

# relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 6(33) GRUDZIEŃ 2018 ISSN 2353-6470



**ASPIRACJE I MOŻLIWOŚCI**  
**11. ZJAZD FIRM RODZINNYCH**



## Temat numeru

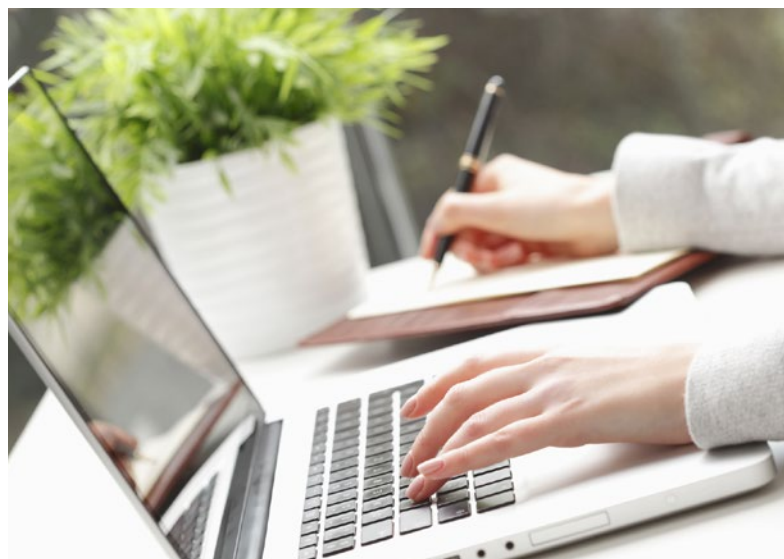
- 4 U-RODZINY 2018. Jak było na 11. Zjeździe Firm Rodzinnych w Katowicach? | Andriy Tsyaputa

## Finanse

- 12 Jak bezpiecznie inwestować swój kapitał? | Paweł Świąder

## Sukcesja

- 15 8 kroków do skutecznej sukcesji | Katarzyna Karpiuk
- 18 Dlaczego potrzebujemy w Polsce prywatnych fundacji rodzinnych? | Daria Leszczyk



## Zarządzanie

- 21 Sprostać wyzwaniom bezpieczeństwa informatycznego firmy | Przemysław Skowroński
- 24 Wyjazd incentive to coś więcej niż wyjazd integracyjny | Victoria Iwanowska

## Inne kultury

- 26 Partnerstwo publiczno-prywatne w działalności firmy rodzinnej w Izraelu | Gniewomir Pieńkowski



*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 6(33), grudzień 2018  
ISSN 2353-6470

**Wydawca:**

**ifr**<sup>®</sup>  
INICJATYWA  
FIRM RODZINNYCH

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

**Redaktor naczelna:**

Maria Adamska

**Kontakt:**

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

**Korekta:**

Beata Leśniak

**Projekt, skład:**

Pracownia Register  
www.pracowniaregister.pl

**Fotografie ilustracyjne:**

Fotolia.com

**Zdjęcie na okładce:**

archiwum IFR

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 śródtytułów.



## Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Tegoroczny 11. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2018 był wielkim wydarzeniem w życiu stowarzyszenia IFR. Myślę, że także ważnym dla Katowic – miejsca zjazdu, dla Śląska i dla środowiska przedsiębiorców. Wiele, naprawdę wiele się działo, wszystko w eleganckiej oprawie, wspaniale zorganizowane, tłumnie, ciekawie. Polecam relację z tego wydarzenia, pięknie skomponowaną przez Andriya Tsyaputę, pod czujnym okiem Łukasza Rotarskiego.

### **A co mi się podobało na U-RODZINACH?**

**Na U-RODZINACH byli fajni koledzy, zajęcia, bal był super i było dobre jedzenie.**

To opinia ośmioletniego Feliksa Waliszewskiego, syna właścicieli firmy rodzinnej FA Krosno, stałego już bywalca U-RODZIN (vide okładka 22. numeru Relacji, luty 2017). Tym bardziej cieszy, że daje nadzieję na trwałość tej – na razie młodej – tradycji u-rodzinowej.

No i już mamy zapowiedź kolejnego zjazdu, który powtórnie odbędzie się w Warszawie. W 2014 roku w Warszawie było nas bardzo dużo, było pięknie, było bogato – artystycznie, merytorycznie, od oficjalnych gości aż się skrzyło. Jak będzie tym razem? Zobaczymy, ale z pewnością nie zawiedzemy się.

Chcę zwrócić Państwa uwagę na artykuł o bardzo dobrze działającym partnerstwie publiczno-prywatnym w dziedzinie ochrony zdrowia w Izraelu. Bardzo wnikliwie opisuje to Gniewomir Pieńkowski, nasz stały autor, specjalizujący się w problematyce firm rodzinnych na Bliskim Wschodzie. Aż chciałoby się spytać: czy i u nas nie mogłoby być lepiej w służbie zdrowia? Może warto zaczerpnąć dobry przykład z innego kraju?

Ci przedsiębiorcy, którzy chcieliby dobrze ulokować wolną gotówkę, pewnie z zainteresowaniem przeczytają artykuł o inwestowaniu w luksusowe nieruchomości. *Już teraz mieszkania w tym segmencie zyskują na wartości od 4 do 7% rocznie* – pisze Paweł Świąder, relacjonujący wyniki badań nieruchomości premium, przeprowadzonych w polskich miastach przez firmę doradczą EY.

A z bardziej codziennych spraw – kwestia bezpieczeństwa informatycznego firmy. Polecam artykuł Przemysława Skowrońskiego, w którym dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem na temat udogodnień, jakie można wprowadzić w firmie. *Chmura, backup, blokchain, malware* – z tym musimy się oswoić i na co dzień korzystać z różnorodnych rozwiązań.

Sukcesja w firmach rodzinnych jest długim procesem, a więc musi się rozpocząć z wyprzedzeniem.

**Osiem kroków do sukcesji**, artykuł Katarzyny Karpeluk, jasno i zrozumiale pokazuje najważniejsze elementy tego procesu.

W Polsce brakuje przepisów, które by ułatwiały przetrwanie firmy przez pokolenia. O możliwościach, jakie daje tworzenie fundacji prywatnych do zarządzania majątkiem rodzinnym pisze Daria Leszczyk.

Polecam wszystkie artykuły 33. numeru RELACJI i życzę Państwu przyjemnej lektury.

Korzystając z okazji, życzę wszystkim naszym Czytelnikom, ich dzieciom, krewnym, przyjaciołom i znajomym bardzo udanych, ciepłych Świąt Bożego Narodzenia oraz pomyślnych wiatrów w Nowym – 2019 – Roku.

Redaktor Naczelna,

Maria Adamska

[maria.adamska@fimyrodzinne.pl](mailto:maria.adamska@fimyrodzinne.pl)

[www.fimyrodzinne.pl](http://www.fimyrodzinne.pl)





# U-RODZINY 2018

## Jak było na 11. Zjeździe Firm Rodzinnych w Katowicach?



**Andriy Tsyaputa**  
Specjalista ds.  
komunikacji,  
Biuro IFR

Środek jesieni zawsze jest gorącym okresem – mnóstwo różnego rodzaju wydarzeń, konferencji, kongresów i zjazdów. Decyzja, co wybrać z bogatej oferty konferencyjnej, może być bardzo trudna. Jednak dla wielu przedsiębiorców rodzinnych od lat wybór jest oczywisty – **Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY**, organizowany przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Tegoroczna, już 11. edycja wydarzenia, potwierdziła, że U-RODZINY to ważna impreza nie tylko dla środowiska przedsiębiorców rodzinnych, ale także polityków, samorządowców oraz ekspertów z różnych dziedzin.

Co takiego specjalnego ma w sobie Zjazd Firm Rodzinnych? Po pierwsze, jest to unikalne wydarzenie, które co roku odbywa się w innym regionie Polski i skupia przedsiębiorców z całego kraju. Po drugie, U-RODZINY to nietypowa konferencja biznesowa, to święto przedsiębiorczości rodzinnej, które oprócz potężnej dawki wiedzy merytorycznej i otwartej dyskusji, jest wspaniałą okazją do nawiązania długotrwałych relacji, zarówno biznesowych, jak i – nawet w większym stopniu – przyjacielskich. Trzecim elementem, który szczególnie wyróżnia Zjazd Firm Rodzinnych na tle innych wydarzeń, to wyjątkowy rodzinny

klimat, wyczarowany obecnością ciepłych ludzi: małżeństw z długim stażem, samodzielnej młodości oraz całych rodzin z małymi i trochę większymi dziećmi. Charakterystyczne dla wszystkich zjazdów są interesujące rozmowy w nieformalnej atmosferze oraz świetna zabawa na uroczystym balu firm rodzinnych. Jak relacjonowali nasz tegoroczny Zjazd w jednym mediów: *Jest to zapewne jedyne wydarzenie biznesowe, gdzie wózki z dziećmi na salach nikogo nie dziwią.*

Tegoroczna edycja U-RODZIN odbyła się w dniach 11-14 października w Katowicach, w hotelu Vienna House Easy Angelo. Przedstawienie pełnej relacji z naszego wydarzenia byłoby bardzo trudne, ale postaramy się choć trochę opisać wrażenia z tych niezapomnianych chwil.

Tematem przewodnim 11. U-RODZIN była ekspansja zagraniczna polskich przedsiębiorców rodzinnych, wyrażona hasłem zjazdu **Aspiracje**

**i Możliwości.** Rozmawialiśmy więc o znaczeniu firm rodzinnych w gospodarce kraju, o innowacyjności i rozwoju, a także szukaliśmy odpowiedzi na pytanie „Czy polskie firmy rodzinne mogą odgrywać ważną rolę w europejskiej i światowej gospodarce?”

Oprócz licznie zgromadzonych uczestników gościliśmy patronów honorowych oraz gości specjalnych, którzy wzięli udział w Zjeździe. Śląskie U-RODZINY swoją obecnością zaszczylicili: Prezydent Miasta Katowice dr Marcin Krupa, Wicemarszałek Województwa Śląskiego dr Michał Gramatyka oraz Komisarz Unii Europejskiej Elżbieta Bieńkowska. W wydarzeniu wzięli udział także wybitni polscy przedsiębiorcy, naukowcy oraz badacze biznesu. Nie sposób wymienić wszystkich, ale wśród nich znaleźli się m.in.: Krzysztof Domarecki (Selenia FM S.A.), Tomasz Domogała (TDJ S.A.), Jan Kolański (Colian Holding S.A.), dr Stanisław Han (PPF Hasco-Lek S.A.), Adam Rozwadowski



Fot. archiwum IFR





(Centrum Medyczne Enel-Med S.A.), dr Oskar Zięta (Zieta Prozesdesign Sp. z o.o.), Radostaw Pyffel (Ekspert ds. rynku chińskiego), Zuzanna Skalska (analityk trendów), a także prof. Andrzej Blikle (Prezes Zarządu IFR w latach 2008-2016).

Nasz Zjazd rozpoczął się 11 października konferencją prasową, która odbyła się w eleganckim Pałacu Goldsteinów w Katowicach. Tematem konferencji było hasło przewodnie 11. U-RODZIN. Przed dziennikarzami głos zabrali: Ewa Sobkiewicz (Prezes Zarządu IFR), dr Marcin Krupa (Prezydent m. Katowice), Łukasz Rotarski (Członek Zarządu IFR, Prezes Oddziału Śląskiego IFR, Koordynator U-RODZIN 2018), a także polscy przedsiębiorcy dr Stanisław Han (Członek Zarządu IFR, Prezes Zarządu PPF Hasco-Lek S.A.) oraz Jakub Imosa (CEO Kotrak S.A.).

Monitorując publikacje w mediach, zarówno po konferencji prasowej, jak i po całym wydarzeniu, z przyjemnością możemy stwierdzić, że udało się nam dość obszernie zaistnieć w przestrzeni publicznej. Za tym przemawiają też liczby: ok. 100 publikacji w różnego rodzaju mediach oraz ponad 1000 wzmianek w kanałach *social media*.

Następnym punktem programu U-RODZIN 2018 była intrygująca debata pt. *Firmy Rodzinne w Polsce – O czym marzymy? Dokąd zmierzamy?*, zorganizowana przy współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Wspólnie z autorytetami ze środowiska polskich przedsiębiorców dyskutowaliśmy nad tym, co należy zrobić, aby firmy rodzinne zyskały takie znaczenie w Polsce, jakie mają w państwach Zachodniej Europy, a także co w tym kierunku muszą zrobić władze oraz sami przedsiębiorcy. Uwieńczeniem pierwszego dnia Zjazdu był śląski wieczór integracyjny,

połączony z pyszną kolacją, występem tenora Adama Sobierajskiego oraz dyskusją z Robertem Talarczykiem – reżyserem, aktorem, dyrektorem Teatru Śląskiego im. Stanisława Wyspiańskiego w Katowicach.

## **W debacie redakcyjnej Radosław Pyffel przedstawił współczesną perspektywę prowadzenia biznesu na rynku międzynarodowym oraz główne wyzwania z tym związane.**

Drugi dzień zaczął się od uroczystego powitania przez Prezes IFR Ewę Sobkiewicz oraz wystąpienia koordynatora 11. U-RODZIN, Członka Zarządu IFR, Łukasza Rotarskiego. Głos zabrali także współgospodarze wydarzenia: Prezydent Katowic, dr Marcin Krupa, oraz Wicemarszałek woj.

Śląskiego, dr Michał Gramatyka. Część merytoryczną rozpoczęliśmy od debaty inauguracyjnej poświęconej głównemu tematowi 11. U-RODZIN. Wprowadzenia do dyskusji dokonał Radosław Pyffel, który przedstawił współczesną perspektywę prowadzenia biznesu na rynku międzynarodowym oraz główne wyzwania z tym związane. Tego dnia mieliśmy także okazję posłuchać Jana Filipa Stanitkę – Dyrektora Departamentu Innowacji w Ministerstwie Przedsiębiorczości i Technologii, który mówił o kluczowych pytaniach dla rozwoju polskich firm rodzinnych. Część plenarną drugiego dnia zamknęliśmy debatą o innowacyjności w polskich firmach rodzinnych, podczas której spojrzeliśmy na kwestie innowacyjności przez pryzmat czasu i porównaliśmy bieżące tempo rozwoju do lat 90., kiedy to większość polskich firm rozpoczęła działalność

Razem z partnerami Zjazdu zorganizowaliśmy dla uczestników 6 punktów programu w formie paneli dyskusyjnych bądź warsztatów. Rozmawialiśmy









m.in. o: eksporcie na różne rynki, postrzeganiu polskich produktów na świecie, zmianach podatkowych wpływających na działalność firm rodzinnych, patriotyzmie gospodarczym i ekspansji zagranicznej, rewolucji technicznej i robotyzacji przemysłu, a także współczesnych strategiach sprzedaży i budowania wizerunku marki. Uroczystym zakończeniem drugiego dnia 11. U-RODZIN był Bal Firm Rodzinnych w Międzynarodowym Centrum Kongresowym. Oprócz świątecznej kolacji, urodzinowego tortu mieliśmy również okazję posłuchać znanego polskiego akordeonisty Marcina Wyrostka i zespołu CORAZON. Wspaniały występ! O taneczny klimat tego wieczoru zadbał natomiast zespół coverowy Sound Machine.

Po świetnej zabawie w piątek, nazajutrz rano z nie mniejszą ochotą rozpoczęliśmy trzeci dzień Zjazdu, który swoim wystąpieniem otworzyła Komisarz Unii Europejskiej ds. rynku wewnętrznego i usług, Elżbieta Bieńkowska. Pani Komisarz opowiedziała o wpływie globalnych trendów w handlu i gospodarce na europejski i polski biznes, a także przybliżyła polskim uczestnikom wydarzenia wizję władz unijnych dotyczącą dalszego rozwoju gospodarczego starej Europy. W sobotę rozmawialiśmy również o fundacji rodzinnej, jako sposobie na skuteczną sukcesję dla polskiego biznesu – temat ten przybliżył nam partner strategiczny IFR, Kancelaria Ożóg Tomczykowski. Jednym z najbardziej fascynujących wystąpień podczas Zjazdu było wystąpienie Zuzanny Skalskiej, poświęcone międzynarodowym trendom i kierunkom rozwoju przedsiębiorstw.

Razem z innym partnerem strategicznym IFR – Union Investment TFI S.A. – zorganizowaliśmy dyskusję poświęconą innowacjom w gospodarce opartych na koncepcyjnej współpracy pomiędzy



firmami i ich klientami. W sobotę poznaliśmy też ewolucję modelu biznesowego TDJ S.A. oraz dowiedzieliśmy się na przykładzie Famur Famak S.A., jak aktywność właścicieli firmy może wesprzeć jej rozwój. Następnie przeszliśmy do sesji tematycznych, w trakcie których rozmawialiśmy m.in. o in-

## **Zadbaliśmy o zajęcia i rozrywkę dla najmłodszych uczestników: zorganizowaliśmy warsztaty z przedsiębiorczości, wyjazdy do teatru i Muzeum Śląskiego oraz zrobiliśmy osobny bal dla dzieci.**

westowaniu w nieruchomości, o budowie biznesu odpornego na ryzyka, a także o „tradycyjnych” tematach naszych zjazdów, takich jak sukcesja w firmach rodzinnych, efektywne zarządzanie oraz polityka kadrowa. Osobno chcielibyśmy wyróżnić panel dyskusyjny młodego pokolenia, w którym wzięli udział Marek Zientecki – właściciel AGOS GROUP, Kacper Sosnowski – Członek Zarządu Kross S.A., Roland Szymański – współwłaściciel w Grupie Lars, International NxG Leadership Team. Debatę poprowadził Jakub Skotniczny – Prezes Zarządu RSF Sp. z o.o., Dwór Kombornia\*\*\*\* Hotel & Spa. Nie mniej interesującą oraz inspirującą była dyskusja z pasjonatem astronomii, Karolem Wójcickim oraz kierowcą rajdowym, Mikołajem Marczykiem, moderowana przez znanego dziennikarza Kamila Durczoka. Na koniec wydarzenia nasi partnerzy z Łoży Dżentelmenów przygotowali dla uczestników profesjonalną degustację szkockiej whisky. Wieczór trzeciego dnia 11. U-RODZIN uświetnił koncert symfoniczny w gmachu

Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia. NOSPR bez wątpienia zrobił duże wrażenie na wszystkich uczestnikach. Nic dziwnego, gdyż jest to jedna z najpiękniejszych sal koncertowych w Europie i na świecie.

Nie można zapomnieć także o programie dla dzieci. W tym roku już tradycyjnie zadbaliśmy o zajęcia i rozrywkę dla najmłodszych uczestników U-RODZIN. Specjalnie dla nich zorganizowaliśmy warsztaty z przedsiębiorczości, wyjazdy do teatru oraz Muzeum Śląskiego. Co więcej, po raz pierwszy w historii Zjazdu zrobiliśmy także osobny bal dla dzieci. Niezmiernie cieszymy się, że dzieciaki także fajnie spędziły czas razem z nami.





Po zakończeniu części konferencyjnej w sobotę, większość uczestników wróciła już do domu. Niedzielny poranek natomiast został na podsumowanie wydarzenia w gronie Członków IFR. Świeże refleksje, opinie, wrażenia, a nawet krytyka, są szczególnie ważne dla nas jako organizatorów. Dzięki temu każde kolejne U-RODZINY będą zorganizowane na coraz wyższym poziomie, łatwiej będzie też uniknąć błędów i lepiej spełnić oczekiwania uczestników.

11. U-RODZINY są rekordowe pod każdym względem: **pełne 3 dni programu, ponad 400 uczestników oraz 40 dzieci, blisko 70 prelegentów i gości specjalnych, ponad 50 patronów i partnerów, a także 25 paneli, warsztatów, występów.**

W imieniu członków zespołu i Zarządu IFR serdecznie dziękujemy wszystkim, którzy przyczynili się do zorganizowania 11. U-RODZIN w Katowicach. Składamy również gorące podziękowania wszystkim uczestnikom, którzy wzięli udział w wydarzeniu, a także wolontariuszom i zespołowi technicznemu. Bez Was nic by się nie udało!

Już dziś zapraszamy wszystkich do Warszawy w dniach 25-27 września 2019 roku, tym razem na **12. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2019**. Zespół IFR już rozpoczął pracę, wyznaczaliśmy koordynatorów wydarzenia, zbieramy zespół organizacyjny i powoli ruszamy. Już nie możemy się doczekać!

Do zobaczenia ●





# Jak bezpiecznie inwestować swój kapitał?

**Bankowe lokaty już dawno przestały być dobrym sposobem na oszczędzanie czy inwestowanie. Nawet właściciele firm dysponujący sporą nadwyżką finansową omijają je szerokim łukiem. Na popularności zyskują inwestycje w nieruchomości. Jak się za to zabrać?**



**Paweł Świąder**

Dziennikarz z wieloletnim stażem, reporter radiowy. Relacjonował najważniejsze wydarzenia z kraju i ze świata, m.in. z USA, Hiszpanii, Irlandii, Wielkiej Brytanii, Islandii czy Rosji. Obecnie współwłaściciel Prepare



Polacy kupują mieszkania na potęgę. Deweloperzy zacierają ręce i szukają kolejnych działek pod nowe osiedla. Coraz więcej osób inwestuje w nieruchomości, które wydają się w miarę bezpiecznym sposobem na ulokowanie wolnych środków. Pojawia się jednak coraz więcej opinii według których boom na rynku nieruchomości wkrótce się skończy. Jak zatem wykorzystać koniunkturę i dobrze ulokować oszczędności?

## **Interesujący segment nieruchomości to luksusowe apartamenty i mieszkania w rezydencjach, nazywane nieruchomościami premium.**

Z punktu widzenia prowadzenia biznesu, zwłaszcza rodzinnego, najsensowniejszym sposobem na inwestowanie wolnych środków jest przeznaczenie ich na rozwój firmy. Przychodzi jednak taki moment, że warto zastanowić się nad bezpiecznym lokowaniem zgromadzonego kapitału. Część Polaków decyduje się zainwestować w nieruchomości w systemie *condo*. Deweloperzy, którzy je budują gwarantują w swoich reklamach 7% zysku rocznie wypłacane przez najbliższe 15 lat. Bardziej odważne gwarancje lepiej pominąć, trudno przecież przewidzieć, jak rynek i globalna sytuacja ekonomiczna zmieni się w ciągu najbliższych 2-3 lat. Można także zainwestować w mieszkanie w dobrej lokalizacji i przeznaczyć je na wynajem. Wiąże się to jednak z tym, że takim mieszkaniem trzeba się od czasu do czasu zająć. Co jakiś czas wymagać będzie remontów, trzeba też znaleźć najemców, kontaktować się z nimi i liczyć na to, że... będą regularnie opłacać czynsz. Na koniec pozostaje jeszcze nutka niepewności co do

wzrostu wartości mieszkania w nadchodzących latach. Choć panuje przekonanie, że nieruchomości raczej tanieć nie będą, to tak do końca nie można być tego pewnym. Obecnie na przykład w Szwecji ceny mieszkań idą w dół i ci, którzy planowali pozbyć się nieruchomości zaczynają się spieszyć coraz bardziej, by ograniczyć możliwą stratę.

Jest jeszcze jeden segment nieruchomości, którym można się zainteresować. To luksusowe apartamenty i mieszkania w rezydencjach, nazywane nieruchomościami premium.

## **Premium, czyli co?**

W każdym, dużym mieście w Polsce można znaleźć nieruchomości premium. Najwięcej jest ich w Warszawie, gdyż ten rynek jest najbardziej rozwinięty. W przypadku stolicy będą to dobrze położone inwestycje apartamentowe i rezydencje, najczęściej wykończone i wyposażone „pod klucz” w bardzo wysokim standardzie. Metr takiego lokalu kosztuje najczęściej kilkanaście tysięcy złotych, przy czym raczej bliżej mu do 20 niż 10 tysięcy złotych. Według ekspertów ceny takich nieruchomości w Warszawie, choć na pierwszy rzut oka



Fot. archiwum Tacit Investment



wydają się relatywnie wysokie, to na tle transakcji realizowanych w Berlinie, Paryżu czy Londynie są jednak konkurencyjne, a poza tym – będą drożeć. Już teraz mieszkania w tym segmencie zyskują na wartości od 4 do 7% rocznie.

### Jak znaleźć nieruchomość premium, która spełni nasze oczekiwania

Zarówno aktywni inwestorzy lokujący swój kapitał w nieruchomości, jak i ci, którzy stawiają na tym rynku pierwsze kroki wiedzą, że poszukiwanie najlepszych inwestycji to proces, który może zająć nieco czasu. Warto wesprzeć się wiedzą doświadczonych doradców, zwłaszcza takich, którzy na przestrzeni lat sprawnie poruszali się w tym segmencie, znają jego realia, zasady i zrealizowali co najmniej kilkadziesiąt transakcji. Często przydaje się pomoc takiej firmy w wynajmie luksusowych apartamentów kupowanych *stricte* pod inwestycje – to udogodnienie dostępne obecnie w niewielu luksusowych inwestycjach. Zdarzają się bowiem przypadki, gdy ktoś kupuje apartament z myślą, że zamieszka w nim za kilka lat, a do tego czasu planuje swój lokal wynająć.

Coraz częściej w katalogu najlepszych firm oferujących prestiżowe nieruchomości pojawiają się wysokiej jakości inwestycje poza Warszawą.

Świetnie zlokalizowane, wykończone z użyciem najlepszych materiałów, zapewniające wyjątkowy komfort i pewność lokaty kapitału. Tego typu rezydencje i apartamenty można znaleźć np. w Krakowie, Trójmieście czy Poznaniu, ale także w Bydgoszczy czy Władystawowie, które z roku na rok przyciąga coraz więcej turystów.

Specjaliści prognozują, że rynek luksusowych nieruchomości w Polsce będzie stale rósł. Wiąże się to m.in. ze wzrostem zamożności naszego społeczeństwa. Pod względem rozwoju rynku nieruchomości premium, Polska nie różni się od innych europejskich stolic, takich jak Berlin, Paryż czy Londyn. Co ciekawe, standard oferowany w polskich nieruchomościach premium często przewyższa ten, który możemy spotkać „na zachodzie”. Eksperti EY ocenili i porównali kilkanaście europejskich metropolii do Warszawy. Najważniejsze wnioski wskazują na to, że w Warszawie nadal o wiele łatwiej, bo za relatywnie mniejsze pieniądze, można zostać właścicielem apartamentu premium. Natomiast prognozy wzrostów dla tych inwestycji, są w Polsce o wiele wyższe niż dla innych, analizowanych rynków. Produkt premium jest o wiele bardziej odporny na ewentualne wahania i zawirowania na rynku. Znacznie lepiej wypada też w zestawieniu na przykład z lokatą bankową. ●



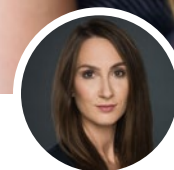
# 8

## kroków do skutecznej sukcesji

**Jednym z największych wyzwań, przed którym stoją obecnie firmy rodzinne, jest przekazanie sterów następnemu pokoleniu.**

Nie jest to proces łatwy ani szybki. Wymaga on wieloletniego przygotowania oraz dobrania odpowiednich narzędzi. Źle „skrojona” sukcesja może nie tylko zaszkodzić rozwojowi przedsiębiorstwa, ale stać się również źródłem problemów w rodzinie.

Założeniem procesu sukcesji jest zapewnienie przedsiębiorstwu trwałości w obliczu trudnych i nieuniknionych zmian pokoleniowych oraz zabezpieczenie przyszłości rodziny w oparciu o zgromadzony majątek. Trwałe rozwiązania muszą być budowane na solidnych fundamentach. Nie inaczej jest z sukcesją. Wymaga ona starannego zaplanowania oraz dobrania narzędzi uwzględniających interesy wszystkich stron, ale



**Katarzyna Karpiuk**  
Radca prawny  
w Kancelarii Ożóg  
Tomczykowski

także przygotowania planu awaryjnego na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń.

Uwarunkowania rodzinne i majątkowe, różne formy prowadzenia działalności gospodarczej czy też specyficzne cele i założenia powodują, że plan sukcesji zawsze musi być „szyty na miarę”. Bez tego nie będzie możliwe wprowadzenie rozwiązań, które zapewnią w przyszłości ochronę dwóch najcenniejszych wartości: dobra i bezpieczeństwa rodziny oraz kontynuacji biznesu.

Co zatem należy zrobić, aby odpowiednio przygotować siebie i przedsiębiorstwo do przekazania władzy?

## **Planowanie – im wcześniej, tym lepiej**

Sukcesja, która spełni oczekiwania zarówno aktualnego właściciela przedsiębiorstwa, jak i przyszłych sukcesorów, wymaga stworzenia „skrojonej na miarę” strategii oraz odpowiedniego czasu na jej wdrożenie. Nie zwlekaj – pomyśl o przyszłości już dzisiaj!

## **Biznes rodzinny – co naprawdę przekazujemy?**

Należy dokładnie przeanalizować, co naprawdę chcemy przekazać następcom. W tym celu należy przeprowadzić audyt majątku i przedsiębiorstwa, który pozwoli dokładnie określić posiadane aktywa i ryzyka sukcesyjne z nimi związane. Przy okazji warto rozważyć uproszczenie i uporządkowanie struktury korporacyjnej prowadzonego biznesu.

## **Komu przekazać biznes?**

Niezwykle istotne jest, aby z odpowiednim wyprzedzeniem dokonać wyboru przyszłych sukcesorów, od których zależeć będzie dalszy rozwój firmy, a także odpowiednio ich przygotować do roli, którą mają pełnić w przyszłości.

## **Zgoda w rodzinie**

Wybór sukcesorów oraz wskazanie lidera spośród nich to jedna z najtrudniejszych i najbardziej odpowiedzialnych decyzji. Ważne jest określenie roli oraz uprawnień pozostałych członków rodziny tak, aby nie dochodziło w niej do konfliktów, a przedsiębiorstwo sprawnie funkcjonowało. Pomóc może w tym stworzenie konstytucji rodzinnej.

## **Brak naturalnych sukcesorów?**

Co zrobić w sytuacji, gdy naturalny sukcesor nie jest zainteresowany prowadzeniem rodzinnego biznesu? Wówczas należy rozważyć inne możliwości, np.: sprzedaż zewnętrznemu inwestorowi, wykup dokonany przez grupę menedżerską niezwiązaną do tej pory z firmą i mającą na celu jej przejęcie oraz późniejsze nią zarządzanie (*MBI – management buy-in*), wykup przez osoby dotychczas zarządzające firmą samodzielnie lub we współpracy z wybranym partnerem kapitałowym, np. z funduszem *private equity*, które stają się właścicielem największego pakietu akcji/udziałów (*MBO – management buy-out*) czy też zachowanie własności bez aktywnego udziału w zarządzaniu.



## Porządek w kwestiach prawnych

Uporządkowanie wszelkich kwestii prawnych przed przekazaniem biznesu sukcesorom pozwoli im skoncentrować się na rozwoju firmy. W tym celu należy uregulować kwestie związane ze spadkobranie, czy to w oparciu o polski system prawny, czy też korzystając z regulacji oferowanych przez inne państwa (np. fundacje prywatne, wykorzystanie struktur powierniczych itp.). Warto również zawczasu zorientować się, z jakimi procedurami będą musieli zmierzyć się spadkobiercy obejmując dziedziczny majątek rodzinny.

## Finanse

Uporządkowanie kwestii finansowych, w tym związanych z zewnętrznym finansowaniem firmy oraz strukturą jej zadłużenia, w znacznym stopniu uprości proces przekazania biznesu następcy.

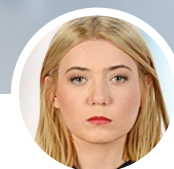
## Podatki

Uporządkowanie kwestii podatkowych oraz poprawności rozliczeń podatkowych pozwoli na efektywne przeprowadzenie procesu sukcesji zarówno po stronie właściciela, jak i sukcesorów.

Jedno nie ulega wątpliwości – nie istnieje jeden model przeprowadzenia sukcesji. Ilu przedsiębiorców, tyle rozwiązań. Te najprostsze, niby oczywiste, mogą nie przynieść oczekiwanych rezultatów. Sukcesja, szczególnie w przypadku firm rodzinnych, jest procesem na tyle skomplikowanym, że wymaga współdziałania przedsiębiorcy, członków jego najbliższej rodziny, a także doradcy finansowego, prawnego, podatkowego czy wreszcie banku.

Sam proces może trwać nawet kilka lat. Dlatego warto o nim myśleć z wyprzedzeniem. Oczywiście jest, że nikt z nas nie lubi myśleć o przemijaniu. Niemniej jednak, tylko dzięki podjęciu odpowiednich działań i to ze stosownym wyprzedzeniem, istnieje możliwość zabezpieczenia bytu najbliższych oraz zapewnienia trwałości budowanego przez lata, a niekiedy także przez poprzednie pokolenia, biznesu. ●

# Dlaczego potrzebujemy w Polsce prywatnych fundacji rodzinnych?



**Daria Leszczyk**

Adwokat w Grabowski  
i Wspólnicy Kancelaria  
Radców Prawnych  
Spółka komandytowa

**Właściciele polskich firm rodzinnych coraz częściej dostrzegają potrzebę zapewnienia wielopokoleniowego zarządzania swoim biznesem. Jednocześnie niezbyt chętnie chcą korzystać z rozwiązań zagranicznych, które umożliwiają tworzenie fundacji prywatnych przeznaczonych do zarządzania majątkiem rodzinnym.**

Rosnąca świadomość wagi problemu niekontrolowanej sukcesji, a także indywidualne uwarunkowania rodzinne oraz okoliczności gospodarcze sprawiają, że coraz więcej przedsiębiorców

dostrzega potrzebę zaplanowania i wdrożenia procesu sukcesyjnego w swojej firmie. Pytani o cele, jakie powinien realizować proces sukcesji, wskazują na:



- **zapewnienie wielopokoleniowego zarządzania majątkiem rodzinnym;**
- **ochronę majątku rodzinnego** oraz efektywne zarządzanie tym majątkiem i realizację strategii dalszego jego rozwoju;
- **możliwość elastycznego ukształtowania zasad procesu sukcesji, w tym swobodne oznaczenie kręgu następców** oraz sposobu i warunków otrzymywania przez nich aktywów.

Polskie prawo spadkowe obecnie nie daje możliwości w pełni swobodnego uregulowania zasad dziedziczenia firm rodzinnych oraz nie przewiduje kompleksowych mechanizmów, które mogłyby zapewnić ich wielopokoleniowość. Instytucje prawne takie, jak dziedziczenie ustawowe oraz prawo do zachowku, prowadzić mogą nie tylko do braku urzeczywistnienia pełnej woli spadkodawcy, ale także do znacznego rozdrobnienia majątku rodzinnego, powodującego utratę jego wartości oraz potencjału inwestycyjnego. Jednocześnie brak jest kompleksowych rozwiązań, które zapewniłyby możliwość elastycznego ukształtowania struktury wewnętrznej firmy w związku z zamiarem zakończenia aktywności zawodowej przez nestora. Jakże często majątek rodzinny zamiast łączyć kolejne pokolenia, staje się przedmiotem wewnętrznych konfliktów powodujących utratę jego wartości. Nie oznacza to jednak, że polskie firmy rodzinne nie mają narzędzi do zaplanowania wielopokoleniowego przedsięwzięcia. Znaczy to jednak, że w wielu przypadkach polska fundacja prywatna urealniłaby potencjał rodzinnych przedsięwzięć gospodarczych na kolejne pokolenia.

Wiele ustawodawstw europejskich przewiduje możliwość tworzenia fundacji prywatnych,

których celem jest zarządzanie majątkiem rodzinnym z jednoczesnym przekazywaniem określonej części osiągniętych zysków na rzecz wskazanych beneficjentów (fundacja rodzinna). Na potrzebę wprowadzenia tego typu podmiotu do polskiego systemu prawnego wskazuje coraz więcej przedsiębiorców oraz specjalistów zajmujących się problematyką planowania sukcesji. Emanacją tej potrzeby są trwające obecnie wysiłki nad wypracowaniem projektu ustawy o fundacjach rodzinnych, jego konsultacje w środowisku oraz przestrzeni ustawodawczej. Wprowadzenie instytucji fundacji rodzinnej do polskiego systemu prawnego wymaga nie tylko uchwalenia odrębnej ustawy o fundacjach rodzinnych, ale też szeregu

### **Fundacja prywatna chroni majątek rodzinny przed niekontrolowaną sukcesją.**

przepisów nowelizujących do obowiązujących obecnie przepisów podatkowych, regulujących zasady dziedziczenia czy ochronę wierzycieli. Jest to rozwiązanie wymagające systemowego podejścia, odpowiedzi na kluczowe pytania, w tym na to, w jakim zakresie fundacja mogłaby prowadzić działalność gospodarczą? Czy ograniczenie tej działalności do celu statutowego jest wystarczające do zapewnienia bezpieczeństwa „rodzinnych” składników majątkowych, rozumianego nie tylko jako zachowanie „status quo” lecz jako ich pomnażanie i umożliwienie reakcji na otoczenie gospodarcze czy potencjał rozwojowy.

### **Fundacja rodzinna – czyli jaka?**

Istotą modelowej fundacji rodzinnej powinno być zapewnienie bezpieczeństwa wnoszonego do niej majątku, nie tylko poprzez zapewnienie



wielopokoleniowego, efektywnego zarządzania tym majątkiem, ale także poprzez **zabezpieczenie przed niekontrolowaną sukcesją**. Fundacja rodzinna ze swej istoty powinna stać na straży wizji, strategii i wartości biznesu rodzinnego zbudowanego przez jej fundatora. Fundacje rodzinne działające obecnie w oparciu o ustawodawstwa zagraniczne udowadniają, że stanowią one skuteczny mechanizm pozwalający uniknąć potencjalnych konfliktów pomiędzy członkami rodziny.

Utworzenie fundacji rodzinnej powinno być związane z wyposażeniem jej w składniki majątkowe (na przykład akcje i udziały w spółkach oraz inne papiery wartościowe, środki pieniężne, nieruchomości, wierzytelności, dzieła sztuki i inne wysoko cenne ruchomości), przy jednoczesnym ustanowieniu kręgu beneficjentów (podmiotów, które korzystać będą z zysków osiąganych przez fundację) oraz określeniu warunków i wysokości wypłat na ich rzecz. Fundator powinien mieć możliwość wskazania jako beneficjentów fundacji nie tylko samego siebie i członków swojej rodziny, ale też

osób jeszcze nienarodzonych oraz podmiotów spoza kręgu rodziny. Jednocześnie fundator powinien móc uzależnić uzyskanie przez określone osoby statusu beneficjenta od spełnienia określonych warunków lub upływu określonego terminu. Przykładowo, różny może być status zstępnych fundatora jako beneficjentów fundacji rodzinnej, w zależności od tego, czy uzyskali pełnoletność, ukończyli studia wyższe, pracują w firmie rodzinnej, czy też posiadają dalszych zstępnych.

Fundacje rodzinne działać powinny w oparciu o wewnętrzne dokumenty korporacyjne, które gwarantować będą realizację woli fundatora, nawet po jego śmierci. To od woli fundatora zależeć powinno ukształtowanie podstawowych zasad funkcjonowania fundacji po śmierci fundatora, w szczególności możliwości zmiany jej celów, kręgu beneficjentów, zbywalności aktywów czy warunków wypłat zysków. Co szczególnie istotne, fundator powinien mieć możliwość wskazania swojego następcy w fundacji (przyszłego protektora), który po śmierci fundatora lub na wypadek trwałej niemożności wykonywania przez niego swojej funkcji, będzie miał możliwość decydowania o zasadach funkcjonowania fundacji rodzinnej.

Co ważne, fundacja nie powinna być narzędziem do obejścia odpowiedzialności za długi wobec wierzycieli, a jej ramy powinny uwzględniać nie tylko cele indywidualne, ale też gospodarcze oraz społeczne.

Wprowadzona do polskiego systemu prawnego fundacja rodzinna powinna być odpowiedzią na oczekiwania, jakie stawiają nestorzy rodzin przy opracowaniu i wdrażaniu planów sukcesji, a w szczególności powinna być **narzędziem do ochrony majątku rodzinnego**. ●



# Sprostać wyzwaniom bezpieczeństwa informatycznego firmy



**Przemysław Skowroński**

Współzałożyciel Ergonet.pl, członek zarządu. Wizjoner. Wierzy i niezmiennie dostarcza polskim przedsiębiorcom rozwiązania IT na poziomie, z jakiego korzystają międzynarodowe koncerny.

**Ile wart jest jeden dzień pracy twojej firmy? Jako gospodarka zaliczamy najwyższy historyczny wzrost – na poziomie 5,1%. Jak go utrzymać? Efektywne działanie firm jest nierozdzielnie powiązane ze środowiskiem IT. Pod koniec roku warto zadać sobie pytanie, co możesz zrobić i czego chcesz dla bezpieczeństwa swojej firmy.**

Środowisko IT – czyli maszyny, oprogramowanie, sposób tworzenia oprogramowania – zmienia się w tempie, jakiego nie doświadczaliśmy jeszcze

nigdy wcześniej. Choć słowa te powtarzane są od początku rewolucji technologicznej, dziś nabierają szczególnego znaczenia.

Dostawcy oprogramowania mówią wyraźnie: tylko ciągłe monitorowanie, ciągłe ulepszanie oprogramowania i jego bieżąca aktualizacja są w stanie zapewnić ochronę użytkownikom połączonym z Internetem. Wyzwanie takie dotyczy wszystkich firm – bo każda korzysta choćby z poczty elektronicznej lub programu księgowego.

## **Jak zapewnić bezpieczeństwo informatyczne oraz aktualne oprogramowanie własnej firmie?**

Niewiele firm stać na to, by zapewniać to we własnym zakresie. Oznacza to bowiem ciągłą wymianę sprzętu i ciągłą aktualizację oprogramowania, podczas gdy wewnętrzne siły IT powinny być skupione na wspieraniu właściwego biznesu firmy. Na wsparciu użytkowników i działających aplikacji – na przykład programu księgowego lub programu produkcyjnego.

## **Kopie zapasowe u dostawcy zewnętrznego są zgodne z najlepszą praktyką: zasadą 3-2-1, czyli tworzenie 3 kopii danych, na 2 różnych typach nośników i utrzymywaniu jednej kopii poza firmą.**

Odpowiedzią może być rozszerzenie własnego IT o chmurę lub przeniesienie go do chmury.

## **Co daje chmura?**

Obliczenia wskazują, że dzięki niej koszty IT można zmniejszyć nawet do 20%. Infrastruktura IT przestaje być sprawą firmy. Przedsiębiorstwo może korzystać z najnowocześniejszego zaplecza, bez ponoszenia nakładów.

Kolejny atut to ciągła dostępność danych – z dowolnego miejsca i w dowolnym czasie. Dane firmy są przechowywane w zabezpieczonym miejscu, dostępnym z uwiarygodnionych urządzeń. Dzięki temu zwiększa się elastyczność działania zespołów i pojedynczych pracowników.

## **Ważna sprawa do przemyślenia: backup**

Gdziekolwiek przechowujesz dane firmy – w infrastrukturze własnej czy w chmurze (Office 365) – Ty i tylko Ty odpowiadasz za ich bezpieczeństwo, nikt inny nie bierze za to odpowiedzialności. Dlatego warto pomyśleć o backupie.

## **Jak wybrać backup?**

Tworzenie kopii zapasowych jest dobre. Przewagą *backupu on-premise* to zachowywanie danych we własnej infrastrukturze. To również największa słabość: zwiększa podatność na zagrożenia, ponieważ stanowi pojedynczy punkt awarii.

Kopie zapasowe u dostawcy zewnętrznego są zgodne z najlepszą praktyką: zasadą 3-2-1. Mówi ona o tworzeniu 3 kopii danych, na 2 różnych typach nośników i utrzymywaniu jednej kopii poza firmą. Kopie w środowisku chmurowym to najwyższy poziom bezpieczeństwa i optymalizacja kosztowa. W ramach takiej usługi przedsiębiorcy mogą korzystać z najnowocześniejszych opcji, np. inteligentnego zarządzania danymi na ogromną skalę.

Ciągła dostępność danych, gwarantowana dzięki *backupom* oraz hiperdostępności, zapewnia firmom nieprzerwaną działalność biznesową, ogranicza ryzyko i przyspiesza wprowadzanie innowacji, bo takie technologie, jak internet rzeczy (IoT), sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe





i *blockchain* wymagają platform zapewniających skalowalność i łatwość zarządzania danymi.

Jeśli w ramach usług potencjalny partner zaspokaja wymienione obok potrzeby, gwarantuje tym samym możliwość rozszerzenia środowiska IT, zachowania ciągłości dostępu do danych oraz ciągłości działania firmy, nawet po ataku złośliwego oprogramowania szyfrującego dane (*malware*). ●

## Jak wybrać dostawcę chmury i backupu?

Warto odpowiedzieć na kilka pytań:

1. Od kiedy firma działa na rynku i na jakim oprogramowaniu opiera swoje usługi (jak się ono plasuje w czołowych rankingach, np. w badaniach Gartnera)?
2. Jakie rzeczywiste zabezpieczenia stosuje?
3. Czy chmura umożliwia tworzenie backupów?
4. Gdzie są one zlokalizowane?
5. Czy można przestać dysk z danymi, by uniknąć wysokich kosztów pierwszego backupu?
6. Czy backup obsługuje bezpośrednio różne systemy operacyjne oraz wirtualizacyjne?
7. Czy usługi są elastyczne – np. backup wybranych danych (poczty biznesowej Exchange; Office 365)?
8. Czy usługa może objąć zapewnienie ciągłości działania firmy – replikację danych, przydatną w razie awarii serwerowni, ataku hakerów lub działania siły wyższej? Warto sprawdzić, czy dostawca automatycznie uruchamia środowisko zapasowe wraz z automatyczną konfiguracją sieci.
9. Jaki zakres wsparcia technicznego i doradczego jest zagwarantowany w cenie? Prawidłowe dobranie, konfiguracja oraz obsługa backupu (w szczególności replikacji) wymaga fachowej wiedzy.

# Wyjazd incentive to coś więcej niż wyjazd integracyjny



**Victoria Iwanowska**

Założycielka i CEO Firmy Rodzinnej Victoria Travel & Events. Aktualnie jej oczkiem w głowie jest Agencja [vi:], specjalizująca się w rozwoju sprzedaży, której częścią są wyjazdy incentive.

**Na początku warto odróżnić wyjazdy integracyjne od wyjazdów motywacyjnych oraz wyjazdów *incentive travel*.**

Wyjazdy integracyjne mają na celu integrację zespołów, polegają zwykle na dobrej zabawie ze szczególnym uwzględnieniem zabaw wieczornych. Wyjazdy motywacyjne, dostarczające zazwyczaj dobrej zabawy i elementów właśnie motywacyjnych, mają za cel zmotywować pracowników do dalszego wysiłku. Wyjazdy *incentive travel* są pojęciem znacznie szerszym.

## **Efekt „wow”**

Coraz więcej organizacji wprowadza systemy wsparcia sprzedaży, w których *incentive travel* stanowi główną nagrodę dla najbardziej zaangażowanych osób. Taki wyjazd organizuje się do

miejsca, które jest atrakcyjne dla potencjalnych uczestników. Oczywiście miejsca są dopasowane do uczestników, nie można na pierwszy raz zabierać pracowników do najbardziej egzotycznych miejsc – warto stopniować atrakcyjne kierunki. Zwykle są to miejsca niebanalne, nieznane „zwykłym turystom”. Jednym z najbardziej atrakcyjnych elementów jest możliwość przeżycia doświadczeń, które przy samodzielnych wyjazdach są niedostępne. Efekt „wow” stanowi zatem nieodłączny element wyjazdów *incentive travel*.

Organizacje korzystające z formy *incentive travel* przywykły już do traktowania jej jako skutecznego



## Nie wystarczy zapewnić tylko dobrą zabawę, pracownicy oczekują możliwości rozwoju i poczucia sensu.

narzędzia mobilizacji pracowników i kontrahentów biznesowych. Potrzeba stałego podnoszenia zaangażowania pracowników została potwierdzona licznymi przypadkami – jednak biorąc pod uwagę zmieniające się trendy i świadomość pracowników, zaleca się bardziej nowatorskie podejście do wyjazdów *incentive travel*.

### Długofalowy cel

Aby przygotować taki wyjazd, należy postawić sobie jedno kluczowe pytanie: jaki ten wyjazd ma cel? Zwykle dział sprzedaży stawia za cel podniesienie sprzedaży. To oczywiste – słupki muszą rosnąć. Na szczęście coraz więcej organizacji bierze także pod uwagę długofalowy cel zgodny z wizją firmy. I tu pojawia się dział personalny, który stawia zwykle głębszy cel, oparty na wartościach. Wiąże się on coraz częściej z osobistym rozwojem pracowników. Cofniemy się na chwilę do czasów po roku 2000. Wtedy pojawiły się drogie wyjazdy, pracownicy oczekiwali, że firmy będą ich rozpieszczać. Następnie, w fazie kryzysu, międzynarodowe korporacje i część mniejszych firm zmniejszyły budżety na takie wyjazdy.

Aktualnie ponownie obserwuje się wzrost liczby organizowanych *incentive travel*. Po takie wyjazdy sięgają także organizacje, które do tej pory nie miały na to budżetu. Przy rynku pracownika i konieczności zabiegania o najlepszych, pracodawcy

zależy na budowaniu wizerunku firmy, która dba o swoich pracowników.

Coraz częściej firmy zauważają, że inni to robią, i podążają za trendami rynkowymi („nasza konkurencja robi wyjazdy *incentive*, zatem my też powinniśmy”). Aby się wyróżnić, nie wystarczy już tylko zapewnić dobrą zabawę. Dziś wszyscy się zgadzają, że pracownicy oczekują możliwości rozwoju i poczucia sensu. Dlatego wyjazdy *incentive travel* muszą cechować się nowatorskim podejściem.



### Poza strefą komfortu

Na początek: krew, pot i zmęczenie – aby pracować na oczekiwany efekt. Wyjazd *incentive travel* nie może być wyłącznie sielanką: popijaniem drinków z pałeczką i conocnym imprezowaniem do świtu. Radość z takiego wyjazdu jest bardzo pozorna i krótkotrwała. Zamiast tego warto zaproponować grupie wyzwania, cele do realizacji w trakcie wyjazdu. Przykład? Przeprowadzenie trudnego tematu w firmie albo zdobycie przez zespół konkretnej umiejętności. Podczas całego wyjazdu grupie towarzyszą trenerzy/coachowie/mentorzy dbający o to, aby nieustannie pracować nad naszym celem. Motywują grupę do wysiłku mentalnego, wychodzenia poza strefę komfortu, prowokują do cięższej pracy. Po kilku dniach wysiłku grupa zapracowuje na wyczekiwaną nagrodę i cieszy się z osiągniętego wyniku. Osiągnięcia i rozwój podczas wyjazdu *incentive* zostają w pamięci na długo, tym bardziej że *incentive travel* nie kończy się po powrocie. Ale o tym już w innym tekście... ●



# Partnerstwo publiczno-prywatne w działalności firmy rodzinnej w Izraelu



**Gniewomir Pieńkowski**  
Adiunkt,  
Katedra Zarządzania,  
Akademia Leona  
Koźmińskiego  
w Warszawie

**Od momentu powstania Izraela w 1948 roku gospodarka młodego państwa funkcjonuje w warunkach ciągłego kryzysu. Wszystkie sektory przemysłu działają podobnie jak w przypadku wybuchu wojny.**

Jeśli spojrzymy na tę sytuację przez pryzmat kryzysu ekonomicznego przełomu pierwszej i drugiej dekady XXI wieku, możemy zauważyć, że dla izraelskiej gospodarki słowo to nie jest jednoznaczne. Kryzys dla większości przedsiębiorstw rodzinnych w Izraelu był jednym z wielu, do których dochodziło na przestrzeni ostatnich dwudziestu – trzydziestu lat. Czy był najtrudniejszym? Jeśli prześledzimy rozwój gospodarki izraelskiej od 1948

możemy stwierdzić, że nie. Izrael podobnie do ostatniego wielkiego kryzysu problemy gospodarcze przechodził wielokrotnie.

Uzyskane w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat rozwoju środki finansowe nie zostały „przejedzone” lecz wykorzystane w konkretnym celu, aby występujące na terenie Izraela sytuacje kryzysowe były jak najszybciej „naprawiane” i w jak najmniejszym



stopniu odczuwalne przez zwykłych obywateli. Izrael jest wzorcem pod tym względem dla państw, które wstąpiły do Unii Europejskiej. Środki finansowe wykorzystano na budowę od podstaw nowoczesnego przemysłu (w oparciu o rodzinne przedsiębiorstwa), tworząc z państwa typowo rolniczego potęgę w zakresie sektora high-tech, będącą jedną z najbardziej konkurencyjnych gospodarek na świecie. Władze izraelskie zwróciły w tym przypadku uwagę na rozwój w ramach sektora high-tech rodzinnych firm informatycznych i farmaceutycznych, które obecnie zaliczają się do czołówki światowej.

### **Działalność firmy SAREL**

SAREL jest obecnie największą hurtownią farmaceutyczną w Izraelu. Firma ta została założona w 1995 roku zgodnie z dekretem władz izraelskich, którego celem było odnalezienie i ustanowienie organizacji odpowiedzialnej za zakupy „grupowe” dla państwowych szpitali i innych organizacji medycznych podlegających izraelskiemu Ministerstwu Zdrowia. Centrum logistyczne firmy SAREL znajduje się w samym centrum kraju. Katalog produktów zawiera około 50 000 pozycji. Oferowane są produkty dobrej jakości, bardzo często wysokich technologii, zarówno z firm izraelskich, jak i zagranicznych. W celu odpowiedniej obsługi klientów oraz efektywności podejmowanych działań zatrudnionych jest 115 pracowników, dysponujących 24 h na dobę, siedem dni w tygodniu – zarówno w czasie pokoju, jak i wojny.

W 2010 roku przychód firmy SAREL osiągnął poziom 847 milionów szekli. Potwierdzeniem jakości działania firmy są akcje prowadzone przez izraelskie służby ratownicze podczas sytuacji kryzysowej – doskonały wybór towarów spośród setek tysięcy dostępnych na świecie, liczne szkolenia dla

**Zbudowano od podstaw nowoczesny przemysł, tworząc z państwa typowo rolniczego jedną z najbardziej konkurencyjnych gospodarek na świecie, z sektorem high-tech na czele.**

kadr medycznych w ich efektywnej implementacji umożliwiają przeprowadzanie szybkich i skutecznych akcji ratunkowych w oparciu o najnowocześniejsze standardy.

SAREL składa się z trzech głównych dywizji – farmaceutycznej, medycznej oraz wyposażenia medycznego. Dywizja farmaceutyczna zajmuje się dostarczaniem do szpitali i innych organizacji powiązanych z Ministerstwem Zdrowia leków, szczepionek itp. Z kolei dywizja medyczna zajmuje się dostarczaniem sprzętu medycznego instytucjom medycznym w Izraelu – od instrumentów laboratoryjnych po ubrania i wyposażenie wewnątrz szpitali i organizacji prozdrowotnych w Izraelu. Oprócz tego dywizja wyposażenia medycznego zajmuje się dostarczaniem sprzętu specjalistycznego, m.in. ultrasonografów, systemów archiwizacyjnych i wyposażenia pracowni badań nuklearnych (tomografii itp.) oraz systemów obrazowania medycznego.

### **Efektywność funkcjonowania firmy SAREL**

Firma SAREL jest przystosowana do skutecznej działalności w przypadku zaistnienia zdarzeń, które mogą przyjmować postać zarówno

**Firma SAREL wszystkie współpracujące podmioty wyposażała w procedury i wiedzę, aby szybko identyfikować zapotrzebowanie na określone towary i realizować dostawy.**

indywidualną, jak i masową, zarówno na niskim poziomie natężenia kryzysu (w czasie względnego pokoju), jak i w jego najwyższej fazie – wojnie. Działalność firmy SAREL opiera się na kilku ważnych elementach: odpowiedniej koordynacji działań, efektywnym wykorzystaniu dostępnych zasobów oraz właściwej współpracy z partnerami, tak w sferze państwowej, jak i prywatnej. Firma SAREL wszystkie podmioty dyspozytorskie oraz koordynujące wyposażała w odpowiedni zasób procedur oraz wiedzy – tak, aby jak najwcześniej móc wykrywać zapotrzebowanie na określone towary oraz rozpoczynać dostarczanie zasobów.

Istniejące procedury postępowania określają, w jaki sposób dostępne zasoby mają zostać rozdysponowane w przypadku sytuacji kryzysowej. Współpraca w ramach systemu logistycznego i kierowania umożliwia sprawną koordynację poszczególnych zespołów oraz efektywną nawigację i łączność, a co za tym idzie, zapewnienie efektywności dostaw w każdych warunkach. SAREL dostarcza zasoby m.in. do wszystkich typów zespołów ratownictwa w Izraelu.

Dzięki współpracy z SAREL większość sił izraelskich działających w ramach systemu ratownictwa

medycznego stopniowo zwiększa stan posiadania najlepszego dostępnego sprzętu oraz leków. Dobre rozmieszczenie na terenie Państwa Izrael szpitali oraz centrum logistycznego firmy umożliwia skuteczną współpracę. Realizatorzy przedsięwzięć leczniczo-ewakuacyjnych, różne jednostki służby zdrowia (publicznej, niepublicznej, resortowej itp.), wspierane w razie potrzeby zespołami medycznymi, kierowanymi przez nadrzędne organy służby zdrowia do pomocy niższym placówkom opieki medycznej, wysyłają odpowiednie zamówienia, które są natychmiast realizowane. Przedsięwzięcia te mają charakter progresywny. Oznacza to, że zakres współpracy udzielanej organizacjom medycznym podczas sytuacji kryzysowej wzrasta w miarę jej rozwoju.

**Partnerstwo publiczno-prywatne w firmie SAREL**

Tym, co wyróżnia SAREL Israel na tle innych przedsiębiorstw rodzinnych, jest doskonała współpraca na linii sektor publiczny (Ministerstwo Zdrowia, organizacje rządowe, państwowe ośrodki zdrowia, państwowe firmy medyczne) – sektor prywatny (firmy medyczne). Doskonale rozwinięte partnerstwo publiczno-prywatne, przybiera różne formy współpracy między poszczególnymi sektorami. W wielu przypadkach obie strony dzielą się ponoszonymi nakładami, osiąganymi korzyściami, a także ryzykiem. Każda ze stron działa w kierunku wyznaczonych celów, przy czym należy pamiętać, iż podstawową zasadą dotyczącą sektora publicznego jest w tym przypadku wypełnienie obowiązków nałożonych na niego przez ustawodawcę w zakresie zapewnienia ciągłości świadczenia usług medycznych oraz zaopatrzenia szpitali i innych jednostek i organizacji medycznych na odpowiednim poziomie w produkty lecznicze.



Przygotowanie i wdrożenie projektów partnerstwa publiczno-prywatnego wymagało od władz izraelskich i rodzinnych przedstawicieli firmy SAREL solidnego przygotowania merytorycznego podmiotów uczestniczących w transakcjach, długiego czasu i pokaźnego nakładu pracy (w związku z koniecznością zastosowania jej na dużą skalę – obejmowała cały kraj, była też kapitałochłonna, jak i również skomplikowana pod względem technicznym i organizacyjnym). Powiązania w ramach PPP doprowadziły w firmie SAREL do osiągnięcia wysokiego poziomu sprawności w posługiwaniu się wiedzą (można to określić mianem „mądrości”). Polega ona, po pierwsze, na posiadaniu dużego zasobu wiedzy o pełnej rozbudowanej strukturze hierarchicznej dostawców i producentów, po drugie, na zdolności stałego uzupełniania, wzbogacania i aktualizacji tego zasobu, po trzecie wreszcie i najważniejsze, na odkrywczym, oryginalnym łączeniu i wiązaniu ze sobą różnych elementów wiedzy, posiadanych zasobów, dostawców, pozycji na rynku i wyciąganiu wniosków z tych skojarzeń.

Tak rozumiana „mądrość” jest największym atutem tej organizacji – pozwala jej się bez przerwy rozwijać nie tylko z korzyścią dla organizacji, ale również dla pacjentów i organizacji medycznych. Podstawową przesłanką wykorzystania tej „mądrości” może być ocena potencjału badawczo-rozwojowego poszczególnych sektorów biotechnologicznych w Izraelu. Pozwala ona, z jednej strony, powiązać wysiłek badawczy z istniejącymi już procesami i ocenić ich przyszłą atrakcyjność, z drugiej zaś strony określa potencjał innowacyjny poszczególnych sektorów. Na potencjał ten składają się zarówno „rdzenne”, czyli podstawowe technologie medyczne znajdujące zastosowanie niemal we wszystkich dziedzinach i obszarach



działalności, jak i technologie wyspecjalizowane, które mogą być realizowane wyłącznie w jednym ośrodku w kraju. Ma to ważne zastosowanie – pozwala określić najbardziej prawdopodobny model współdziałania w zakresie PPP w przyszłości oraz ustalić możliwe źródła przewagi konkurencyjnej oparte na wspólnym potencjale technologicznym. Wprowadzenie w życie tych decyzji wymagało podjęcia prac badawczo-rozwojowych na dużą skalę. Znajomość zasad transferu wiedzy w firmie SAREL jest bardzo przydatna dla przedstawicieli firm rodzinnych. W efekcie wykorzystuje się dotychczasową wiedzę w przeróżnych aplikacjach, dzięki czemu powstają nowe rozwiązania innowacyjne. W wyniku realizacji wymienionych zadań powstają nowe technologie – biotechnologiczne i organizacyjne. Powstałe usprawnienia są w efekcie działaniami innowacyjnymi. Dzięki innowacjom firmie SAREL udało się wytworzyć nowy model działania bez podziałów na sferę publiczną i prywatną, naukę i praktykę, a rozwój myśli innowacyjnej oraz konkurencja wymuszają gospodarność i powodują wyodrębnianie wąskich specjalizacji, które gwarantują osiągnięcie dużej efektywności firmie.



## Podsumowanie

Podsumowując należy stwierdzić, że działalność firmy SAREL wpływa na kształtowanie wszystkich sfer egzystencji państwa w zakresie technologii medycznych oraz jest związana z licznymi sytuacjami kryzysowymi, do których dochodzi w Izraelu od chwili powstania niepodległego Izraela w 1948 roku. Dzięki zmianie podejścia do pojmowania pojęć „prywatny” i „państwowy” oraz sposobów finansowania poszczególnych przedsięwzięć, firma SAREL mogła stać się wiodącym rodzinnym przedsiębiorstwem medycznym w Izraelu. Wykorzystanie doświadczeń jednej, jak i drugiej strony,

doprowadziło do osiągnięcia zakładanych celów. Sektor publiczny uzyskał dostęp do najnowszych środków medycznych, a sektor prywatny zwiększa swoją konkurencyjność, a co za tym idzie – potencjał państwa w każdym zakresie, wzmacniając jego pozycję na arenie międzynarodowej. Prowadzi to do sytuacji, w której firma współpracująca na wyżej wymienionych zasadach może liczyć na stabilność działania, poparcie społeczne oraz wzrost nakładów budżetowych w ramach partycypacji kosztów w zakresie badań i rozwoju. ●

# Dołącz do nas!

## Łączymy, by budować



[www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl)

**ifr**<sup>®</sup>  
INICJATYWA  
FIRM RODZINNYCH