfakcji z pracy, ale także dające bezpieczeństwo właścicielowi. Wypracowaliśmy mechanizmy, które ułatwiają nam realizację naszych celów, dając jednocześnie właścicielowi (którym nadal w większości jest mój Tata) poczucie kontroli nad organizacją, bez konieczności jego angażowania się w sprawy operacyjne. To duża wartość.

Moim wyzwaniem była zmiana kultury firmy, z zarządzanej jednoosobowo, na zarządzaną wspólnie, mającą spójne cele i wartości.

Jak zostałem liderem?

Czas na podsumowanie. Jak zostałem liderem? Nie stało się tak z namaszczenia. W moim przypadku zadziało kilka czynników. Pomogła mi głęboka znajomość firmy i ludzi, dzięki wielu latom pracy. Kluczem było zaangażowanie zespołu w procesy dotąd zastrzeżone dla właścicieli. Partycypacyjny system zarządzania – tak to się fachowo nazywa – uruchamia ogromną inicjatywę, ale też pokazuje inną rolę lidera. Kogoś, kto inicjuje, inspiruje i wspiera. Również wymaga, ale w inny sposób. Dalej – głębokie zrozumienie rynku i dopasowanie modelu biznesowego. Następnie – świadome kształtowanie określonej kultury organizacji. Na koniec – konsekwencja w realizacji obranego kierunku, powiązana z elastycznością i otwarciem na zmiany wynikające z szybkości zmian otaczającego nas świata.

Dziś mam poczucie, że jestem postrzegany jako lider. Znalazłem swoją drogę. Mój charyzmatyczny Tata nie uczestniczy już w codziennym życiu firmy. Z pozycji Przewodniczącego Rady Nadzorczej sprawuje kontrolę właścicielską. Dalej otoczony jest ogromnym szacunkiem, który jednak nie podważa mojej pozycji. Zaś firma od 2008 roku prawie podwoiła obroty i znacząco poprawiła rentowność. I tak jest dobrze. ●

 **Tomasz Pachura, wiceprezes**
Pneumat System sp. z o.o.
Fot. archiwum firmy



Maria Adamska
redaktor naczelna
Magazynu Firm
Rodzinnych RELACJE,
doradca, trener biznesu

Firma to moja pasja

Opowieści Tomasza Pachury, sukcesora firmy rodzinnej Pneumat System, wysłuchała i zredagowała Maria Adamska.

Swoją pierwszą „firmę” założyłem w wieku 12 lat. Było to na kolonii nad morzem. Działalność polegała na odpłatnym ścieleniu łóżek kolegom. Pomysł był trafiony, stawki przystępne, więc miałem wielu „klientów”. W efekcie tego zarobiłem sporo pieniędzy i do domu przyjechałem z prezentami. Teraz myślę, że to przykład przedsiębiorczego Ojca sprawił, że w tej nie lubianej czynności dostrzegłem szansę rynkową...

W firmie rodziców, którą Tata założył i z sukcesem rozwinął, pracowałem od dziecka. Ja i mój młodszy brat wykonywaliśmy różne prace. Nasz Tata jest rodem z Wielkopolski, zawsze więc przywiązywał dużą wagę do porządku. Wszystko musiało być czyste, wysprzątane. Myliśmy co tydzień samochody firmowe, zamiataliśmy chodniki wokół firmy. Od najmłodszych lat uczyliśmy się różnorodnych prac na budowie, układaliśmy

przywiezione cegły w równe stosy, prostowali-
śmy gwoździe. Do pracy byliśmy przyzwyczajeni
i podobało się nam to, tym bardziej, że dzięki temu
mieliśmy własne pieniądze. Mogliśmy zaprosić ko-
leżankę na lody...

Zatrudnienie w firmie

Gdy ukończyłem szkołę w wieku 19 lat, zacząłem
oficjalną pracę w firmie. Wtedy Pneumat zatrud-
niał 10 osób. Moje początki to praca na najniż-
szych stanowiskach, głównie w magazynie. Jed-
nego razu, gdy brakowało pracownika w zespole
instalatorów do wykonania instalacji u klienta, Tata
rzucił mnie na głębokie wody i tak zacząłem prace
instalacyjne. Po dwóch latach zostałem kierowni-
kiem grupy instalatorów.

**Jako czynniki sukcesu firmy
wskazałbym: bardzo dobre
relacje z kontrahentami i...
marzenia, bo one pozwalają
na stawianie ambitnych
celów.**

Razem z bratem Dariuszem przeszliśmy wszystkie
szczeble organizacyjne, wykonywaliśmy różno-
rodne prace i tak poznaliśmy specyfikę wszystkich
stanowisk pracy. Mój Tata zawsze powtarzał, że
nie można kierować dobrze pracownikami, jeśli
nie zna się pracy, którą oni wykonują. Trzeba wie-
dzieć, ile dana czynność zajmuje czasu, jak się ją
wykonuje, na czym polega jej trudność.

Firma rozwijała się systematycznie. Kamienie mi-
lowe w jej rozwoju to kolejne siedziby, coraz więk-
sze, nowocześniejsze. Każda z nich przynosiła

skokowy przyrost liczby klientów, pozyskanie po-
ważnych kontrahentów, wzrost obrotów i pra-
cowników.

My z bratem poważnie zaczęliśmy się angażować
od 2010 r. Wtedy to, razem z Robertem – me-
nedżerem spoza rodziny – zaczęliśmy jeździć na
targi międzynarodowe, nawiązywaliśmy bardzo
ważne kontakty. Ojciec powoli zaczął się wyco-
fywać i dawał nam coraz więcej swobody. My
przedstawialiśmy swoje pomysły, a Tata je akcep-
tował od strony finansowej. Trwało to 5 lat.

Kolejna przełomowa inwestycja

W 2015 r. zaczęła się duża inwestycja – budo-
wa biurowca, hali produkcyjnej i magazynowej
w nowej lokalizacji. Podczas przecięcia wstęgi
na otwarciu nowej siedziby zostaliśmy z bratem
oficjalnie powołani do zarządu. Brat został preze-
sem, ja wiceprezesem. Brat odpowiada za finanse
i produkcję, ja za logistykę i kontakty z klientami.
W zarządzie jest jeszcze Robert, który kieruje
10 oddziałami i działem handlowym. Uważam, że
nasza trójka świetnie się uzupełnia.

Od czasu powołania czujemy się w pełni odpo-
wiedzialni za całą firmę. Tata przyjeżdża raz na
miesiąc, Mama jeszcze rok temu była prawie co-
dziennie, teraz coraz rzadziej. Zresztą rodzice mają
nowe „dziecko” – w poprzedniej siedzibie firmy
założyli Browar Prost i tam spędzają większość
czasu.

Zmiany po sukcesji

Przejęliśmy firmę w bardzo dobrym stanie or-
ganizacyjnym i finansowym, z wysoką renomą
w branży pneumatycznej, z dużym potencjałem
rozwoju. Było dla nas oczywiste, że będziemy
kontynuować strategię wypracowaną przez Ojca.

Ale dodajemy wiele od siebie, wykorzystujemy innowacyjne technologie i wprowadzamy swoje pomysły, by usprawnić działalność firmy. Rodzice akceptują nasze pomysły, uznają je za dobre. Sami też jesteśmy o tym przekonani, ponieważ świadczą o tym dane ekonomiczne: w czasie naszej kadencji zatrudnienie wzrosło z 90 do 150 osób, obroty rosną rok do roku o 20-25%, wchodzimy na nowe rynki, rozwijamy handel międzynarodowy.



 **Siedziba Pneumat System sp. z o.o.** Fot. archiwum firmy

Firma jest specjalistą na rynku pneumatyki, przy czym 85% obrotów osiągamy z działalności handlowej, a 15% pochodzi z produkcji. Z tego wynika, że kluczową kompetencją i zarazem przewagą konkurencyjną jest doskonały system logistyczny, w tym zwłaszcza gospodarka magazynowa. Z racji szerokiego asortymentu w naszej ofercie i zasady realizacji każdego zamówienia w ciągu 24 godzin, postawiliśmy na maksymalne wykorzystanie najlepszych rozwiązań organizacyjnych i informatycznych. Magazyn to moje „oczko w głowie”, jest supernowoczesny i ciągle doskonalony.

W grudniu tego roku zakończymy przetłomową inwestycję w systemie zarządzania magazynem. Jest to układnica, urządzenie wraz z oprogramowaniem, pozwalające na automatyczne składowanie towarów i kompletowanie zamówień. Jej wartość to prawie 50% dotychczasowego majątku firmy, ale efekty jej zainstalowania są znakomite. Dzięki temu istotnie wzrasta wydajność pracy, a to pozwala zwiększyć obroty bez wzrostu

zatrudnienia. Nie mówiąc o tym, że automatyzacja prac magazynowych ułatwia pracę ludzi i eliminuje pomyłki w kompletowaniu zamówień.

Czynniki sukcesu z perspektywy sukcesorów

Chcę powiedzieć, że w rozwoju firmy duży udział mają środki unijne, przeznaczone na projekty innowacyjne i działalność badawczo-rozwojową. Odkąd tylko pojawiły się programy wspierające postęp techniczny i technologiczny, firma skrzętnie korzysta z takich możliwości.

Dbamy o najlepszą obsługę klientów, stosując różne rozwiązania: od najprostszych, jak odbieranie telefonu po 2 dzwonekach, udzielanie od razu prawidłowych informacji, aż po udogodnienia w realizacji zamówień. Nasz system zamówień przez sklep internetowy, połączony z ewidencją magazynową i księgową, pozwala na realizację wszystkich zamówień w ciągu 24 godzin. Standardem jest nie tylko dostawa w ciągu 24 godzin, ale też stała dostępność towaru. Utrzymujemy

dewizę, którą wprowadził nasz Tata: „*Najwyższej jakości produkt za rozsądną cenę*”.

Jako czynniki sukcesu firmy wskazałbym: bardzo dobre relacje z kontrahentami i... marzenia, bo one pozwalają na stawianie ambitnych celów. Ale nie byłoby sukcesu, gdyby nie konsekwencja w realizacji tych celów i dopilnowanie różnych drobiazgów.

No i czerpanie wzorów od najlepszych. Zawsze fascynowali mnie wielcy przedsiębiorcy, podpatrywanie rozwiązań najlepszych firm.

Bardzo cenimy również wszelkie szkolenia, których zarówno my, jak i nasi pracownicy mamy mnóstwo. Nasza Mama od najmłodszych lat wysyłała nas na różne szkolenia. Teraz możemy sobie pozwolić na najlepsze, ale moim zdaniem nawet te słabsze coś zawsze dają – choćby jakąś ideę, jakąś inspirację. Obecnie jest dużo możliwości, np. szkolenia dotowane, warto z tego korzystać.

Bierzemy udział w różnego rodzaju rankingach biznesowych, jednak największą dumą napawają nas nagrody i nominacje, w których doceniana jest rodzina. W tym roku dostaliśmy nominację do Dolnośląskich Gryfów w kategorii „Sukcesja z sukcesem”, a gala wręczania nagród odbędzie się w październiku.

Praktyczny wizjoner

Jestem wizjonerem – tak o sobie myślę, ale też coraz bardziej widzę, że to mój Ojciec był wielkim wizjonerem. Ja też, jak on, patrzę kilka lat do przodu. Już planuję budowę nowej siedziby. Choć ona może powstać za jakieś 5-7 lat, już teraz przygotowuję plany. W moich wizjach uzupełnia mnie brat Dariusz i trzeci członek zarządu, Robert. Dariusz bezwzględnie rządzi finansami i sprawdza

każdy projekt pod względem opłacalności. Robert to „człowiek orkiestra”, zna się na wszystkim. Czasami ostro się spieramy, ale nigdy nie obrażamy się na siebie. Dobre relacje to podstawa współpracy.

Jak jest po sukcesji

Dobrze czuję się w roli zarządzającego. Myślę, że dogłębna znajomość działalności firmy, rozeznanie w pracy na różnych stanowiskach, sukcesy firmy utwierdzają mnie i brata w przekonaniu, że idziemy dobrą drogą. Dużym wsparciem jest zaufanie rodziców i akceptacja naszych decyzji. Rodzice są na bieżąco informowani o sprawach firmy, co tydzień spotykamy się w rodzinnym gronie. Dużo rozmawiamy i umiemy się słuchać.

Szanuję długoletnich pracowników, którzy znają bardzo dobrze firmę, ale nie czuję się wobec nich źle – moje doświadczenie firmowe jest równie długie, jak ich. Nie miałem problemu z oporem starszych pracowników wobec mnie jako szefa, swój autorytet zbudowałem na gruntownej wiedzy o firmie. Praca na różnych stanowiskach dała mi pewność siebie.

A co mógłbym doradzić młodym następcom, którzy zastanawiają się nad wyborem drogi życiowej? Jeżeli czują się częścią firmy, to trzeba wchodzić bez wahania. Najlepiej, by opanowali dobrze jakiś obszar działalności, poznali firmę.

No i życzę im, by kierowanie firmą było tak fascynujące i porywające, jak jest dla mnie. Firma to moja pasja, tu realizuję marzenia, tworzę coś nowego i ciągle jestem głodny nowych wyzwań. ●

Perspektywy i szanse życia po sukcesji

Fot. Fotolia

**„Nikt nie jest za stary na marzenia.
Tak jak marzenia nigdy się nie starzeją.”**

(Lucy Maud Montgomery, „Ania z Szumiących Topoli”)



dr hab. Wojciech Popczyk
Uniwersytet Łódzki,
autor książki
„Przedsiębiorstwa
rodzinne w otoczeniu
globalnym”, WUŁ 2013

Zabezpieczenie finansowe seniora i określenie jego pozycji w nowej rzeczywistości jest trzecim – obok transferu własności i transferu zarządzania – wymiarem planu sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym. Sama sukcesja wynika z cyklu życia człowieka, potrzeby odnowienia orientacji przedsiębiorczej zarządu, niezbędnej do kontynuacji wzrostu i rozwoju biznesu i tym samym

zapewnienia utrzymania go w rękach kolejnych pokoleń rodziny, jeśli taka wola jest.

Należy cały czas pamiętać, że sukcesja jest procesem długotrwałym, w którym przewiduje się zmiany płynne, ewolucyjne, zrównoważone i planowane. A jeśli tak, to pozycja seniora może być długo niezagrożona i to on podejmuje decyzje

o odejściu z biznesu i warunkach, na których to uczyni. Wycofywanie się z aktywnego życia zawodowego nie powinno następować nagle, z dnia na dzień, a raczej mieć charakter „wygaszania” tej aktywności. Senior, ograniczając stopniowo swoje wpływy w biznesie, ma czas i sposobność zaplanowania sobie kolejnego etapu życia i alternatywnych aktywności.

Sukcesorzy powinni mieć świadomość, że seniorzy mogą stanowić zasób strategiczny dla biznesu i wzmacniać jego pozycję konkurencyjną.

To, jak żyć i zachowywać się będzie senior po sukcesji, zależy od wielu czynników. Bezpieczeństwo materialne gwarantujące godny poziom życia i opieki medycznej, władanie mniejszościową częścią własności biznesu, wielkość tego biznesu, jego forma organizacyjno-prawna, wielkość kapitału społecznego, relacyjnego, zewnętrznego, jaki zdołał wygenerować podczas swojej aktywności zawodowej, unikalność *tacit knowledge* (wiedzy ukrytej), jaką posiadał, wiek, stan zdrowia, pasje i zainteresowania pozabiznesowe czy w końcu relacje, jakie panują w rodzinie – wszystkie te zmienne tworzą możliwe modele życia seniora po sukcesji.

Postawy seniora

Postawy życiowe seniora mogą być bliższe bądź dalsze następującym wzorcom zachowań, które wynikają z obserwacji autora.

- **Kontynuator** – czynny zawodowo senior/przedsiębiorca. Mimo że nie jest on już głównym zarządzającym biznesem, piastuje w nim zaszczytne stanowisko doradcy, członka zarządu, pełni ważną funkcję (ma swoją mniejszą „działkę”) lub staje się przewodniczącym rady nadzorczej. Ci, którzy charakteryzują się osobowością „nieustającego poszukiwacza przygód” (*adventurer* – opisywanego przeze mnie w jednym z poprzednich numerów RELACJI), mogą być źródłem pomysłów na innowacje w przedsiębiorstwie lub pomysłów na nowe satelitarne biznesy powiązane z dotychczasowym (start-up’y).
- **Aktywista społeczny** – działacz na rzecz lokalnej, regionalnej lub nawet narodowej społeczności, identyfikujący się ze społeczeństwem obywatelskim. Senior zasiada w gremiach opiniotwórczych, doradczych instytucji pożytku społecznego, może tworzyć sam lub funkcjonować w różnego rodzaju stowarzyszeniach lub fundacjach, działać w ramach samorządu terytorialnego lub ubiegać się o mandat posła, jeśli jest rozpoznawalny w lokalnej społeczności, kojarzony z wysoką inteligencją moralną i emocjonalną oraz ceniony i podziwiany za wcześniejsze osiągnięcia biznesowe.
- **Aktywista na rzecz idei przedsiębiorczości rodzinnej** – ma potrzebę dzielenia się doświadczeniem i wiedzą na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, pisze w formie artykułów lub książek wspomnienia, historię, legendę swojej rodziny i jej osiągnięć, kolekcjonuje zdjęcia, które ilustrują tę legendę, deklaruje wolę uczestnictwa w zajęciach z przedsiębiorczości w szkołach średnich i na studiach jako ekspert i praktyk gospodarczy, może prowadzić konsulting dla lokalnych przedsiębiorców rodzinnych. Bardzo potrzebną, nie do przecenienia, wydaje



Fot. Fotolia



się inicjatywa oddolna tworzenia, organizowania forów dla przedsiębiorców rodzinnych, którzy spotykaliby się w celu wymiany wiedzy i dobrych praktyk między sobą, a dotyczących sukcesji, rozwiązywania konfliktów w rodzinie przedsiębiorczej czy wdrażania ważnych rozwiązań prawnych. Rozmowy i dyskusje, a nawet spieranie się, jest doskonałą formą, platformą „terapii”. Jeśli inicjatywę podejmą sami przedsiębiorcy rodzinni, atmosfera spotkań będzie bardziej wiarygodna, wzbudzi zaufanie i otwartość. W dobie technologii informatycznych tego typu inicjatywy mogą mieć formę elektronicznego forum społecznościowego.

- **Pasjonat** – generalnie zmęczony jest dotychczasową aktywnością zawodową i potrzebuje odmiany. Stwierdza, że po sukcesji może więcej poświęcać czasu na pasje i zainteresowania, na które wcześniej nie miał warunków. Każdy z nas ma marzenia, realizację których odkłada na bardziej sprzyjający czas. Podróżowanie po świecie, regularne uczestnictwo w imprezach kulturalnych, czytanie, uczenie się języków obcych, powiększanie i ekspozycja kolekcji, którą się ma, to tylko niektóre formy aktywności. Odnowa biologiczna, fitness, pływanie, bieganie w sposób istotny poprawiają samopoczucie, regenerują siły i zwiększają apetyt na życie. Nie wykluczone, że ci, którzy nie zdawali sobie sprawy z wcześniejszego „wypalenia zawodowego”,

nagle zechcą wrócić do aktywności zawodowej i z *pasjonata* przekształcą się w *kontynuatora*. W przedsiębiorstwie rodzinnym jest to możliwe, czego, niestety, nie można powiedzieć o jego odpowiedniku nierodzinnym.

Bezcenne kompetencje seniora

A jaki postulat może sformułować nauka, jeśli chodzi o losy seniora po sukcesji? Badania empiryczne amerykańskie i polskie (A. Winnicka-Popczyk „Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych”, 2016) dowodzą, iż liczba członków rodziny oraz pokoleń pracujących wspólnie w biznesie rodzinnym jest pozytywnie skorelowana z jego wynikami finansowymi oraz aktywnością inwestycyjną i innowacyjną. Sukcesorzy powinni zatem mieć świadomość, że seniorzy ze swoim doświadczeniem, *tacit knowledge*, kapitałem relacyjnym zewnętrznym, reputacją personalną mogą stanowić zasób strategiczny dla biznesu i wzmacniać jego pozycję konkurencyjną. Po licznych wpadkach przedsiębiorstw amerykańskich zarządzanych przez młodych menedżerów o silnej orientacji przedsiębiorczej i prorozwojowej, wykształconych, ale niedostatecznie dojrzałych emocjonalnie i moralnie, nasuwa się konkluzja, że najlepszym rozwiązaniem w zarządzaniu jest *marriage* młodości, świeżości, odwagi z doświadczeniem, pragmatyzmem i relacjami. Stąd twierdzenie o ewolucyjnym charakterze sukcesji z początku artykułu. ●

Rewolucja w dziedziczeniu jednoosobowej firmy coraz bliżej

Obecnie firma zarejestrowana w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG) umiera wraz z jej właścicielem.

I to dosłownie. CEIDG poprzez powiązanie z bazą PESEL dokonuje wykreślenia firmy z rejestru w sytuacji śmierci jej właściciela. Znika NIP, REGON, wygasają lub mogą zostać wypowiedziane umowy z instytucjami finansowymi, umowy dotacji unijnych, licencje, koncesje i zezwolenia,



Paweł Rataj

radca prawny, specjalizujący się w problematyce sukcesji w firmach rodzinnych, współautor książki „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych”, współautor artykułów i referatów poświęconych problematyce prawnej w sukcesji



Łukasz Martyniec

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



Fot. Fotolia

a pracownikom należy się odprawa. Rodzina zostaje z ogromnym problemem – tym większym, im większy był biznes prowadzony jeszcze niedawno przez zmarłego właściciela. Jeśli błyskawicznie nie zatwili procedur spadkowych, reaktywacja firmy jest niemożliwa lub bardzo utrudniona.

Niedawno przekonaliśmy się o tym w ramach naszej praktyki – na szczęście udało się przeprowadzić przejęcie sporej firmy produkcyjnej przez wdowę, przy zachowaniu ciągłości umów z bankami, w obrocie gospodarczym oraz umów o dofinansowanie unijne. Przeniesienie tych ostatnich było jedynym przypadkiem w regionie – w pozostałych sytuacjach śmierci właściciela firmy instytucja finansująca odmówiła podpisania aneksów i musiał nastąpić zwrot otrzymanych dotacji. Udało się to przede wszystkim dzięki sprawności spadkobierców (głównie sukcesorów) oraz ugodowej postawie ich rodzeństwa, a formalnie

– dzięki sporządzonemu wcześniej testamentowi. Mamy nadzieję, że teraz ratowanie firmy po śmierci przedsiębiorcy będzie zdecydowanie prostsze.

Nowe prawo sukcesyjne

Zapobiec ma temu nowe prawo sukcesyjne, **ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej**, której projekt procedowany jest obecnie w Ministerstwie Rozwoju. Planowane wprowadzenie jej w życie w styczniu 2018 r. opóźni się zapewne o 2-3 miesiące, ale warto będzie poczekać. Nowa regulacja przyniesie **rewolucję w planowaniu sukcesji firm z sektora MŚP**, których właściciele często od lat zastanawiają się, czy nie byłoby jednak lepiej przekształcić się w jakąś spółkę. Być może dzięki planowanym przepisom nie będą mieli takiej potrzeby – możliwe będzie płynne przejście działającego biznesu z pełną ciągłością prawną, bez problemów związanych z przedłużającymi się procedurami spadkowymi, konieczności odnawiania umów czy ryzyka, że trzeba będzie od razu spłacić kredyt lub zwrócić unijną dotację.

Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem w spadku

Proponowane przepisy przewidują możliwość ustanowienia tzw. **zarządu sukcesyjnego**. Będzie to zupełnie nowe rozwiązanie, wychodzące na przeciw potrzebie czasowego prowadzenia przedsiębiorstwa po śmierci jego właściciela – w czasie, kiedy rodzina będzie zajęta procedurami spadkowymi, zanim firma trafi w ręce nowego właściciela. Przedsiębiorstwo stanowić będzie **wydzieloną masę aktywów spadku** i będzie mogło być prowadzone przez **zarządcę sukcesyjnego** przez okres od śmierci przedsiębiorcy do czasu działu spadku lub przejęcia firmy przez spółkę prawa handlowego (przekształcenie lub aport), nie dłużej

jednak niż 2 lata. W szczególnych sytuacjach sąd będzie mógł przedłużyć czas funkcjonowania przedsiębiorstwa w spadku do lat 5. Spadkobiercy będą mogli w tym czasie zdecydować (o ile nie ustalono tego wcześniej), kto spośród nich przejmie własność przedsiębiorstwa prowadzonego w dotychczasowej lub innej formie prawnej, lub sprzedać firmę jako funkcjonującą i przynoszącą dochód przedsiębiorstwo. W międzyczasie firmą zarządzać będzie albo przygotowany do tego wcześniej i wyznaczony we właściwym trybie sukcesor, albo profesjonalny menedżer – obaj w roli zarządcy sukcesyjnego wpisanego w CEIDG.

Przedsiębiorstwo w spadku działać będzie **w oparciu o NIP zmarłego przedsiębiorcy**, który nie wygaśnie. W firmie przedsiębiorstwa pojawi się dodatek „w spadku”, co umożliwi identyfikację przedsiębiorstwa w spadku w obrocie. Zachowana zostanie **ciągłość na gruncie prawa podatkowego**, będzie można wystawiać faktury, rozliczać VAT, akcyzę i podatek dochodowy. Przy tym **podatnikiem będzie samo przedsiębiorstwo w spadku**, jako osobny byt na gruncie prawa podatkowego, inny niż spadkobiercy czy małżonek zmarłego przedsiębiorcy. Zarządca sukcesyjny będzie mógł wpłacać zaliczki na rozliczenie podatku dochodowego, regulować zobowiązania przedsiębiorstwa oraz świadczenia pracownicze, w tym składki ZUS. **Przejmie wszystkie obowiązki pracodawcy.**

Kontynuowane mają być umowy w obrocie gospodarczym, czyli wszystkie umowy zawarte przez przedsiębiorcę za życia w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą, w tym **umowy rachunku bankowego, kredyty, leasingi czy umowy o dofinansowanie ze środków publicznych.** Na określonych zasadach przejdą także **licencje,**

Dzięki planowanym przepisom możliwe będzie płynne przejęcie działającego przedsiębiorstwa osoby fizycznej z pełną ciągłością prawną.

koncesje i zezwolenia (choć tutaj przewidzianych jest trochę wyjątków).

Zmiany mają dotyczyć nie tylko przedsiębiorstwa prowadzonego indywidualnie, lecz także spółek cywilnych. Nowe prawo ma ułatwić także zachowanie ciągłości prawnej i podatkowej **dwuosobowych spółek cywilnych**, które w obecnym stanie prawnym są wyjątkowo trudne do zabezpieczenia na wypadek śmierci jednego ze wspólników.

Zarządca sukcesyjny

Funkcję tę powinien pełnić **sukcesor**; małżonek przedsiębiorcy lub któryś ze spadkobierców. Ustawa nie przewiduje ograniczonego katalogu osób, którym może zostać powierzona ta funkcja. Może to być któryś z kluczowych pracowników czy dyrektor zarządzający. Zarządca sukcesyjny, w przeciwieństwie do pełnomocnika czy prokurenta (przy okazji: wreszcie wpisanie prokury do CEIDG stanie się możliwe!), będzie miał nie tylko prawo, ale też obowiązek reprezentacji i zarządzania przedsiębiorstwem, w tym wykonywania **wszystkich praw i obowiązków związanych z jego prowadzeniem** (także publicznoprawnych). Będzie **działał we własnym imieniu**, lecz **na rachunek właścicieli przedsiębiorstwa**, odpowiednio: spadkobierców, zapisobiercy windykacyjnego i/lub małżonka przedsiębiorcy, jeśli w chwili śmierci przedsiębiorstwo albo poszczególne

jego składniki objęte były wspólnym majątkiem małżeńskim. Będzie mógł wykonywać wszystkie czynności w ramach tzw. **zwykłego zarządu**, zaś czynności wykraczające ponad zwykły zarząd wymagać będą zgody wszystkich współwłaścicieli (lub jedyne go właściciela do czasu formalnego objęcia spadku albo zapisu windykacyjnego), albo akceptacji wyrażonej przez sąd właściwy według miejsca ostatniego zamieszkania spadkodawcy.

Zarządca sukcesyjny będzie mógł być **powołany przez przedsiębiorcę za życia** i to na dwa sposoby. Pierwszy sposób to powołanie przez wskazanie zarządcy sukcesyjnego, który zacznie działać od razu po śmierci właściciela firmy, a drugi przez powołanie prokurenta, który będzie działał za życia przedsiębiorcy na normalnych zasadach, a w momencie jego śmierci rozszerzy zakres kompetencji i zacznie działać jako zarządca sukcesyjny. Jednocześnie znajdą zastosowanie wszystkie przepisy umożliwiające płynną kontynuację prowadzenia przedsiębiorstwa w spadku. **Warunkiem jest rejestracja zarządcy w CEIDG.**

Kolejną możliwością będzie **powołanie zarządcy sukcesyjnego w trybie awaryjnym**, tj. po śmierci przedsiębiorcy. Będą to mogli zrobić jednomyślnie wszyscy współwłaściciele (małżonek, spadkobiercy albo zapisobierca windykacyjny), przy czym przynajmniej jedna osoba będzie musiała złożyć oświadczenie o przyjęciu spadku. Będą miały na to **dwa miesiące**. W tym okresie – po śmierci w zasadzie każdego przedsiębiorcy – funkcjonować **będzie przedsiębiorstwo w spadku**, które będzie podatnikiem na gruncie podatku VAT, PIT i akcyzy funkcjonującym w oparciu o NIP zmarłego. Jeśli rodzina zmarłego nie będzie zainteresowana kontynuacją firmy, co w przypadku szczególnie firm mikro i małych zdarzać się będzie znacznie

Zarząd sukcesyjny to zupełnie nowe rozwiązanie, wychodzące naprzeciw potrzebie czasowego prowadzenia przedsiębiorstwa po śmierci jego właściciela.

częściej, nowe przepisy pomogą przeprowadzić i rozliczyć sprzedaż majątku firmy. Przed powołaniem zarządcy sukcesyjnego, nawet jeśli ostatecznie rodzina nie skorzysta z prawa powołania go, będą mogli działać tzw. **zarządcy faktyczni**, czyli właśnie członkowie najbliższej rodziny.

Komu to potrzebne?

Proponowane rozwiązanie będzie świetnym narzędziem do planowania sukcesji, którego brakuje obecnie. W dzisiejszym stanie prawnym bardzo często pozostaje rozłożyć ręce i stwierdzić, że nie ma dobrego rozwiązania. Dlatego tak wielu właścicieli decyduje się zmienić formę prawną i wybrać jedną ze spółek prawa handlowego. Oczywiście spółki prawa handlowego mają wiele zalet – nie tylko związanych z planowaniem sukcesji – jednak nie zawsze zmiana formy prawnej jest konieczna i częstokroć właściciel ponosi w związku z tym nadmierne koszty. Brakuje zaś narzędzia do skutecznego przekazywania działającego przedsiębiorstwa. Od wielu lat postulujemy wprowadzenie zmian w tym zakresie, zarówno jako elementu zabezpieczenia funkcjonowania firmy na wypadek nagłego odejścia jej właściciela, jak i świadomej sukcesji międzypokoleniowej.

Bez testamentu się nie obejdzie

Nowe regulacje nie zastąpią dobrze przygotowanego planu sukcesji. Bez właściwie

przygotowanego i zdecydowanego sukcesora, uporządkowanie majątku rodzinnego, zabezpieczenia finansowania długów spadkowych oraz zachowków, a przede wszystkim właściwie prze-myślanych testamentów – nadal będzie trudno.

Ustawa nie zmienia zasad odpowiedzialności za długi spadkowe. Tak, jak obecnie przechodzą one na wszystkich spadkobierców i zapisobiercę windykacyjnego, którzy aż do momentu działu spadku odpowiadają za nie **solidarnie**. Nie udało się spełnić naszego postulatu związanego z przypisaniem długów firmy do przedsiębiorstwa i oddzielenie od pozostałych długów spadkowych, aby było możliwe sprawne przeniesienie przedsiębiorstwa zapisem zwykłym lub windykacyjnym. Wiele problemów, także prawnych, jednak nadal pozostaje. Najważniejsze są przecież relacje rodzinne i chęć dalszego prowadzenia biznesu. Ale tego w ustawie nie można uregulować.

W jakich sytuacjach nowa regulacja nie znajdzie zastosowania?

Jak zwykle przy planowaniu sukcesji warto spojrzeć na sytuację danej rodziny i firmy z dystansu – opieranie się wyłącznie na przepisach nowej

Zarządca sukcesyjny będzie miał prawo reprezentacji i zarządzania przedsiębiorstwem na rachunek ich właścicieli.

ustawy i zaniechanie planowania sukcesji może przynieść negatywne konsekwencje. **Zarząd sukcesyjny nie spełni swojej roli:**

- kiedy **nie będzie sukcesora** gotowego do przejęcia działającego przedsiębiorstwa – zarząd sukcesyjny jest z definicji rozwiązaniem tymczasowym i zmierza do przekazanie firmy zdecydowanemu na jej prowadzenie sukcesorowi;
- kiedy **firmę ma przejąć kilka osób** (np. rodzeństwo) – tak czy owak potrzebna będzie spółka i lepiej (naszym zdaniem) zakładać ją jeszcze za życia założyciela, a nie po jego śmierci – łatwiej o ułożenie zasad ładu rodzinnego;
- kiedy **sukcesor nie chce ponosić odpowiedzialności za długi firmy**, nic tutaj nie zastąpi spółki.

Proszę trzymać kciuki, aby ustawa nie ugrzęzła gdzieś na etapie prac legislacyjnych. Zyskamy bardzo dobre narzędzie do regulowania sukcesji w rodzinie. Walczymy o to od przeszło roku. Autorzy publikacji zaangażowani są w prace nad projektem w charakterze konsultantów społecznych. 14 i 15 września br. miała miejsce kolejna konferencja uzgodnieniowa – to już piąta wizyta w Warszawie w tej sprawie. ●



Fot. Fotolia



Fot. Fotolia

Kryzys to punkt zwrotny. Mediacja w firmie rodzinnej

Kilka miesięcy temu do naszego ośrodka zgłosiła się para – Krystyna i Adam, małżeństwo z ponad 20 letnim stażem. Zgłosili się do mediacji, ponieważ chcieli ustalić warunki rozvodu.

Małżeństwo na zakręcie

Krystyna i Adam prowadzą wspólnie małą firmę budowlaną. Adam jest architektem. W firmie jest odpowiedzialny za pozyskiwanie zleceń, wykonywanie projektów domów i małych osiedli mieszkalnych. Krystyna dba o wszelkie



Konrad Sobczyk
mediator, superwizor, trener
umiejętności rozwiązywania
konfliktów, współwłaściciel
ośrodka mediacji
„mediatorzy.pl”, prezes
Stowarzyszenia Mediatorów
Rodzinnych

sprawy formalne, księgowe i logistyczne. Państwo M. mają dwójkę dzieci: dwudziestodwuletnią Kingę i dwudziestoletniego Kamila. Dzieci wyprowadziły się z domu rodzinnego do Warszawy, gdzie każde z nich studiuje. Rodziców odwiedzają co jakiś czas w weekendy.

Punktem zapalnym, który przywiódł małżonków do mediacji, był pomysł na nową inwestycję Adama. Wiele rozmów między małżonkami na ten temat utwierdzało każdego z nich w swoich racjach i oddalało ich od siebie. Pewnego dnia Krystyna dowiedziała się przez przypadek od szefa ekipy budowlanej, że Adam planuje realizację inwestycji poprzez nową firmę, którą chce założyć z ich wspólnym znajomym. Krystyna poczuła się oszukana i zdradzona i zagroziła mężowi, że jeśli założy nową firmę, to ona się z nim rozwiedzie. Adam powiedział, że nie pozwoli się szantażować i jeśli chce, to niech składa papiery rozwodowe.

Znajoma Krystyny poleciła jej mediację i tak poznaliśmy małżeństwo M.

Mediacja? Po co?

Celem mediacji jest pomóc wypracować stronom konfliktu trwałe, akceptowalne i możliwe do wprowadzenia w życie porozumienie. Jednym z czynników wzmacniających trwałość porozumienia jest poczucie jego autorstwa przez naszych klientów, wyptywające z zasady dobrowolności. W związku z tym na początku każdej mediacji rozmawiamy ze stronami na temat ich oczekiwań i nadziei związanych z mediacją i pracą mediatora. Dzięki temu nasi klienci mogą określić swoje osobiste cele i w trakcie trwania mediacji sprawdzać sami ze sobą, czy chcą się dalej angażować w mediację, czy nie. Mediator natomiast w oparciu o oczekiwania i nadzieje stron może przybliżyć

swoją rolę w tym procesie, opowiedzieć, co może zrobić dla stron, a czego na pewno im nie da. Jednym z zadań mediatora zwiększającym efektywność rozmów jest wprowadzenie struktury, która pozwoli każdej ze stron pokazać swoje rozumienie problemu, zdefiniować tematy do mediacji, nazwać potrzeby i interesy stron i w oparciu o nie znaleźć adekwatne i realne rozwiązania.

W firmach rodzinnych nakładają się na siebie logiki trzech systemów: rodziny, przedsiębiorstwa i własności, co prowadzi często do nieporozumień i konfliktów.



Przychodząc na mediację Krystyna miała nadzieję, że mąż ją zrozumie. Chciała poczuć, że jest ważniejsza dla Adama niż nowa inwestycja. Adam z kolei oczekiwał, że Krystyna zrozumie, że nowa inwestycja jest szansą na ugruntowanie pozycji ich firmy na rynku i możliwością zapewnienia im godziwej emerytury. Dla państwa M. ważne było również, by nie stracić w oczach dzieci i nie przepaścić wysiłku minionych lat.

Dwa światy, dwie racje

Wiele konfliktów nie może być rozwiązanych, ponieważ jego strony nie uznają wzajemnie ocen sytuacji i sposobu jej przeżywania. Często wynika to z lęku, że jeśli uzna się definicję problemu drugiej strony, to trzeba będzie przystać na jej propozycje rozwiązań. Mediator dba o to, żeby obie perspektywy zostały uznane i każdy z uczestników mediacji mógł przedstawić swoje



Fot. Fotolia

rozumienie problemu, tego co jest dla niego trudne i bolesne. W oparciu o informacje uzyskane od klientów mediator może zbudować sobie obraz sytuacji i wspólnie ze stronami zdefiniować tematy do rozmów.

Adam jest rozżalony. Póki dzieci były w domu, nie podejmował większych ryzykownych inwestycji. Nie chciał narażać rodziny na kłopoty finansowe, na obniżanie standardu życia, na nieprzyjemności związane z przeprowadzkami czy brakiem pieniędzy na wakacje, zajęcia dodatkowe. Teraz sytuacja się zmieniła. Dzieci są prawie dorosłe, mają zapewnione pieniądze na start, więc można wreszcie rozwinąć skrzydła. Adam od dawna marzył o projekcie, w którym mógł się zrealizować jako architekt. Kiedy pojawiła się wreszcie taka okazja, na drodze do realizacji stanęła własna żona. On zawsze był zdania, że pieniądze należy zarabiać, ona – że oszczędzać. Nie mogąc jej przekonać do

nowego projektu, postanowił wziąć na wspólnika wspólnego znajomego. W końcu brak zgody żony nie mógł stanąć na drodze umocnieniu pozycji firmy na rynku. Do dziś Adam nie może zrozumieć, dlaczego żona zagroziła mu rozwodem, ale on nie pozwoli się szantażować. Jeśli więc nie ma innego wyjścia to niech już będzie, jak żona chce.

Krystyna jest smutna. Kocha Adama, ale nie wyobraża sobie dalszego życia w taki sam sposób, jak przez ostatnie dwadzieścia parę lat. Ciągłe sama, praca, dzieci, dom na głowie. Miała nadzieję, że jak dzieci wyjdą z domu, to wreszcie będzie mogła trochę nacieszyć się mężem i tym, co wypracowali przez te wszystkie lata, a tutaj nowe, bardzo ryzykowne wyzwanie. Ma poczucie, że firma jest dla męża ważniejsza od niej. Wspomina, że jak rodziła się córka, to mąż odwożąc ją rano do szpitala spytał, czy się wyrobi z porodem do 17, bo o 18 ma ważne spotkanie.

Celem mediacji jest pomóc wypracować stronom trwałe, akceptowalne i możliwe do wprowadzenia porozumienie.

W firmach rodzinnych nakładają się na siebie logiki trzech systemów: rodziny, przedsiębiorstwa i własności, co prowadzi często do nieporozumień i konfliktów.

W przypadku państwa M. Krystyna reagowała z poziomu systemu rodzinnego, stawiając zarzuty mężowi, że nie dba o nią i ich małżeństwo. Adam komunikował z poziomu systemu własności, stawiając zarzuty swojej wspólniczce, która stoi na przeszkodzie wzmocnieniu pozycji firmy na rynku.

Zadaniem mediatora na tym etapie jest pomóc stronom konfliktu zobaczyć, z którego poziomu do siebie komunikują i nazwać tematy do mediacji. W historii państwa M. do omówienia mieliśmy dwie kwestie: „Jak zadbać o małżeństwo?” oraz „Jak umocnić pozycję firmy na rynku?”

Kruszenie muru

Siła porozumień mediacyjnych wypływa z faktu, że opierają się one na potrzebach i interesach naszych klientów. Praca z potrzebami umożliwia zbudowanie wzajemnego zrozumienia i zwiększa gotowość do poszukiwania rozwiązań dobrych dla obu stron.

Dla Krystyny ważne było: czuć się kochaną i atrakcyjną dla Adama, móc się trochę nacieszyć mężem i skorzystać z dorobku, który wypracowali przez czas prowadzenia firmy.

Dla Adama ważne było: zadbać o ich bezpieczeństwo finansowe na emeryturze, móc się zrealizować jako architekt, nie stracić Krystyny i poczuć, że ona podziwia i docenia to, co robi dla rodziny.

Zarówno Krystyna, jak i Adam przyjęli potrzeby drugiej strony z dużą ulgą i zrozumieniem, dzięki czemu praca nad rozwiązaniami przebiegała sprawnie i w dobrej atmosferze.

W efekcie mediacji państwo M. ustalili, jakie środki finansowe powinien wnieść i jakie zadania za Krystynę powinien przejąć wspólnik zaproszony do tego projektu. Małżonkowie ustalili również instytucję „czasu dla małżeństwa”. Początkowa myśl o rozwodzie zamieniła się we wspólne planowanie podróży po zakończonym projekcie.

Podsumowanie

Naturalnie nie każda mediacja kończy się happy endem. Skorzystanie natomiast z mediacji daje szansę na rozwiązywanie trudnych kwestii związanych z prowadzeniem firmy przy zachowaniu dobrych relacji. Takie doświadczenie pogłębia więzi i wzmacnia wzajemne zaufanie. Mediacja gwarantuje poufność i możliwość rozwiązania rodzinnych problemów we własnym gronie. Ma również charakter edukacyjny. Zwiększając samoświadomość przenikania się systemów rodziny/firmy/własności i związanych z tym trudności, zwiększa szansę na unikanie sytuacji konfliktowych w przyszłości.

Mediacja gwarantuje poufność i możliwość rozwiązania rodzinnych problemów we własnym gronie, dlatego też w opisaney historii zostały zmienione imiona i szczegóły dotyczące firmy. ●

Warunki wdrażania innowacji w polskich firmach rodzinnych

We współczesnej globalnej gospodarce rynkowej, w coraz większym stopniu opartej na wiedzy, przyjęcie innowacyjnego modelu biznesu najczęściej okazuje się głównym warunkiem przetrwania i rozwoju efektywnie funkcjonującego przedsiębiorstwa. Aktywność innowacyjna dotyczy również przedsiębiorstw rodzinnych.



dr Alicja Winnicka-Popczyk
Katedra Finansów i Strategii
Przedsiębiorstwa,
Uniwersytet Łódzki, Autorka
monografii *Finansowanie
innowacji w polskich firmach
rodzinnych*, WUŁ, Łódź 2016

Z najnowszych badań

Zaangażowanie członków rodziny w działalność biznesową może powodować szczególne implikacje, zwłaszcza w kwestiach wielkości nakładów firmy na innowacje oraz potencjalnych źródeł pozyskiwania kapitału, ale nie tylko. W celu



rozpoznania finansowych i pozafinansowych potrzeb polskich firm rodzinnych w ich dążeniu do innowacyjności, przeprowadzono badania wśród laureatów „Diamentów Forbesa 2016”. Na liście wyróżnione zostały 1932 firmy, które podzielono na trzy kategorie według kryterium przychodów ze sprzedaży: firmy małe o przychodach 5–50 mln zł – 1309 podmiotów, firmy średnie o przychodach 50–250 mln zł – 468 podmiotów, firmy duże o przychodach powyżej 250 mln zł – 155 podmiotów. Wszystkie firmy złożyły w terminie raporty do Krajowego Rejestru Sądowego w 2015 roku, które posłużyły Bisnode Polska do stworzenia bazy blisko 2 tys. przedsiębiorstw, zastępujących na przyznanie pozytywnego ratingu wiarygodności. Decydujące kryteria wiarygodności obejmowały: rentowność (na podstawie wskaźników EBIT i ROA), wysoką płynność bieżącą i niezaleganie z płatnościami (zweryfikowane w Krajowym Rejestrze Długów), dodatni wynik finansowy oraz wartość kapitałów własnych, a w 2014 roku przychody ze sprzedaży na poziomie co najmniej

5 mln złotych. Przedsiębiorstwa wyceniono metodą szwajcarską, łączącą elementy majątkowe i dochodowe¹.

Do zrealizowania własnego badania, z powyższej bazy przedsiębiorstw wyodrębniono 409 małych, 108 średnich oraz 26 dużych firm rodzinnych – łącznie 543 podmioty (28,11% ogółu podmiotów), posłużwszy się dokumentacją Krajowego Rejestru Sądowego, a za kryteria identyfikacyjne przyjmując udział członków rodziny przynajmniej we własności lub udział członków rodziny we własności i zarządzaniu. Ponadto rodzinny charakter firmy zweryfikowany został podczas badania ankietowego. Cały proces badawczy przebiegał w okresie czerwiec–sierpień 2016 r. Skontaktowano się ze wszystkimi firmami rodzinnymi umieszczonymi na liście „Diamenty Forbesa 2016”, a ostateczna wielkość próby badawczej wyniosła 115 w całości wypełnionych kwestionariuszy. Do udziału w badaniu zaproszono 543 decydentów firm rodzinnych².

Wyniki badań umożliwiły sformułowanie wniosków i rekomendacji dla przedsiębiorców rodzinnych, decydentów gospodarczych oraz społeczeństwa, dotyczących powodzenia wdrażanych innowacji³.

Zalecenia dla przedsiębiorców rodzinnych:

- **wybór najwłaściwszej na danym etapie rozwoju przedsiębiorstwa formy organizacyjno-prawnej** w dążeniu do osiągnięcia optymalnego bezpieczeństwa działania oraz racjonalizacji ryzyka finansowego. W pozyskiwaniu kapitału najkorzystniejsze są te formy prawne, które ograniczają odpowiedzialność udziałowców do wysokości wnoszonych przez nich wkładów, np. spółki komandytowe, komandytowo-akcyjne, z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjne;

- **pozbycie się stereotypów myślenia oraz kompleksów związanych z podziałem na Polskę A i B.** Współczesne środki łączności i komunikacji wydatnie pomniejszają rolę lokalizacji w prowadzeniu działalności gospodarczej. Postawa przedsiębiorcy XXV-lecia – Wojciecha Inglota – stanowi najlepszy przykład przezwyciężenia uprzedzeń w tym zakresie. Wywodząc swój biznes z województwa podkarpackiego twierdził, że Polska A i B istnieje jedynie „w głowach”;
- **dążenie do nieustannego rozwoju i wzrostu firmy.** Większe przedsiębiorstwo posiada potencjalnie lepsze możliwości wprowadzania innowacji oraz racjonalnego ich finansowania. Potwierdzają to liczne przykłady średnich i dużych przedsiębiorstw z listy „Diamenty Forbesa 2016”;
- **zatrudnianie jak największej liczby członków rodziny,** którzy tworzą swoistą odmianę kapitału społecznego, wspierającego funkcjonowanie firmy, w tym jej innowacyjności. Badania potwierdziły, że liczba członków rodziny zatrudnionych lub współpracujących z firmą jest pozytywnie skorelowana z natężeniem wydatków na innowacje;
- **prawidłowe dobranie i właściwe przygotowanie sukcesorów** jako gwarancja dalszej działalności innowacyjnej firmy oraz racjonalnego jej finansowania;
- **uzyskanie odpowiedniego wykształcenia przez liderów i ich następców,** włącznie z ukończeniem studiów wyższych. Okazuje się, że wykształcenie na kierunkach biznesowych jest niewystarczające w kontekście wprowadzania innowacji. Konieczne jest posiadanie wykształcenia technicznego, uzupełnionego ewentualnie studiami menedżerskimi, chociażby na poziomie licencjatu;
- **sformułowanie na piśmie wizji, misji oraz strategii działania firmy** – stworzenie dokumentu,

który konkretyzowałby wprowadzanie innowacji oraz źródła jego finansowania, jak również motywował do właściwej realizacji procesu innowacyjnego;

- **umiejętne zarządzanie własnością firmy, dążenie do dużego udziału w zarządzaniu** – aby być innowacyjną, firma (i rodzina) nie zawsze musi kontrolować własność. W przypadku firm innowacyjnych często wystarczy silna reprezentacja rodziny we władzach, z jednoczesnym ograniczeniem udziału we własności. Wiedza, kwalifikacje i kompetencje zarządu zastępują niejako to, co daje dominacja we własności. Uważa się, że ten typ firmy rodzinnej rzeczywiście stopniowo zdobywa większość wśród podmiotów innowacyjnych;
- **usilne dążenie do co najmniej dobrych wyników finansowych** – takie firmy pozytywnie oceniają swoje możliwości, wierzą we własne siły. Środki finansowe wydatkują w sposób przemyślany, racjonalny, przynoszący pozytywne konsekwencje dla przyszłości. Takimi wydatkami są dla nich innowacje;
- **wprowadzanie innowacji, częściej korzystając ze współpracy z uczelniami wyższymi i placówkami naukowo-badawczymi.** Na prowadzenie własnych laboratoriów i komórek badawczych stać tylko duże firmy, a partnerstwo strategiczne nie zawsze okazuje się możliwe;
- **szukanie szans na podniesienie innowacyjności firmy w podjęciu jej internacjonalizacji** – pozyskanie nowych pomysłów, kontaktów biznesowych oraz dochodów z zagranicy;
- **korzystanie z oferty inwestorów zagranicznych lub krajowych, zwiększenie otwartości firmy** – ich kapitały, projekty, rozwiązania mogą przyczynić się do podniesienia innowacyjności i umożliwić lub ułatwić jej sfinansowanie;



Fot. Fotolia

- **dążenie do konkurowania innowacjami produktowymi i procesowymi** – przede wszystkim tego typu innowacje przynoszą największe rezultaty oraz przybliżają przedsiębiorstwo do wymogów gospodarki opartej na wiedzy;
- **zwiększenie wykorzystania środków unijnych do finansowania innowacji**, które w chwili obecnej nawet w przypadku najlepszych firm znajdują się na czwartym miejscu, po środkach własnych, kredycie inwestycyjnym i leasingu;
- **dążenie do wyeliminowania barier finansowania innowacji** – głównie kapitałowej (np. drogą pozyskania inwestora strategicznego, partnerstwa strategicznego, skorzystania z funduszy *Private Equity/Venture Capital*) oraz związanej z umiejętnością pozyskania środków przez lidera i jego służby księgowe poprzez odpowiednią

edukację z zakresu zarządzania finansami przedsiębiorstwa i rachunkowości;

- **podjęcie wzorca konkurowania w oparciu o wartość dodaną**, którą w przypadku firm rodzinnych stanowić mogą: wysoka jakość, kreowanie marki rodzinnej, szczególna dbałość o klienta, usługi serwisowe, wiarygodność.

Rekomendacje dla decydentów gospodarczych:

- **wprowadzenie ułatwień w zmianie formy organizacyjno-prawnej**, stawiających (zgodnie z rekomendacjami Komisji Europejskiej) na jej przekształcenie, a nie na konieczną likwidację i zarejestrowanie nowego podmiotu;
- **działanie na rzecz tworzenia infrastruktury biznesu na terenach mniej rozwiniętych** (np. dostęp do szerokopasmowego Internetu, system funduszy gwarancyjnych dla małych przedsiębiorstw na bazie funduszy unijnych, nagradzanie finansowe firm najbardziej innowacyjnych, nawiązywanie współpracy zagranicznej między regionami w poszukiwaniu partnerów biznesowych i tworzenia sieci kooperacji);
- **promowanie kierunków technicznych na uczelniach wyższych** jako najbardziej odpowiednich do wykreowania innowacyjnych liderów oraz pracowników wdrażających innowacje; dalsze wspieranie edukacji finansowej w celu bardziej sprawnego pozyskiwania środków pieniężnych na innowacje; jednocześnie promowanie szeroko pojętej edukacji z zakresu przedsiębiorczości i twórczego zarządzania biznesem; kształtowanie kompetencji miękkich już na etapie edukacji podstawowej i średniej (kreatywność, rozwijanie pasji i zainteresowań, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność współdziałania w grupie, dopasowanie treści nauczania do wrodzonych predyspozycji dzieci, przywrócenie

Polskie firmy rodzinne mają wszelkie szanse na sprostanie wysokim wymagom gospodarki XXI wieku, głównie dzięki zdolności do wprowadzania innowacji.

równowagi między obowiązkami szkolnymi, odpoczynkiem, a czasem przeznaczonym na pasję i zainteresowania, kształtowanie myślenia globalnego/europejskiego). Należy pamiętać, że orientację przedsiębiorczą i kompetencje miękkie można wykształcić tylko na wczesnym etapie rozwoju młodego człowieka;

- **dbałość o pozytywną reputację i wizerunek firm rodzinnych** jako podmiotów nowoczesnych, innowacyjnych, atrakcyjnych i wrażliwych społecznie pracodawców dla wykształconych, postępowych i kreatywnych młodych ludzi;
- **intensyfikacja działań na rzecz rozwoju współpracy uczelni wyższych** (w polskich warunkach zwłaszcza uczelni państwowych) z przedsiębiorstwami rodzinnymi, zainteresowanymi wdrażaniem innowacji (zarówno w sensie technicznym, jak i doradztwa finansowego). Badania wykazały niedostatek w zakresie takiej współpracy;
- **wspomaganie zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie podejmowania kontaktów zagranicznych i otwierania ich na globalne trendy i rozwiązania** (pomoc w wyszukiwaniu partnerów, doradztwo w zawieraniu transakcji, udzielanie rekomendacji oraz promowanie polskich przedsiębiorstw);
- **stworzenie efektywnego systemu poręczeń kredytowych** dla przedsiębiorców starających się

się o uzyskanie kredytów na finansowanie innowacji;

- **stworzenie efektywnego systemu ulg podatkowych** dla firm rodzinnych wprowadzających innowacje;
- **kształtowanie w społeczeństwie kultury i podstaw proinnowacyjnych** (edukacja dla innowacyjności) – szeroko zakrojona działalność na rzecz uświadomienia społeczeństwu polskiemu znaczenia wdrażanych innowacji dla przedsiębiorstw, gospodarki, państwa, a także ogółu obywateli.

Obiektywne, będące pochodną globalizacji, zjawisko tworzenia i rozprzestrzeniania się gospodarki opartej na wiedzy w niczym nie straciło na aktualności i społeczno-ekonomicznym znaczeniu. Wręcz przeciwnie – będzie się w najbliższym czasie nasilać, natomiast Polska, aby nie ulec marginalizacji i sprostać wymagom zglobalizowanego otoczenia, musi podjąć wyzwanie dołączenia do krajów początkowo aspirujących, a w przyszłości w pełni opartych na wiedzy. Polskie firmy rodzinne mają wszelkie szanse na sprostanie wysokim wymagom gospodarki XXI wieku, głównie dzięki zdolności do wprowadzania innowacji oraz umiejętności ich sfinansowania. Najlepsze przedsiębiorstwa już funkcjonują jak w gospodarce opartej na wiedzy, słabsze należy wspomóc, co stanowi ogromne wyzwanie dla władz centralnych oraz samorządów. Wsparcie to powinno być też ważnym zadaniem i udziałem całego nowoczesnego społeczeństwa. ●

¹ T. Starzyk, *Jak powstawały Diamenty*, Bisnode Polska 28.01.2016, www.diamentyforbesa.pl <http://diamenty.forbes.pl/diamenty-forbesa-2016-jak-powstawaly,artykuly,202172,1,1.html> (dostęp: 31.01.2016).

² Całość badań autorki zawiera monografia: A. Winnicka-Popczyk, *Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, ss. 147-184.

³ Tamże, ss. 227-230.



Fot. Fotolia

Efektywna sukcesja w tureckich firmach rodzinnych



Gniewomir Pieńkowski
Locuples International
Business Development,
Kancelaria
Rozwoju Biznesu
Międzynarodowego

Sukcesja jest wielowymiarowym procesem wpływającym bezpośrednio na wszystkie żywotne sfery rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Efektywność jej przeprowadzenia gwarantuje zapewnienie bezpieczeństwa firmie, m.in. utrzymanie pozycji na rynku oraz wszystkich dotychczasowych kontrahentów, a także odnalezienie nowych możliwości rozwoju.

W tureckich firmach rodzinnych proces ten polega na płynnym przekazaniu przedsiębiorstwa w ręce sukcesora. W chwili, w której nestor rodu uzna, że jego potencjalni następcy (przygotowywani do tego zadania od dziecka) są gotowi do jego zastąpienia, oddaje im władzę. Nie są jednak pozostawieni sami sobie. Dopóki nestor czuje się na siłach, doradza młodym sukcesorom w podejmowaniu decyzji biznesowych, opierając się na swoim ogromnym doświadczeniu i wiedzy. Przykładem tego typu działań jest rodzina Koç, założyciele jednej z największych firm rodzinnych na świecie Koç Holding A.Ş. Firma rodziny Koç znajduje się na prestiżowej liście pięciuset największych firm świata. Rodzina Koç, z majątkiem szacowanym na blisko 2 miliardy dolarów, należy do jednych z najbogatszych w Turcji.

Firma rodziny Koç

Vehbi Koç, założyciel holdingu, urodził się w 1901 roku. Swoją karierę rozpoczął już w wieku 16 lat, kiedy to przekonał swojego ojca do otwarcia

niewielkiego sklepu spożywczego w Ankarze. W czasie pierwszej wojny światowej sklep nie przynosił ojcu i synowi oczekiwanych dochodów. Turcja była w tym okresie bardzo biednym krajem i perspektywy biznesowe wtedy nie były zbyt obiecujące.

Sytuacja ta zmieniła się jednak diametralnie na początku lat dwudziestych XX wieku, kiedy to powstała Republika Turecka. Dzięki stabilności ekonomicznej i politycznej, rodzina Koç mogła nie tylko cieszyć się szybkim rozwojem swojego sklepu, ale także myśleć o realizacji kreatywnych pomysłów. Jednym z nich było rozpoczęcie działalności w sektorze budowlanym. 31 maja 1926 roku Vehbi Koç stał się samodzielnym właścicielem przedsiębiorstwa (Koçzade Ahmet Vehbi). Jest to data symbolizująca narodziny Grupy Koç.

W kolejnych latach, w związku z postępującym rozwojem kraju i zwiększonym zapotrzebowaniem nie tylko na produkty, ale także usługi budowlane, Vehbi Koç postanowił rozszerzyć zakres działalności w sektorze budowlanym oraz przenieść siedzibę firmy z Ankary do Stambułu.

W Stambule koncentrował się nie tylko na sektorze budowlanym, ale także działał w innych sektorach. Otwierał nowe sklepy i domy handlowe. W 1938 przekształcił firmę w spółkę akcyjną: Koç Ticaret Anonim Sirketi.

Sposób na rozwój

W latach czterdziestych Vehbi Koç rozpoczął współpracę z amerykańskimi i europejskimi partnerami biznesowymi. Zaczął reprezentować ich interesy na terytorium Turcji. Podróże do bardziej rozwiniętych gospodarczo regionów świata pomogły mu w rozwoju biznesu na terenie Turcji.

Nie tylko nawiązał nowe kontakty biznesowe, pozyskał niedostępne w Turcji patenty, ale także na- był innowacyjną, jak na warunki tureckie, wiedzę z zakresu zarządzania, w których wdrażaniu stał się pionierem w Turcji w kolejnych latach. Efektywne połączenie tych wszystkich czynników doprowadziło do sytuacji, w której Verbi Koç zaczął opracowywać nowe, innowacyjne strategie biznesowe.

Mając świadomość niedostatków tureckiej myśli w zakresie nowych technologii, postanowił nawiązać bliższą współpracę z zachodnimi partnerami. Pozyskał nowe patenty i podpisał umowy licencyjne, które uzupełniały niszę technologiczną w tureckiej gospodarce. Współpraca ta zaowocowała powstaniem w 1944 roku pierwszego tureckiego przedsiębiorstwa motoryzacyjnego – Motör Ticaret oraz pierwszej w Turcji fabryki żarówek (1948 rok, przy współpracy z General Electric), a także powstaniem z inicjatywy Vehbiego Koç w 1945 roku pierwszej tureckiej firmy w Stanach Zjednoczonych – Ram Commercial Corporation.

Olbrzymie europejskie i amerykańskie korporacje, dzięki współpracy z Grupą Koç, mogły wejść na coraz bardziej chłonny rynek turecki, bez konieczności ponoszenia wysokich nakładów. Zachodnie przedsiębiorstwa oferowały patenty, umowy licencyjne swoich produktów, szkolenia tureckich specjalistów oraz możliwość zakupu wyposażenia fabryk po preferencyjnych cenach, a Grupa Koç zapewniała niskie koszty i wysokie bezpieczeństwo produkcji oraz efektywny system sprzedaży. Dzięki tej współpracy powstały następujące firmy Grupy Koç: Tofaş Türk Otomobil (przy współpracy z Fiatem), Türk Siemens (przy współpracy z Siemensem), Mako (przy współpracy z Magneti

Marelli) oraz Ford Otosan Otomotiv (współpraca z Fordem).

W 1955 roku założono Arçelik, firmę specjalizującą się w produkcji sprzętu AGD. Następnie na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku rozpoczęto produkcję pierwszych w pełni tureckich traktorów (Türk Traktör) oraz opon samochodowych (marki Uniroyal). Milowym krokiem w rozwoju Grupy Koc było jednak opracowanie i rozpoczęcie masowej produkcji w 1966 roku, pierwszego tureckiego samochodu – Anadol. W kolejnych latach, dzięki współpracy z partnerami zagranicznymi oraz innowacyjności miejscowych inżynierów, z taśm produkcyjnych zaczęto zjeżdżać coraz więcej samochodów takich marek jak: Murat, Tempa, Ford Taunus, Ford Escort.

Sposób na innowacyjność

Ówczesna innowacyjność działań biznesowych rodziny Koç polegała na testowaniu określonych sektorów i produktów. Pierwsze fabryki były niewielkie, a sieć dystrybucji pokrywała tylko region, w którym ona się znajdowała. Jeśli produkt zyskiwał regionalną popularność, a firma miała znaczący udział w rynku regionalnym, dopiero wtedy tworzone były duże ogólnokrajowe fabryki z systemem dystrybucji pokrywającym wszystkie regiony kraju.

Przez całą dekadę lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku Grupa Koç doskonaliła swoją ofertę produktową, wchodziła w nowe sektory, rezygnowała ze starych kapitałochłonnych. Pod koniec dekady oferta Grupy obejmowała: maszyny rolnicze, wyposażanie szwalni, wyposażenie biur, systemy ogrzewania, sprzęt AGD, radia, telewizory, piece, grzejniki, włókno szklane, płynny gaz, części i wyposażenie samochodów, systemy

specjalistyczne dla przemysłu spożywczego, sieci sklepów detalicznych, turystykę i hotelarstwo, finanse i ubezpieczenia.

Konsolidacja firm

W związku z coraz szybszym rozwojem rodzinnego przedsiębiorstwa, w 1963 roku z istniejących przedsiębiorstw Grupy Koç stworzono Koç Holding A.Ş., zatrudniający blisko sto tysięcy pracowników.

W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych głównym celem rodziny Koç stało się zachęcenie coraz bardziej zamożnego tureckiego społeczeństwa do inwestowania swoich oszczędności w rozwój krajowego przemysłu. W tym celu rodzina zdecydowała się sprzedać część udziałów w Koç Holding A.Ş., a także umożliwić pracownikom firmy zakup akcji po preferencyjnych cenach.

Na początku lat siedemdziesiątych dwudziestego wieku rodzina Koç postanowiła wejść na rynki zagraniczne. Poza istniejącą już w USA firmą Ram powołano trzy zagraniczne spółki handlowe: Kofisa, Ramerica i Beko U.K. Kofisa stała się pierwszym tureckim przedsiębiorstwem założonym na terytorium Unii Europejskiej (1973 r.).

Nadal też zacieśniano współpracę z partnerami zachodnimi. Dzięki niej w 1974 roku powstała pierwsza turecka pralka automatyczna, wyprodukowana przez Arçelik, a w 1975 roku otwarto pierwszy w Turcji departament badań i rozwoju.

Sukcesja

W 1984 roku Vehbi Koç oddał zarządzanie w firmie swojemu synowi Rahmi M. Koçowi. Dzięki przekazanej przez ojca wiedzy oraz jego poradom

kierowana przez syna firma nadal prężnie się rozwijała. W 1988 roku oddano do użytku nową siedzibę firmy w dzielnicy Stambułu Nakkaştepe. W latach dziewięćdziesiątych i na początku XXI wieku Koç Holding silnie zaangażował się w branżę informatyczną – otwarto pierwsze internetowe centra handlowe w Turcji – Migros (1997 rok) i Kangurum (1999 rok). W 2001 roku powstał pierwszy turecki turystyczny portal internetowy z możliwością rezerwowania on-line oraz portal biznesowy. Zwrócono także uwagę na edukację – w 1993 roku otwarto Uniwersytet Koç, który obecnie znajduje się w prestiżowym gronie pięciu najlepszych uczelni w Turcji oraz pięćdziesięciu najlepszych uczelni Azji.

W 2003 roku Rahmi M. Koç przeszedł na emeryturę, zastąpił go syn Mustafa V. Koç, który z pomocą doradcą ojca kontynuował dzieło przodków. Jego największymi sukcesami było przejęcie w 2007 roku znanej niemieckiej marki Grundig oraz wprowadzenie w 2011 r. firmy do grona pięciuset największych firm świata.

Reasumując należy stwierdzić, że Vehbi Koç wskazał swoim dzieciom i wnukom drogę, którą powinni podążać. Jest nią innowacyjność i kreatywność, wielowymiarowe postrzeganie problemów biznesowych, odnajdywanie możliwości rozwoju nawet w najtrudniejszych warunkach oraz czerpanie radości z możliwości tworzenia projektów biznesowych, wykraczających poza swoje czasy. Dzięki temu proces sukcesji w rodzinie Koç nie był rewolucją a ewolucją działalności przedsiębiorstwa. Jej płynność oraz efektywność działań sukcesorów w każdym przypadku wzmocniła pozycję konkurencyjną firmy. ●



📷 Śniadanie prasowe z udziałem Ministra Mariusza Haładyja.
Fot. Anna Beler

Przedsiębiorcy i ich rodziny będą bezpieczniejsi!

Śniadanie prasowe poświęcone ustawie o zarządzie sukcesyjnym

Właściciele firm rodzinnych są zadowoleni z kierunku zmian zamieszczonych w projekcie ustawy o zarządzie sukcesyjnym. Proponowane nowe przepisy podniosą poziom bezpieczeństwa nie tylko przedsiębiorcom i ich rodzinom, ale także pracownikom i kooperantom firm rodzinnych w razie śmierci przedsiębiorcy.

21 sierpnia odbyło się śniadanie prasowe z udziałem przedstawicieli Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych i wiceministra rozwoju Mariusza

Haładyja, nadzorującego prace nad ustawą o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Stowarzyszenie Inicjatywa Firm

Rodzinnych, największa i najstarsza organizacja zrzeszająca przedsiębiorców rodzinnych, organizator spotkania, wraz z innymi organizacjami i osobami zaangażowanymi, od ponad roku aktywnie uczestniczy w pracach nad projektem tej ustawy. Dzięki niej zmniejszone zostaną bariery prawne utrudniające zarządzanie przedsiębiorstwem w razie śmierci jej właściciela.

„To bardzo ważna i wyczekiwana regulacja. Dzięki niej zabezpieczone zostanie stabilne istnienie kilkuset tysięcy firm rodzinnych. Projekt proponuje m.in. zwolnienie podatkowe dla tych, którzy zdecydują się przejąć przedsiębiorstwo, pod warunkiem, że będą kontynuować działalność przez 5 lat, to jest duże ułatwienie” powiedział **Adam Krause, radca prawny, członek zarządu IFR.**

Anna Kosil-Jarząbek, (Kancelaria KOSIL) członek IFR podkreśliła, jak szeroki zakres prawny mają wprowadzane zmiany: *„Ustawa wprowadza ponad 40 zupełnie nowych przepisów oraz zmiany w kilkudziesięciu obowiązujących ustawach”.*

W połowie sierpnia odbyły się konsultacje społeczne dotyczące proponowanych zmian. Polscy przedsiębiorcy wyraźnie zaznaczają, że ustawa ta jest potrzebna – wszyscy ankietowani potwierdzili konieczność jej wprowadzenia. Obecnie, o ile przed śmiercią przedsiębiorca nie przekaze swojej firmy sukcesorom, to jego firma faktycznie umiera wraz z nim. Negatywne skutki są bardzo szerokie, gdyż wszystkie umowy przestają obowiązywać, bo jedna strona nie żyje. Czas od otwarcia spadku do jego skutecznego przyjęcia może być liczony w miesiącach lub latach. W tym czasie firma może zbankrutować. Zarząd sukcesyjny ma umożliwić rodzinie przedsiębiorcy tymczasową kontynuację działalności przedsiębiorstwa na

prawie niezmiennych zasadach mimo śmierci właściciela.

„To duża zmiana! Chodzi zarówno o duże firmy, jak i o małe sklepy, firmy usługowe i zakłady produkcyjne. Muszą zostać stworzone takie warunki, które zapewnią bezpieczeństwo wszystkich stronom aktywności gospodarczej. Ta ustawa nie dotyczy tylko spadkobierców. Ona zabezpiecza także kooperantów, pracowników i klientów” powiedział **Tomasz Budziak, wiceprezes zarządu IFR.**

„Projekt ustawy powstał z inspiracji firm rodzinnych, dla nich i we współpracy z nimi. Potrzeba prawnego uregulowania sukcesji takich przedsiębiorstw staje się coraz bardziej paląca. W Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej mamy ponad 200 tys. przedsiębiorców, którzy ukończyli 65 rok życia. To w dużej części przedstawiciele pokolenia, które rozpoczęło swoją przygodę z biznesem na początku lat 90. Poza tym, firmy rodzinne to 60 proc. małych i średnich firm w Polsce, wg różnych badań mówimy tu o około 1 mln podmiotów.” – powiedział **wiceminister Mariusz Haładyj.**

„Projekt ustawy daje możliwość rodzinie przeżycia żałoby po zmarłym przedsiębiorcy oraz czas na zastanowienie się, co dalej robić. W okresie zarządu sukcesyjnego rodzina będzie mogła pobierać pożytki z tej firmy, czyli zabezpieczyć środki niezbędne do przeżycia. Jest to bardzo ważny aspekt społeczny.” – mówi **ekspert podatkowy, Zofia Rekosz, członek IFR.** ●

Opracowanie: Anna Beler, kierownik Biura IFR

FIRMY RODZINNE
ZABIERAJĄ GŁOS!
MANIFEST - NIECH NAS USŁYSZA!

Zagrożenia podatkowe
firm rodzinnych
- jak się chronić?

Fundusze inwestycyjne
firm rodzinnych.
DOŁĄCZYSZ?

Pierwsze regulacje
dotyczące wprost
biznesu rodzinnego -
co z nich wynika
dla naszej przyszłości?

Czy wiesz co to
RODO i jaki ma
wpływ na
biznes rodzinny?



OGÓLNOPOLSKI
ZJAZD FIRM
RODZINNYCH
U - Rodziny 2017

10-12.11.17

ŁÓDŹ
HOTEL AMBASADOR

Szanowni Państwo, Koleżanki i Koledzy

Już dziś z największą przyjemnością chcielibyśmy zaprosić Państwa na
X Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych, który odbędzie się **10-12 listopada 2017 r. w Łodzi**.

Długa historia naszych corocznych spotkań, frekwencja uczestników oraz zainteresowanie wystawców i mediów pokazują, że Zjazdy od lat są wydarzeniem ważnym i cenionym nie tylko wśród naszych rodzimych firm.

Jesteśmy przekonani, że nie inaczej będzie także w tym roku. Tradycyjnie już zaprezentujemy najnowsze doniesienia ze świata przedsiębiorczości, zarządzania oraz najnowsze trendy. Zjazd, jak co roku, będzie stanowił także wyjątkową okazję, by wysłuchać wykładów wybitnych ekspertów z naszego kraju.

W tym roku Zjazd odbędzie się na gościnnej ziemi łódzkiej. Mamy więc wielką nadzieję, że w przerwie między panelami znajdzie się również chwila na spacer po mieście, by odkryć nie tylko wókiennicze czy filmowe oblicze, ale i docenić kulturalny rozwój naszego regionu.

Zapraszamy do Łodzi! Dla odmiany.

Ewa Sobkiewicz
Prezes Inicjatywy Firm Rodzinnych

Sesja otwierająca

Przedsiębiorczość rodzinna. Dryfujemy czy płyniemy na pełnych żaglach? Rola i miejsce firm rodzinnych w rozwoju gospodarczym Polski

Uczestnicy: Profesor Jerzy Hausner, Mariusz Haładyj - Wiceminister Rozwoju, Witold Stępień/Joanna Skrzydlewska - Marszałek Województwa Łódzkiego, Hanna Zdanowska - Prezydent Miasta Łodzi, Profesor Jan Sułkowski - SAN, Zygmunt Frankiewicz - Związek Miast Polskich, dr Irena Ożóg - b. Wiceminister Finansów, Ewa Sobkiewicz - Prezes IFR

Inauguracja prac nad utworzeniem funduszu inwestycyjnego firm rodzinnych

Prezes Firmy Union Investment

BEZPIECZEŃSTWO PODATKOWE DLA FIRM RODZINNYCH

Kancelaria Ożóg - Tomczykowski



ifr
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH
Łączymy by budować

Zarząd sukcesyjny - jak nie przespać szansy?

Tomasz Budziak, Mariusz Haładyj

Jak rozumieć przedsiębiorczość rodzinną?

Dziekan Wydziału Zakładu Przedsiębiorczości
dr Andrzej Marjański

Dialog Międzypokoleniowy

- rozmowy z rodziną o firmie

W roli głównej seniorzy i sukcesorzy

Piotr Błażejowski, Krzysztof Błażejowski

Zarządzanie projektami w firmach rodzinnych

Rafał Kunaszyk

Rynek pracy a zatrudnienie

w firmach rodzinnych

Krzysztof Peroń, Agata Hagno

Zagraniczne firmy rodzinne w Polsce

Małgorzata Witkowska

**Wsparcie ze środków unijnych
na rozwój firm rodzinnych**

- prelekcja połączona z indywidualnymi
konsultacjami realizowanymi przez Doradców
Biznesowych Urzędu Marszałkowskiego

Przedstawiciele Departamentu Rozwoju
Przedsiębiorczości Urzędu Marszałkowskiego
Województwa Łódzkiego

Łódź Filmowa

Anna Mikołajczyk, Iwona Łekawa

**Razem zwyciężamy! Jak grupy zakupowe
polskich firm rodzinnych obroniły swój rynek
przed obcą konkurencją?**

Robert Dankiewicz, Jakub Skotniczny

**Od GS-ów po Hiltona, czyli sztuka wizerunku
w Polsce wg „Czterech Pór Roku”**

Izabela Bedyniak-Siewiersk
- stanowiska metamorfoz

**7 grzechów głównych przedsiębiorcy
na podstawie filmu „Ziemia Obiecana”**

Krzysztof Tomaszewski

Przedsiębiorczość kobiet

Krystyna Mazurówna i dr Monika
Mularska-Kucharek

Kiedy sami nie dajemy rady...

**Wsparcie rodziny przedsiębiorców przez
tymczasowych menedżerów.**

**Interim Management jako operacyjne
wsparcie zmian pokoleniowych.**

Partner IFR SIM

Start-up jako narzędzie sukcesji?

Sebastian Margalski

Młodzi w biznesie

Krzysztof Ogorzałek

Małe aglomeracje a rozwój firm rodzinnych.

Możliwości czy ograniczenia?

Mariola Grodnicka, dr Adam Handzelewicz

**Nowe kierunki i nowe trendy - jak wpływają na
rozwój firmy.**

dr. Beata Dethloff

Uzdrowiska polskie - miasta zdrowia z definicji.

**Co robić, aby takie były: rola rządu, samorządu,
firm rodzinnych**

Mariusz Krupa, Teresa Kudyba, Krzysztof Jarosz



**X OGÓLNOPOLSKI ZJAZD
FIRM RODZINNYCH
U-RODZINY ŁÓDŹ 2017**

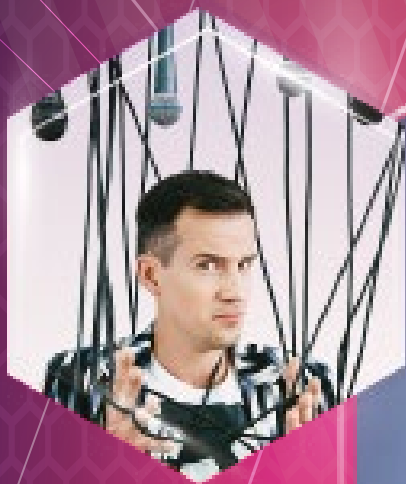
Biuro organizacji:

Anna Beler + 48 667 755 766 Monika Rosak-Wozińska + 48 693 414 561

mail: u-rodziny@firmyrodzinne.pl; sekretariat@firmyrodzinne.pl



X OGÓLNOPOLSKI ZJAZD
FIRM RODZINNYCH
U-RODZINY ŁÓDŹ 2017



prowadzący
ROBERT JAREK



MARGARET FLAIR FACTORY



GALA WIECZORNA
11.11.2017

ŁÓDŹ
HOTEL AMBASADOR



zespół coverowy
DRUGI TYDZIEŃ

Patronat:



PREZYDENT MIASTA ŁÓDZI
HANNA ZDANOWSKA



MARSZAŁEK
WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO
Witold Stępień