

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 1(34) LUTY 2019 ISSN 2353-6470



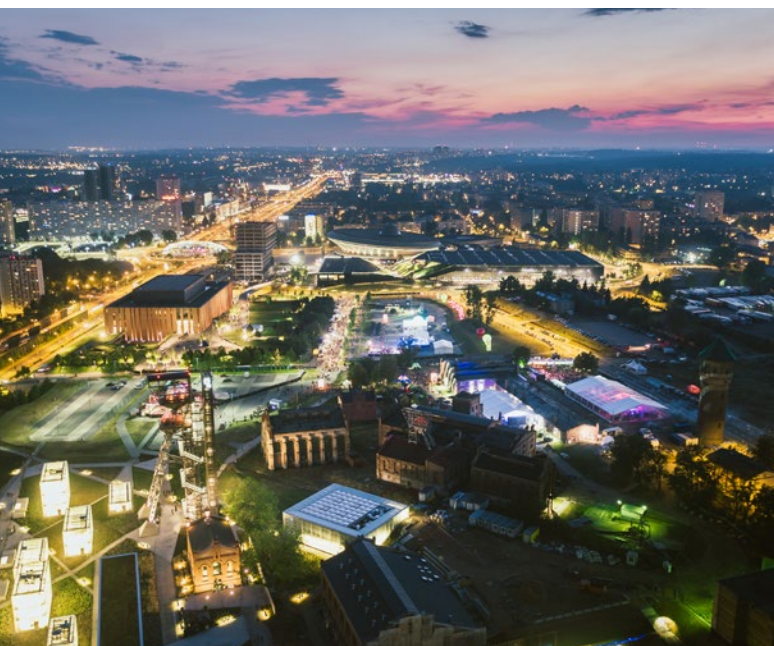
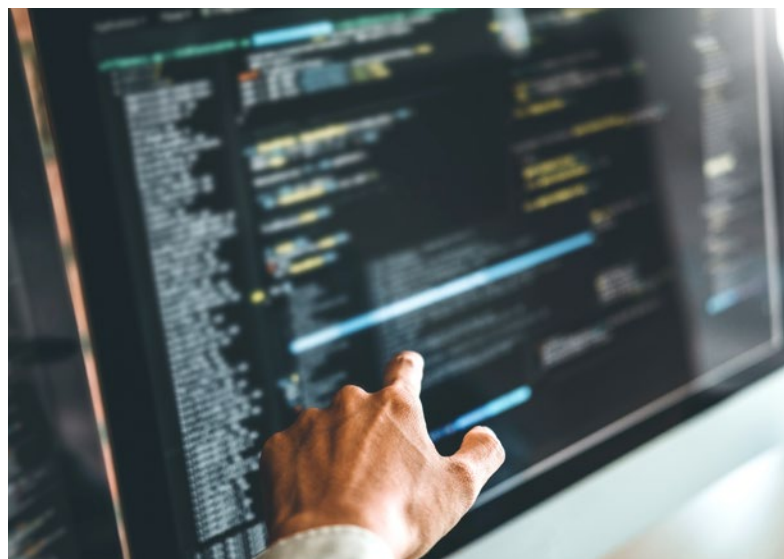
BEZPIECZEŃSTWO FIRMY RODZINNEJ

Temat numeru

- 4 Jak zadbać o bezpieczeństwo informatyczne
mojej firmy? | Mateusz Kowalewski
- 10 Metody oceny wiarygodności partnerów
biznesowych firm rodzinnych w handlu
międzynarodowym | Gniewomir Pieńkowski

Sukcesja

- 15 Modele sukcesyjne | Łukasz Martyniec
- 24 Sztuka zwana Sukcesją | Katarzyna
Konarska-Błaszczyk



Zarządzanie

- 27 Jak przygotować rodzinną firmę do współpracy
z funduszem Private Equity? | Dr Alicja
Winnicka-Popczyk

Miejsca

- 31 Katowice zmieniają klimat!

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 1(34), luty 2019
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
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

Projekt, skład:
Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Fotografie ilustracyjne:
Freepik

Zdjęcie na okładce:
Freepik

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

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



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

I znów jesteśmy mądrzejsi o rok – to chyba jedyna zaleta upływającego czasu. Spieszmy więc z nowym numerem RELACJI. Tym razem zaczynamy od artykułu o bezpieczeństwie informatycznym firmy z punktu widzenia właściciela. Fascynująca opowieść o dochodzeniu do świadomości wagi i znaczenia kontroli zasobów informatycznych. I znalezieniu nieoczekiwanego rozwiązania. *Zupełnym przypadkiem miałem okazję spotkać specjalistów ze znanej firmy doradczej, którzy zajmują się cyberbezpieczeństwem. Zaproponowali oni usługę polegającą na kontrolowanym włamaniu do systemów naszej firmy. Zdecydowałem się na taki test. Jak to się skończyło? – o tym proszę przeczytać w artykule autorstwa Mateusza Kowalewskiego.*

Na firmę czyha wiele innych niebezpieczeństw, tym większych, im bardziej nieznanego obszaru dotyczy. Jednym z nich jest handel międzynarodowy, w którym duże zagrożenie stwarza brak znajomości zwyczajów handlowych obowiązujących na danym rynku, nieumiejętne stosowanie przepisów prawa, warunkujących obrót gospodarczy w danym państwie czy brak praktyki w posługiwaniu się lokalnymi kodeksami handlowymi. O tym, jak zmniejszyć ryzyko współpracy zagranicznej pisze Gniewomir Pieńkowski.

Co chwilę przekonuję się o tym, że o sukcesji można pisać nieustannie i wcale się nie powtarzać. Bo też materia to wielce skomplikowana. Jak wiemy,

wchodzą tu w grę aspekty prawne, podatkowe, psychologiczne, organizacyjne, zarządcze czy relacji rodzinnych. O wielowymiarowości procesu sukcesji świadczą teksty dwóch autorów: Katarzyny Konarskiej-Błaszczuk i Łukasza Martyńca – łączy je temat, ale całkowicie różni perspektywa.

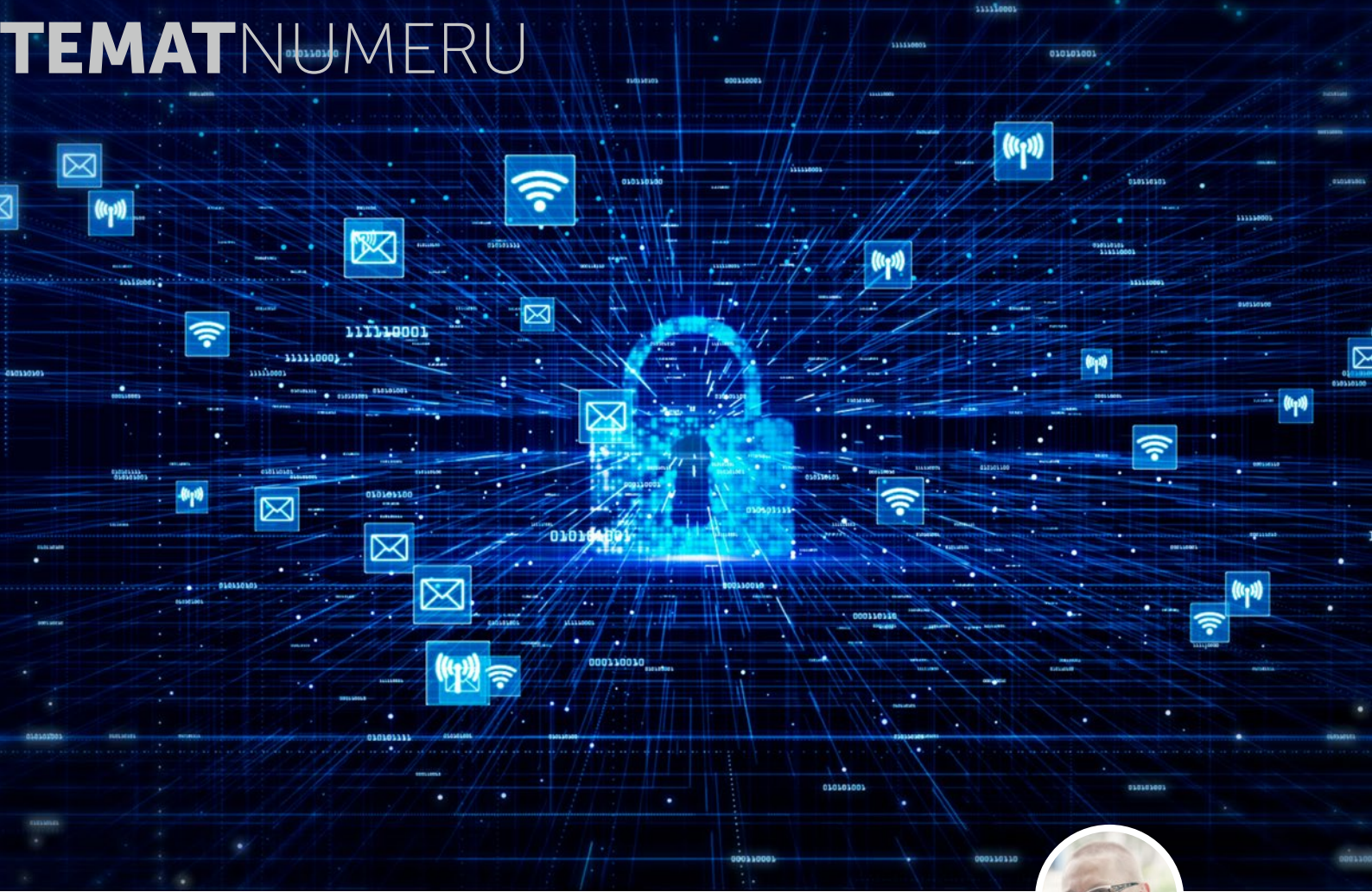
Wiele firm rodzinnych odczuwa brak środków finansowych na rozwój. Chcę zwrócić Państwa uwagę na artykuł o wykorzystaniu funduszu *Private Equity* w przyspieszeniu rozwoju firmy rodzinnej, z którego na razie niezbyt chętnie one korzystają. Alicja Popczyk dowodzi, że wybór funduszu może być bardzo trafny, o ile firma rodzinna przygotowuje się do współpracy w odpowiedni sposób.

W tym miejscu pragnę złożyć wielkie podziękowania naszej wieloletniej współpracownicy, korektorce Beacie Leśniak. Poświęcała nam bezinteresownie swój bezcenny czas, jej bystre oko wyłapywało najdrobniejsze uchybienia. Zawsze mnie zdumiewało to, jak Ona to robi. Przecież teksty były czytane po kilka razy, a jednak... Żatujemy, że odchodzi z redakcji, ale rozumiemy – czas zająć się swoimi ważnymi sprawami. Dziękujemy!

Polecam wszystkie artykuły 34. numeru RELACJI, w tym o Katowicach, miejscu ostatnich U-RODZIN i życzę Państwu przyjemnej lektury.

Redaktor Naczelna,
Maria Adamska

maria.adamska@firmyrodzinne.pl
www.firmyrodzinne.pl



Jak zadbać o bezpieczeństwo informatyczne mojej firmy?



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

Czy cyberbezpieczeństwo to tylko kwestia zagrożeń płynących z zewnątrz? Jak zadbać o trwałość i niezawodność narzędzi do przetwarzania danych? Czy moja firma jest odporna na zagrożenia? I co tak naprawdę robią moi informatycy?

Zapewne wielu przedsiębiorców zadaje sobie takie pytania. Ja zadałem je sobie i swojej organizacji stosunkowo niedawno i niestety odpowiedzi nie były krzepiące. Ale od początku.

Nazywam się Mateusz Kowalewski, zarządzam rodzinnym przedsiębiorstwem, założonym przed trzydziestu laty przez moich rodziców. Jesteśmy średniej wielkości firmą, zatrudniającą ok. 40 pracowników przy rocznych obrotach rzędu 60 mln złotych. Jak większość podmiotów dzisiaj, nie możemy obyć się bez narzędzi informatycznych. Tym samym nasze funkcjonowanie mocno zależy od kondycji tych narzędzi i od osób lub podmiotów, które za tę kondycję odpowiadają. Historia, którą chcę dziś opowiedzieć, to historia naszych przysług z „działem IT” i wniosków, jakie wyciągnęliśmy.

Dawno, dawno temu...

Nasza firma pamięta czasy, kiedy komputer był abstrakcją. Dość szybko zaczęliśmy ją oswajać. Już w 1993 roku mieliśmy kilkanaście komputerów spiętych w sieć, którą prawie sami zbudowaliśmy i rozwijaliśmy.

Początek XXI wieku to już kilkudziesięciu pracowników i zarazem początki Internetu. W miejsce DOS-owskich programów do sprzedaży pojawił się system klasy ERP ze wszystkimi jego ówczesnymi korzyściami i wadami. Od kilku lat mieliśmy „informatyka”. Na początku wcale nie trzeba było wiele wiedzieć o programowaniu ani o administrowaniu siecią. Ale wraz z coraz bardziej zaawansowanymi systemami, wymagania zaczęły rosnąć. Obsługa systemu klasy ERP wymagała już nieco wyższych kwalifikacji. Rola „informatyka” w firmie stawała się coraz ważniejsza. Tym bardziej, że wraz z pojawieniem się Internetu wzrosła ekspozycja na wirusy i inne zagrożenia dla bezpieczeństwa. Co

Brak zrozumienia codziennej pracy informatyków powoduje, że zawsze otacza ich pewien nimb tajemniczości. Wiemy, że dział IT musi być, ale nie wiemy „co tam jest w środku.”

więcej – komputery coraz powszechniej zastępowały dotychczas znane, analogowe narzędzia. Coraz rzadziej korzystaliśmy z papieru i maszyn do pisania, coraz więcej istotnych, żywotnych danych zawierały komputery.

Kto to jest „informatyk”?

Dlaczego piszę „informatyk” w cudzysłowie? Bo często taka osoba jest specjalistą w kilku dziedzinach. W firmach najczęściej są to osoby „wielozadaniowe”. „Informatyk” skonfiguruje komputer, drukarkę naprawi, telefon podłączy, stronę internetową postawi i jeszcze ładne obrazki dobierze. Tak było i często nadal jest. Wiemy też, że nie możemy się bez kogoś takiego obyć. Przyzwyczajiliśmy się też do myśli, że kompletnie nie wiadomo co taki gość robi, gdy nie usuwa awarii lub nie konfiguruje komputera. Brak zrozumienia tej codziennej pracy specjalistów powoduje, że zawsze otacza ich pewien nimb tajemniczości. Taki układ doprowadził do sytuacji, w jakiej znajduje się wiele firm i ich zarządów: wiemy, że dział IT musi być, ale nie wiemy „co tam jest w środku”.

Co by było, gdyby...?

Podobnie było u nas. Przez ładnych kilka lat mieliśmy jednego ASK-a (Administradora Systemów

Komputerowych), który dzięki swej wiedzy, utrzymywał w ruchu zasoby niezbędne do pracy. Ufaliśmy mu, ale coraz częściej zastanawialiśmy się, co by było, gdyby na przykład któregoś dnia uległ on poważnemu wypadkowi? Kto się rozezna w tym wszystkim? Nic takiego się nie wydarzyło, ale stało się coś innego: dostał on ofertę pracy znacznie atrakcyjniejszą (finansowo i zawodowo) niż praca u nas. Podjęliśmy decyzję o zleceniu obsługi na zewnątrz. Przemawiały za tym dwa argumenty: nasze narzędzia nie były na tyle unikalne, byśmy musieli utrzymywać własnych pracowników do tego celu, no i firma zewnętrzna zabezpieczała nas przed rotacją pracowników – wszak utrzymywała liczniejszy zespół, który mógł się wzajemnie zastępować. Tak nam się przynajmniej wydawało...

Profesjonalizm niejedno ma imię

Przez dziesięć kolejnych lat obsługę IT sprawowała dla nas firma zewnętrzna. Sprawnie przejęła zakres działań od naszego ASK-a. Wyznaczony został opiekun, który zajmował się naszymi sprawami. Trzeba przyznać, że przez cały ten czas czuliśmy się bezpiecznie. Jeśli zdarzały się awarie, były one poważnie traktowane przez naszego podwykonawcę i szybko usuwane. Serwery, sieć, stacje robocze pozwalały sprawnie pracować. Nie dochodziło do incydentów, które by nas niepokoiły. Nic nam nie wiadomo o włamaniach do naszych systemów z zewnątrz.

Płaciliśmy określoną, akceptowalną stawkę za obsługę i nie przejmowaliśmy się sferą funkcjonowania IT, zakładając, że firma nas obsługująca ma wszystko pod kontrolą.

Wydelegowany do obsługi naszej firmy pracownik podwykonawcy bardzo się z nami zżył.

Przez kilka lat mieliśmy jednego Administratora Systemów Komputerowych, ale coraz częściej zastanawialiśmy się, kto mógłby go zastąpić w razie dłuższej nieobecności.

Traktowaliśmy go jak członka zespołu i dawato się odczuć, że i on nas traktuje jak swego pracodawcę.

Niepokój pojawiał się podczas jego nieobecności. Kiedy wyjeżdżał na urlop lub był z innych powodów nieobecny, okazywało się, że osoby go zastępujące niewiele wiedzą o naszych narzędziach. Każde działanie podejmowane przez zastępców wymagało stałego kontaktu telefonicznego z opiekunem. Zaczęliśmy się zastanawiać, jak wygląda system opieki nad naszą firmą. Jak nasz podwykonawca poradzi sobie, gdy zabraknie fizycznej obecności naszego opiekuna?

Wielokrotnie dopytywaliśmy się, jak gromadzone są i przetwarzane informacje na temat naszych systemów. Otrzymywane odpowiedzi były niejasne, zapewniano nas jedynie, że wszystko jest pod kontrolą i nie musimy się niczego obawiać.

Wyglądało na to, że znowu cała wiedza o naszych zasobach spoczywa w głowie jednej osoby, co gorsza, nie była ona nawet naszym pracownikiem, więc nie mieliśmy bezpośredniego wpływu na sposób wynagradzania i motywowania tej osoby.

Ufaj i sprawdzaj

Jesteśmy firmą nieźle zorganizowaną. Zarządzenie opiera się na dobrze funkcjonującym systemie jakości. Rozwój firmy oparty jest o sformalizowaną wizję i strategię. Wiemy co robimy dobrze, a co wymaga doskonalenia. Przez wiele lat omijały nas wszelkiego rodzaju kryzysy. Niemniej jednak, realizując bieżącą strategię rozwoju, postanowiliśmy dokładnie przyjrzeć się zagrożeniom, jakie mogą na nas czyhać i wprowadzić mechanizmy zabezpieczające. W toku analizy, dość naturalnie jako jedną z potencjalnych stref zagrożeń wskazaliśmy narzędzia przetwarzania danych – wszak dzięki nim nasza firma funkcjonuje. Zaczęliśmy zatem dopytywać naszego podwykonawcę, jak zabezpiecza nas przed zagrożeniami. Czy ma odpowiednie procedury? Jak gromadzona jest informacja o naszych narzędziach? Kto i jak zareaguje w sytuacji kryzysowej? Odpowiedzi typu: „proszę się nie przejmować, damy sobie radę” nas nie zadowolily. Postanowiliśmy sprawdzić naszego partnera. Przewidywaliśmy przeprowadzenie audytu, zgodnie z zasadami systemu zarządzania jakością ISO 9001:2015. Zanim jednak to nastąpiło, wydarzyło się coś jeszcze.

Test penetracyjny

Zupetnym przypadkiem miałem okazję spotkać specjalistów ze znanej firmy doradczej, którzy zajmują się cyberbezpieczeństwem. Zaproponowali oni usługę polegającą na kontrolowanym włamaniu do systemów naszej firmy. Zdecydowałem się na taki test. Nikt poza mną i wykonawcą zlecenia nie został o nim poinformowany. Umówiliśmy się, że „włamywacze” zastosują standardowe techniki stosowane dziś przez hakerów.

Znałem datę ataku. Trzy dni po przewidywanej dacie zadzwonił do mnie konsultant z firmy



wykonującej „włamanie” z informacją, że bez problemu pokonali zabezpieczenia, „mają już wszystko”, ale nie widzą reakcji administratora. Pytał, czy mogą „pohałasować”, czyli zachowywać się tak, by admin się zorientował. Wyraziłem zgodę. Po dwóch tygodniach nie było żadnej reakcji ze strony naszego dostawcy usług.

Niedługo później wykonawca zlecenia przedstawił raport z „włamania”. Jak się okazało, bardzo proste techniki wystarczyły, by spenetrować całkowicie nasz system. Zdobycie dostępu ułatwił brak wiedzy naszych pracowników o technikach ataków. Niestety, ciąg dalszy nie napawał optymizmem: architektura naszego systemu zawierała błędy ułatwiające intruzowi poruszanie się po nim. A najgorszy był fakt, że administrator naszego

usługodawcy w ogóle się nie zorientował, że do ataku doszło!

„Do każdego systemu można się włamać”

Poprosiliśmy naszego dostawcę usług IT na rozmowę i przedstawiliśmy mu wyniki testu. Ku naszemu zaskoczeniu, zachował się tak, jakby nic się nie stało! Szef firmy dbającej o nasze systemy stwierdził, że „do każdego systemu można się włamać” (co rzeczywiście jest prawdą) i jakoś szczególnie nie przejął się faktem, że jego pracownicy kompletnie tego nie zauważyli. Ustyszeliśmy, że jeśli chcemy być bezpieczniejsi, to musimy wydać kilkadziesiąt tysięcy złotych na zabezpieczenia sprzętowe, które i tak gwarancji nie dadzą. Co ciekawe, przez wiele lat obsługi nikt nie sugerował, że nasze narzędzia nie są bezpiecznie i wymagają znaczących inwestycji. Gdy skonfrontowaliśmy te zalecenia z wykonawcą testu penetracyjnego, ten stwierdził, że problemem nie jest brak inwestycji w sprzęt, lecz niska jakość architektury systemu i brak nadzoru.

Skłoniło nas to do przyspieszenia audytu u wykonawcy. Jego wyniki były porażające. Okazało się, że w firmie podwykonawcy brak jest systemowych rozwiązań. Pracownicy obsługujący naszą firmę działają według swego uznania i inicjatywy, i mimo najszerszych chęci i intencji, brakuje im wsparcia w postaci procedur, standardów i systemowego wsparcia.

Krajobraz po bitwie

Postanowiliśmy przejąć inicjatywę. Zaczęliśmy domagać się określenia i podjęcia działań korygujących przez podwykonawcę, przede wszystkim w zakresie opisanie architektury systemu oraz ustanowienia procedur postępowania. Niestety,

przede wszystkim dostaliśmy ofertę na zakup drogich urządzeń, zaś kwestie związane z procedurami odłożono na później. Ponadto dowiedzieliśmy się, że będziemy musieli dodatkowo zapłacić za czas, jaki nasz podwykonawca poświęci na usunięcie niezgodności.

Wkrótce potem okazało się, że nasz dotychczasowy opiekun opuści firmę podwykonawcy, gdyż znalazł nową pracę, której poszukiwania podjął parę miesięcy wcześniej. W świetle tych okoliczności nasz dostawca usług IT wypowiedział nam umowę.

Kto się zajmie naszymi systemami?

Zaczęliśmy poszukiwać alternatywnych dostawców usług. Okazało się, że nie jest to takie proste. Przez ostatnie 10 lat rozbudowaliśmy infrastrukturę i wdrożyliśmy do użytku kilka zaawansowanych narzędzi (nowy ERP, CRM, workflow i parę innych), których obsługa wymaga odpowiednich kompetencji, a poza tym oczekiwaliśmy należytego planowania i dokumentowania obsługi (architektura, polityki, procedury), co powodowało, że niewiele podmiotów było gotowych zaoferować właściwy poziom usług.

Do każdego systemu można się włamać, to pewne. Ważne by utrzymywać procedury umożliwiające szybkie wykrycie zagrożeń oraz odzyskanie danych i sprawności systemów.

Rozważyliśmy zatem powrót do koncepcji własnego zespołu IT. Zastanawialiśmy się, czy przy dzisiejszym popycie na tego typu specjalistów, uda się znaleźć odpowiednich ludzi. Wbrew obawom dość szybko do naszego zespołu dołączyło dwóch specjalistów tak w dziedzinie administracji IT, jak i programowania.

Bardzo sprawnie przeprowadzili audyt naszych zasobów, opisując zastaną infrastrukturę. Wkrótce zaproponowali nową, spójną wizję architektury systemu, którą zaczęli realizować. Uzgodniliśmy, że po dokonaniu niezbędnych zmian, od razu zaczniemy formułować stosowne polityki związane z utrzymaniem, rozwojem infrastruktury oraz bezpieczeństwem. Z polityk wynikać będą procedury, instrukcje oraz standardy. Wszystko po to, by system był udokumentowany i możliwy do poprowadzenia przez dowolną (odpowiednio wykształconą) osobę. Niezależnie od tego dokonana została optymalizacja sprzętowa. Okazało się, że nasze zadania możemy realizować przy znacząco mniejszych zasobach sprzętowych, co generuje oszczędności zarówno w zakresie inwestycji w sprzęt, jak chociażby tak prozaiczne jak znacząco mniejsze zużycie prądu.

Od testu penetracyjnego minęły trzy kwartały. Większość pracy za nami. Niedługo przeprowadzimy ponowny test penetracyjny. Oczywiście zespół IT nie będzie wiedział kiedy to nastąpi.

Jak zadbać o bezpieczeństwo IT?

Oto jakie wnioski wyciągnęliśmy z tej historii

1. Pierwszy i zasadniczy: zasoby IT nie powinny być domeną zastrzeżoną dla „informatyków”. W odniesieniu do celów i planów firmy, musi być sformułowana wizja dla zasobów wspierających

rozwój przedsiębiorstwa. W konsekwencji wizji powinna powstać strategia rozwoju zasobów IT. Zarząd firmy powinien być zaangażowany w zaawertowanie i nadzorowanie tej wizji i strategii.

2. Niezależnie od powyższego powinny istnieć (i być bieżąco aktualizowane) dokumenty odzwierciedlające architekturę systemu. Architektura powinna wynikać ze strategii.

3. Należy sformułować polityki określające zasady rozwoju i utrzymywania infrastruktury, jak i politykę bezpieczeństwa. Z polityk powinny wynikać procedury, instrukcje i standardy, które powinny być regularnie audytowane. System powinien być opisany w taki sposób, by mógł być audytowany przez osoby nie będące wykształconymi w kierunkach informatycznych.

4. Stosowane mechanizmy i rozwiązania powinny być w miarę możliwości standardowe, możliwe do „ogarnięcia” przez większość specjalistów w tej dziedzinie.

5. Do każdego systemu można się włamać, to pewne. Ważne by utrzymywać mechanizmy (procedury) umożliwiające szybkie wykrycie zagrożeń oraz odzyskanie danych i sprawności systemów.

6. Należy regularnie walidować systemy, ale także przeprowadzać testy integralności oraz testy penetracyjne.

7. Użytkowników należy regularnie szkolić i zapoznawać ich z potencjalnymi zagrożeniami. ●



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

Metody oceny wiarygodności partnerów biznesowych firm rodzinnych w handlu międzynarodowym

Przedsiębiorstwa rodzinne od lat przechodzą metamorfozę. Na początku okresu transformacji ustrojowej ich działalność była nastawiona wyłącznie na rynek krajowy.

Z biegiem lat ta sytuacja zaczęła się zmieniać i firmy rodzinne coraz śміiej poczynają sobie na rynkach zagranicznych. W wielu przypadkach brakuje im jednak doświadczenia w tym zakresie. Bardzo często przedstawiciele firm rodzinnych

w poszukiwaniu nowych rynków zbytu obdarzają za dużym zaufaniem nowo poznane przedsiębiorstwa (np. podczas licznych międzynarodowych targów). Podejmowanie współpracy biznesowej bez sprawdzenia nawet najbardziej elementarnych

informacji o podmiotach jest olbrzymim ryzykiem. Dlatego bardzo ważną rolę w ich działalności powinna odgrywać właściwa ocena wiarygodności potencjalnych partnerów biznesowych.

Bariery oceny wiarygodności

Większość barier związanych z badaniem wiarygodności wynika z podejścia kadry menedżerskiej. Najważniejszymi ograniczeniami są: reguła zakotwiczenia – zwracanie zbyt dużej uwagi na pierwsze informacje o rynku lub firmie zagranicznej; podejmowanie najważniejszych decyzji na podstawie wyłącznie jednego lub kilku krótkich raportów, przy jednoczesnym ograniczeniu przeprowadzania zaawansowanych i obszernych analiz; brak dystansu do informacji – przecenianie danych, które potwierdzają wstępne założenia o atrakcyjności danego projektu na wybranym rynku zagranicznym.

Wspomniane przed chwilą czynniki to jedne z najważniejszych przyczyn braku sukcesu podczas prób wejścia na nowe rynki za granicą. Zbyt duża ogólnikowość przeprowadzanych analiz uniemożliwia nam rozpoznanie w porę czyhającego niebezpieczeństwa. Bardzo często okazuje się, że zaczynamy szukać informacji o naszym kontrahencie dopiero wtedy, kiedy pojawią się pierwsze problemy we współpracy.

Czynniki ryzyka

Umiejętne oszacowanie ryzyka podejmowanych działań biznesowych powinno nabierać coraz większego znaczenia w działalności rodzinnych podmiotów gospodarczych. Do najważniejszych czynników oceny wiarygodności, warunkujących efektywność współpracy możemy zaliczyć kontakty personalne, poziom znajomości reprezentantów firm, które zamierzają rozpocząć z nami

współpracę oraz liczne spotkania biznesowe i stały, bezpośredni kontakt. Doświadczenie, które wynika z podejmowania tego typu działań oraz poziom satysfakcji z wyników pozwala nam w miarę efektywnie kształtować zaufanie do partnera oraz wzmacniać poziom jego wiarygodności.

Oprócz tego bardzo ważnym czynnikiem jest ocena poziomu renomy potencjalnych partnerów. Odpowiedź na pytanie „Czy na lokalnym rynku istnieją silne i znane podmioty rodzinne, czy też mamy do czynienia z niewielkimi i nieznanymi firmami” może pomóc nam nie tylko w oszacowaniu ryzyka, ale także w lepszym zrozumieniu potrzeb naszych potencjalnych partnerów. Po przeprowadzeniu gruntownej analizy może się okazać także, że mamy do czynienia z „firmą”, która nie istnieje, albo w swoim państwie jest znana ze stosowania nieuczciwych praktyk – wykorzystuje różnice w systemie prawnym (kontrakt może być podpisany przez osoby, które nie są upoważnione do reprezentowania przedsiębiorstwa) lub znajduje się w okresie przejściowych trudności finansowych lub organizacyjnych, albo po prostu zmierza ku upadłości.

Oprócz tego bardzo ważne jest określenie jakości oferowanych przez naszego potencjalnego kontrahenta usług lub produktów oraz rekomendacje od firm, z którymi nawiązał współpracę w przeszłości. Ważnym wydaje się także być pozyskiwanie informacji od stowarzyszeń i organizacji międzynarodowych, które zrzeszają przedsiębiorstwa z różnych branż oraz deklaracje społecznej odpowiedzialności. Innymi elementami, które stanowią źródło wiarygodnych informacji są giełdy wierzycielności, ogłoszenia o sprzedaży lub zakupie wierzycielności, które często są publikowane w prasie oraz w Internecie.

Ważna analiza

Reprezentanci polskich firm rodzinnych mogą rozpocząć skrupulatne gromadzenie informacji o partnerze zagranicznym już podczas wizyt biznesowych, następnie poprzez analizowanie materiałów prasowych i internetowych (artykuły prasowe z wybranych branż, rankingi przedsiębiorstw, materiały zamieszczane w serwisach społecznościowych) oraz udostępnianych materiałów przez firmy konsultingowe, a także innych rodzinnych przedsiębiorców działających na rynkach międzynarodowych materiałów. Warto zauważyć, że w erze umiędzynarodowienia działań handlowych ważnym staje się stworzenie forum wymiany informacji.

Wśród instytucji, które wspierają badania wiarygodności kontrahentów zagranicznych warto wyróżnić polskie placówki dyplomatyczne, które działają na rynkach międzynarodowych, zagraniczne izby handlowe oraz liczne wywiadownie gospodarcze, agencje ratingowe i biura analityczne. Wspomniane powyżej informacje mogą być opracowane przez firmy, które samodzielnie chcą pozyskać informacje o możliwościach zagranicznych kooperacji. Wiele z tych czynności może także zostać zleconych podmiotom analitycznym. Spośród instytucji, których głównym celem jest wyszukiwanie informacji o różnych podmiotach gospodarczych, zarówno w kraju, jak i za granicą, warto wspomnieć o wywiadowniach gospodarczych. Dostarczają one informacje o konkretnych firmach zagranicznych na zlecenie zamawiającego raport.

Tak samo jak w przypadku sprawdzania partnerów lokalnych, sprawdzanie partnera zagranicznego można przeprowadzić opierając się o wewnętrzne zasoby personalne firmy, a także jej

dokumentację – zbieraną przez lata przez wyspecjalizowane działy analityczne, albo zlecić zewnętrznej, wyspecjalizowanej firmie. Pierwsza metoda jest zdecydowanie najtańsza – często nie jest związana z koniecznością ponoszenia przez przedsiębiorstwo dodatkowych nakładów finansowych. Warto jednak zwrócić uwagę, że w wielu przypadkach może okazać się zawodna. Jest to związane z ograniczeniami w zasobach specjalistycznej wiedzy w zakresie rynków zagranicznych – panujących tam zwyczajów, technik prowadzenia negocjacji oraz pozyskiwania rzetelnych i bezpośrednich informacji od osób bezpośrednio związanych z tym rynkiem. Brak takiej wiedzy przyczynia się do tego, że nasze rodzinne przedsiębiorstwo odbiera ograniczone sygnały ostrzegawcze, przez co zmniejsza szanse na możliwość reakcji na potencjalne zagrożenia ze strony swoich zagranicznych kooperantów.

W takim przypadku wskazanym jest pozyskiwanie informacji od prywatnych i biznesowych przyjaciół, wykorzystanie zabezpieczeń umownych, konsultowanie projektów umów i działań handlowych z prawnikami, którzy mają wiedzę odnośnie do uwarunkowań rynków zagranicznych. Oprócz tego warto sprawdzić przyszłych partnerów w wywiadowniach gospodarczych, zarówno tych o lokalnym, jak i międzynarodowym zasięgu.

Ograniczenia analityczne

Jak wspomniano, wiele ograniczeń związanych z niepełnym wykorzystaniem źródeł informacji w działaniach handlowych leży w sferze mentalnej osób odpowiedzialnych za takie działania. Dlatego warto, aby doświadczeni rodzinni menedżerowie oraz seniorzy rodów zwracali swoim sukcesorom albo zatrudnianym specjalistom uwagę na tzw. błąd doświadczenia, który jest związany



z mentalnością początkującej i średniozaawansowanej kadry oraz z mentalnością młodych adeptów biznesu. Rzeczy, które są znane i wiadome, wydają się być najbardziej prawdopodobne. Pierwsze sukcesy w pracy zawodowej i odnoszone na samym początku nawiązanych relacji pierwsze pozytywne wrażenia z wyjazdów zagranicznych i rozmów handlowych mogą w dużym stopniu przysłużyć otrzymanym w późniejszych terminach sygnały zwrotne. Inne ograniczenia związane są z pułapkami planowania. Wielu rodzinnych przedsiębiorców jest przekonanych, że ich cele są łatwiejsze do osiągnięcia niż jest to naprawdę. Firma rodzinna, która wchodzi na rynki międzynarodowe powinna wziąć pod uwagę to, że proces przewidywania wydarzeń na rynkach międzynarodowych jest nie tylko trudny, ale i wielowymiarowy. Informacje powinniśmy umieszczać w pewnej sferze prawnych, politycznych,

ekonomicznych uwarunkowań, które często nie podlegają uogólnieniom.

Dlatego w celu zwiększenia efektywności w planowaniu długoterminowej strategii współpracy w handlu międzynarodowym warto zwrócić uwagę na zwiększenie poziomu samokontroli. Dzięki temu nie tylko nasze szanse na zawarcie korzystnego kontraktu z partnerami zagranicznymi wzrosną, ale także stworzymy swoisty bank danych, który umożliwi nam i naszym sukcesorom wykorzystanie w przyszłych działaniach.

Podsumowanie

Wielu polskich rodzinnych przedsiębiorców często staje przed dylematem – czy optać się rozwijać dział handlu międzynarodowego, mając świadomość tego, że jest to działalność obciążona niezwykle dużym ryzykiem. Ryzyko to obejmuje

zarówno nieznaną potencjalnych partnerów, jak i egzekwowania należności za towary i usługi w zupełnie nieznanym nam miejscu. Może więc jednak lepiej pozostać na rynku lokalnym, na którym wszystko jest bardziej znane, a co z tym związane – prościej do realizacji. Świadomość ryzyka związanego z wejściem na rynki zagraniczne często skutecznie zniechęca rodzinną do podejmowania działań w skali międzynarodowej.

Ryzyko podejmowania współpracy zagranicznej może być związane z wieloma czynnikami. Do najważniejszych z nich można zaliczyć brak znajomości zwyczajów handlowych obowiązujących na danym rynku i nieumiejętne stosowanie przepisów prawa, warunkujących obrót gospodarczy w państwie, z którego reprezentantami handlowymi chcemy nawiązać współpracę. Brak praktyki w zakresie postępowania się lokalnymi kodeksami handlowymi (oraz często języka) zmniejsza prawdopodobieństwo odnalezienia zawartych w nim luk prawnych, których znajomość często stawia naszego zagranicznego partnera w uprzywilejowanej sytuacji. Ich wykorzystanie przez kontrahentów może oznaczać duże straty finansowe dla strony polskiej.

W wielu przypadkach istnieje także czynnik subiektywny, który jest pomijany przy przeprowadzaniu analiz opłacalności transakcji handlowych z partnerami z zagranicy. Rodzinni przedsiębiorcy mogą nie zwrócić uwagi na to, że nasz zagraniczny partner, który mimo że działa na cieszącym się renomą i dużymi tradycjami rynku zbytu może być potencjalnym naciągaczem lub oszustem. Często pracownicy z firm ubezpieczeniowych i windykacyjnych, którzy specjalizują się w handlu międzynarodowym ostrzegają, że coraz częściej wielu reprezentantów firm obdarza zagranicznych przedsiębiorców przeszacowanym i nieuzasadnionym

Nowi partnerzy to nie tylko nowe możliwości, ale także zagrożenia. Można je jednak ograniczyć, przeprowadzając analizę ich wiarygodności.

zaufaniem, doprowadzając do bolesnych strat i olbrzymiego zniechęcenia do utrzymywania dalszego kontaktów międzynarodowych.

Dlatego należy sobie uświadomić, że w państwach, w których gospodarka rynkowa działa od wielu lat wypracowane zostały efektywniejsze niż w naszym państwie mechanizmy ochronne obrotu gospodarczego. Nigdzie nie udało się jednak w pełni wyeliminować nieuczciwych działań czy to partnerów biznesowych, czy najbliższej konkurencji. Świadomość ta nie powinna zniechęcać polskich rodzinnych do nawiązywania współpracy międzynarodowej lecz przypominać o możliwości pełnego wykorzystania narzędzi analitycznych w celu zabezpieczenia transakcji z zagranicznymi partnerami.

Potencjalni nowi partnerzy to nie tylko nowe możliwości, ale także zagrożenia. Można je jednak ograniczyć, zwracając uwagę na trzy główne etapy procesu handlu międzynarodowego: wyszukiwanie partnerów strategicznych za granicą, negocjowanie z nimi warunków kontraktu oraz codzienną współpracę i monitorowanie jej efektów, a także reagowanie kryzysowe na wywiązywanie się naszych partnerów ze swoich obowiązków. Przeprowadzając szczegółową analizę nie tylko unikniemy problemów, ale osiągniemy nasz rodzinny biznesowy sukces. ●



Łukasz Martyniec

Doradca sukcesyjny, prawnik,
ekspert Instytutu Biznesu
Rodzinnego, właściciel
Kancelarii Sukcesyjnej
MARTYNICZ we Wrocławiu.

Modele sukcesyjne

Sukcesja niejedno ma imię. Szczególnie w biznesie. Życie pisze tak wiele scenariuszy, że trudno czasem o odpowiedź na z pozoru proste pytania.

Czy jesteś firmą rodzinną, czy po prostu firmą prywatną? Czy rzeczywiście macie sukcesora lub sukcesorów? Na jakim etapie sukcesji jest twoja rodzina? A może wiadomo już, że dzieci nie podejmą się przejęcia firmy rodzinnej i na sukcesję biznesu w ogóle nie ma co liczyć? Jak w związku z tym podejść do planowania sukcesji biznesu?

Czy w ogóle należy planować, jeżeli pod znakiem zapytania stoi jej powodzenie?

A gdyby tak spróbować uprościć świat? Skomplikowane procesy zebrać w kilka prostych modeli, które ułatwią i uporządkują myślenie oraz ocenę sytuacji? Udało się to zrobić w wielu dziedzinach

nauki, ale czy wykonalne jest także odnośnie do sukcesji? Jeśli możliwe będzie znalezienie cech wspólnych dla tak różnorodnych procesów sukcesyjnych, które obserwujemy wokół, być może ujęcie sytuacji sukcesyjnych w postaci modeli okaże się przydatne. Chociażby po to, aby pomóc w podejmowaniu decyzji dotyczących sukcesji. I to nie tylko biznesu rodzinnego, ale właściwie każdej prywatnej firmy. Także takiej, która nie jest postrzegana jako firma rodzinna.

Żeby nie było tak prosto

Zacznijmy od kilku zastrzeżeń. Po pierwsze, zaproponowane poniżej modele sukcesyjne stanowią tylko założenie, a ich opis jest uproszczony. Przy ich tworzeniu nie opierałem się na żadnej metodzie naukowej. Po prostu w oparciu o praktykę i uczestnictwo w wielu procesach sukcesji poczyniłem pewne obserwacje, którymi chciałbym się podzielić. Przyjmuję przy tym perspektywę nie

tylko biznesu rodzinnego, lecz w zasadzie każdej prywatnej firmy, znajdującej się na dowolnym etapie procesu sukcesji. Być może okaże się to pomocne w planowaniu sukcesji także w twojej firmie i pozwoli naprowadzić cię na dobór właściwych rozwiązań.

Po drugie przyjmuję, że przy planowaniu sukcesji kwestie prawne i finansowe nie powinny determinować kierunku i przebiegu procesu sukcesji. Formę prawną prowadzenia firmy w każdej chwili można zmienić, tak samo jak umowę majątkową małżeńską czy testament. Nieco gorzej jest z finansami – te rządzą się prawami ekonomii i matematyki. Jeżeli w planie sukcesji niezbędne są określone środki finansowe, warto pomyśleć o tym wcześniej. Do tego jeszcze wrócimy. Tak czy owak rozwiązania prawne, podatkowe czy finansowe, nie powinny przestaniać tego, co w planowaniu sukcesji najważniejsze i o czym będzie mowa



poniżej. Prawo i finanse są tylko częścią narzędzi służących zarządzaniu procesem sukcesji i nie powinny być celem samym w sobie. Ten medal ma jednak drugą stronę. Uwarunkowania prawne i finansowe są ważne w tym sensie, że nie powinno się o nich zapominać. Brak staranności i wyobraźni może wyrządzić niemałe szkody, a nawet wpłynąć na zmianę modelu sukcesyjnego.

Zanim zdefiniuję najważniejsze, trzecie zastrzeżenie, pozwolę sobie na małe wprowadzenie.

Wielokrotnie na początku pracy nad planem sukcesji można zaobserwować, że uczestnicy procesu sukcesji nie do końca zdają sobie sprawę, jak skomplikowany i wieloaspektowy proces decyzyjny ich czeka. Obejmuje on szereg płaszczyzn i może być rozłożony na szereg miesięcy. Mam na myśli początkowe uporządkowanie struktury firmy, jej organizacji oraz elementów prawnych i finansowych, a nie cały proces sukcesji biznesu rodzinnego, który trwa znacznie dłużej. Już samo planowanie spadkowe i oswojenie się z zakresem tematów, które należy omówić przy tworzeniu planu awaryjnego, częstokroć stanowi zaskoczenie. Dojrzałe planowanie sukcesji, powiązane z budową ładu rodzinnego czy stworzeniem konstytucji rodzinnej, wymaga od uczestników procesu jeszcze większej uwagi i zaangażowania.

Jeżeli uda się z powodzeniem przejść proces decyzyjny, następuje wdrożenie początkowych elementów planu sukcesji w obszarze prawnym i finansowym. Równolegle przekazywana jest sukcesorom kolejno: wiedza, władza i własność w firmie rodzinnej¹. Ilość elementów podlegających

¹ Źródło: A. Lewandowska, *Kody wartości, czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015 r., s. 82.

Planowanie sukcesji, powiązane z budową ładu rodzinnego czy stworzeniem konstytucji rodzinnej, wymaga od uczestników procesu dużej uwagi i zaangażowania.

wdrożeniu już na początku realizacji planu sukcesji uzależniona jest od etapu, na jakim znajduje się dana rodzina.

Jeżeli zaś od razu wiadome jest, że mamy do czynienia z prywatną spółką², w której nikt spośród członków rodzin poszczególnych wspólników nie jest zainteresowany przejęciem firmy, sukcesja firmy rodzinnej w ogóle nie nastąpi. Po zakończeniu aktywności zawodowej przez obecnych właścicieli firmę trzeba będzie zlikwidować lub sprzedać, bo nie ma co liczyć na prowadzenie jej przez przedstawicieli następnego pokolenia. W takich firmach nagła sukcesja i wstąpienie spadkobierców w miejsce zmarłego wspólnika mogą spowodować wiele perturbacji – od zaburzenia relacji właścicielskich, do utraty płynności i bankructwa albo likwidacji, do czego może doprowadzić niewłaściwie dobrana forma prawna albo konieczność spłaty spadkobierców, którzy nie weszli do spółki. Dlatego i w takich firmach także warto planować sukcesję biznesu, w tym wypadku istotne

² Według badań przeprowadzonych przez fundację Instytut Biznesu Rodzinnego oraz GUS w 2016 r. w ramach Programu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw MSP (COSME), aż 96 proc. polskich firm to firmy prywatne. Jednak zaledwie 36 proc. z nich postrzega się jako firmy rodzinne, a tylko 5 proc. przeszło już sukcesję. Za: A. Lewandowska (red.), Raport FIRMA RODZINNA TO MARKA z badania przeprowadzonego w ramach projektu STATYSTYKA FIRM RODZINNYCH, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016, ss. 12-13.

jest przede wszystkim zagwarantowanie interesu firmy. Plan sukcesji biznesu ograniczy się zatem do planowania spadkowego i ochrony firmy przed skutkami śmierci właściciela lub wspólnika.

Bywa, że w trakcie planowania sukcesji, uczestnicy procesu mają odmienne zdania na temat kierunku, w którym zmierza sukcesja, lub też pojawiają się rozbieżności odnośnie do poszczególnych elementów planu sukcesji. Kto ma przejąć firmę i czy w ogóle dojdzie do jej przejęcia? Jak mają być parytety udziałów pomiędzy rodzeństwem? Jak ułożyć decyzyjność w spółce? Kiedy i ile spłaty należy się spadkobiercom wspólnika niewstępującym do spółki? To tylko niektóre pytania, gdzie różnice zapatrywań występują najczęściej. Mogą pojawić się konflikty, zatępy decyzyjne lub zmiany kierunku. Zdarza się, że dzieci przysposabiane do przejęcia odpowiedzialności za firmę rodzinną po latach rezygnują z roli sukcesora albo okazuje się, że ich starania nie przynoszą oczekiwanego efektu. Sam proces planowania sukcesji i otoczenie biznesu czy uwarunkowania prawne lub finansowe, niejednokrotnie powodowały, że podjęte początkowo decyzje trzeba było przemyśleć od nowa.

Zdarza się, że dzieci przysposabiane do przejęcia odpowiedzialności za firmę rodzinną po latach rezygnują z roli sukcesora albo okazuje się, że ich starania nie przynoszą oczekiwanego efektu.

Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem rodzinnym, którego właściciele zmagają się z przekazaniem firmy kolejnemu pokoleniu, czy też z firmą prywatną, w której sukcesji biznesu nie będzie, plan sukcesji oparty jest na początku o zbiór założeń. Wynikają one najczęściej z zapatrywań poszczególnych uczestników procesu sukcesji oraz przyjętych kompromisów, rzadziej ze zweryfikowanych już doświadczeń i wdrożonych, działających rozwiązań. Nierzadko okazuje się potem, że są to jedynie płonne oczekiwania albo zbiór życzeń, który następnie zweryfikowany jest w trakcie procesu sukcesji. Dlatego konieczne jest reagowanie na zmiany i ciągła obserwacja. Coraz częściej mówimy nie tyle o układaniu planu sukcesji, co o zarządzaniu jej procesem.

Dobrnęliśmy wreszcie do trzeciego zastrzeżenia. Skoro wiemy, że zarządzanie procesem sukcesji podzielone jest na etapy, że kierunek procesu sukcesji może ulegać zmianie oraz że na podjęcie określonego rodzaju decyzji potrzebny jest czas (którego nie przyspieszymy) – pamiętajmy, aby rozwiązania przyjęte w planie sukcesji dostosować do tego etapu, na jakim się faktycznie w danym momencie znajdujemy. Wielokrotnie zdarzało się, iż rozwiązania przyjęte w planie sukcesji oparte były na założeniu, że sukcesorzy poradzą sobie z przejęciem firmy. Tymczasem w rzeczywistości perspektywa ta była na tyle odległa, że gdyby doszło do nagłej sukcesji, sukcesorzy nie sprostałoby postawionym przed nimi zadaniom, a przedsiębiorstwo popadłoby w tarapaty. Dopiero późniejszy etap sukcesji przesądza, że rzeczywiście możemy mówić o biznesie rodzinnym. Wcześniej jednak rozwiązania przyjmowane w planie sukcesji powinny uwzględniać stan rzeczywisty, adekwatny do danego modelu.



Modele sukcesyjne

Wybór modelu sukcesji determinuje jej główny kierunek oraz etap, na jakim znajduje się rodzina albo rodziny właścicielskie. Najprościej postawione pytanie brzmi: czy możemy liczyć na sukcesję biznesu, czy też na tym etapie mówimy wyłącznie o sukcesji majątku rodzinnego. Wówczas firma traktowana jest jako element majątku rodziny właścicielskiej, albo przyjmowana jest perspektywa ochrony biznesu, a interes niezwiązanych z przedsiębiorstwem członków rodziny schodzi na dalszy plan.

Celem doboru danego modelu sukcesji jest ułatwienie planowania, szczególnie w zakresie prawnych i finansowych elementów ładu właścicielskiego. Plan sukcesji powinien odzwierciedlać kierunek sukcesji, który jest aktualny na danym

etapie i który oczywiście w miarę upływu czasu może ewoluować. Jeżeli sukcesorzy przygotowani do przejęcia rodzinnego biznesu ostatecznie nie przejmą odpowiedzialności za firmę, straci ona rodzinny charakter, nawet jeśli przez wiele lat uważana była za firmę rodzinną. Właściciele na etapie zakończenia aktywności zawodowej będą musieli podjąć decyzję o jej dalszym losie. Firmę należało będzie sprzedać albo zlikwidować i podzielić jej majątek. Do tego także trzeba się przygotować.

Model sukcesji ułatwia określenie kierunku działań w ramach sukcesji realizowanej za życia oraz rozwiązania przyjęte w planie awaryjnym. Planowanie spadkowe zawsze powinno uwzględniać aktualny etap procesu sukcesji, ponieważ testamenty czy postanowienia umowy spółki na wypadek śmierci współlnika w każdej chwili mogą znaleźć

zastosowanie. Warto pamiętać o ich systematycznej aktualizacji.

W opisie poszczególnych modeli zwrócę uwagę na wybrane aspekty prawne i finansowe. Bardziej dogłębna analiza wykraczałaby poza zakres niniejszego opracowania.

Jeszcze dla wyjaśnienia przyjęcia przeze mnie nazw modeli i ich definicji: w ich formułowaniu przyświecał mi cel, aby odzwierciedlały one 3 typy sytuacji przedsiębiorstwa z punktu widzenia sukcesji. Nie jest moim zamiarem redefiniowanie znanych w literaturze pojęć, lecz próba nazwania różnych sytuacji firm stojących przed wyzwaniem zakończenia pracy przez ich właścicieli.

Firma rodzinna

To taka firma, w której proces sukcesji wiedzy i władzy znajduje się na zaawansowanym etapie. Być może doszło już nawet do przekazania części własności przedsiębiorstwa lub spółki. Sukcesorzy aktywnie uczestniczą w prowadzeniu firmy, a następcy szykują się do ograniczenia zakresu albo zakończenia zaangażowania w jej sprawy.

Spółka może należeć do przedstawicieli jednej albo kilku rodzin, a warunkiem uznania jej za firmę rodzinną jest to, czy w rodzinach wszystkich współników możemy liczyć na udaną zmianę pokoleniową. Jeśli przedsiębiorstwo należy do przedstawicieli jednej rodziny, łatwiej jest o powodzenie sukcesji. Zdarza się także, choć stosunkowo rzadko, że niespokrewnieni ze sobą wspólnicy, którzy jakiś czas temu założyli nierodzinną spółkę, wprowadzają swoje dzieci do firmy. Jeżeli w każdej z rodzin właścicielskich pojawią się sukcesorzy, którzy w dodatku dojdą ze sobą do porozumienia i będą zgodnie rozwijać spółkę założoną przez swoich rodziców – w rozumieniu tego modelu – będzie to firma rodzinna.

Istotna jest forma prawna firmy. Jeśli jest to jednoosobowa działalność gospodarcza, zastosowanie może mieć ustawa z 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Jej wprowadzenie nie zastąpi jednak planowania spadkowego, wskazane jest sporządzenie testamentów oraz zabezpieczenie kwestii finansowych. Może okazać się, że jedyny sukcesor



W sytuacji sporu pomiędzy żyjącym wspólnikiem a nieprzygotowanymi do prowadzenia spraw spółki spadkobiercami drugiego wspólnika, spółce grozi paraliż decyzyjny.

będzie musiał spłacić prywatne (pozafirmowe) długi zmarłego albo rozliczyć się z rodziną (np. poprzez zapłatę zachowku na rzecz rodzeństwa).

Jeśli zaś mowa jest o spółce – warto zadbać, aby jej udziały podlegały dziedziczeniu. Nie jest to regułą w spółkach osobowych, np. w spółce jawnej należałoby uwzględnić to w umowie spółki. Osobnej uwagi wymaga sukcesja majątku rodzinnego i rozliczeń w rodzinie albo rodzinach wspólników. Oczywiście spółek może być kilka i to w niejednej branży. Coraz częściej mówi się nie tyle o firmie rodzinnej, co o rodzinie właścicielskiej albo biznesowej. Chodzi o rodzinną strategię budowy oraz zarządzania biznesem i majątkiem rodzinnym (niepowiązany z biznesem i nieobarczony ryzykiem gospodarczym) w kontekście zmiany pokoleniowej i długofalowego rozwoju.

W tym modelu kwestie finansowe rzadko wychodzą na pierwszy plan. Większy nacisk należy położyć na strategię biznesu, relacje w rodzinie i budowę ładu rodzinnego. To tutaj jest miejsce na konstytucje rodzinną.

Firma półrodzinna

To spółka prywatna, której wspólnicy należą do kilku rodzin. Spotyka się różne sytuacje – każdy ze wspólników może należeć do innej rodziny

lub też część wspólników jest spokrewniona albo spowinowacona, a pozostali nie. W firmie półrodzinnej w rodzinach części wspólników znajdują się sukcesorzy, którzy gotowi są do przejęcia udziałów należących do rodziców, zaś w rodzinach pozostałych wspólników za wcześniej jest mówić o planach sukcesyjnych albo też wiadomo jest, że członkowie rodziny nie są zainteresowani przejęciem firmy. Najczęstszym przykładem są spółki należące do dwóch albo trzech rodzin, gdzie w rodzinach części wspólników znajduje się zainteresowany przejęciem biznesu sukcesor lub sukcesorzy, a w części nie można liczyć na sukcesję. Zdarzają się także spółki w klasycznym ujęciu rodzinne, bo należące do rodzeństwa. Jednak jeżeli w jednej linii rodowej są sukcesorzy, a w drugiej nie – sytuacja jest praktycznie taka sama.

W tym modelu sytuacja bywa szczególnie trudna, jeśli chodzi o finanse. Przykładowo, w spółce z o.o., gdzie połowa udziałów należy do wspólnika A, który planuje sukcesję, zaś wspólnik B po przejściu na emeryturę zamierza sprzedać swoje udziały – rodzina wspólnika A (nestor albo sukcesor) powinna przygotować się do odkupienia albo umorzenia udziałów. Tak samo powinien wygłądać plan awaryjny. Udziały wspólnika A będą podlegały dziedziczeniu, zaś wspólnika B wprost przeciwnie. W umowie spółki warto wyłączyć dziedziczenie udziałów wspólnika B, a jeśli miałyby podlegać dziedziczeniu, precyzyjnie uregulować kwestie prawnego i finansowego trybu późniejszego wystąpienia spadkobierców. Szczególnie istotne jest to w spółkach, gdzie wysokość udziałów jest równa. W sytuacji sporu pomiędzy żyjącym wspólnikiem a nieprzygotowanymi do prowadzenia spraw spółki spadkobiercami drugiego wspólnika, spółce grozi paraliż decyzyjny.

Każda tego typu sytuacja wymaga szczególnej regulacji, a jeśli chodzi o finanse, także planowania ze sporym wyprzedzeniem. O ile źródłem finansowania spłaty spadkobierców może być polisa na życie, to już kapitału na spłatę przechodzącego na emeryturę współnika nie zbuduje się szybko. Jeśli zabraknie środków, konieczna bywa sprzedaż części majątku firmy albo zaciągnięcie kredytu. W każdym przypadku przetoży się to na płynność i możliwości inwestycyjne, a co za tym idzie, na strategię biznesową spółki. Dlatego szczególnie przy tym modelu warto dać sobie czas na przygotowanie.

W wielu przypadkach właśnie z uwagi na realia finansowe i wcześniejszy brak przygotowań, sukcesja w modelu półrodzinnym nie dochodzi do skutku. Sukcesor nie decyduje się na przejęcie biznesu, obciążony obowiązkiem tak dużej spłaty. Część rodzin decyduje się na sprzedaż przedsiębiorstwa. Skutkuje to zmianą modelu sukcesji.

Firma nierodzinna

W tym modelu sukcesja biznesu nie jest przewidziana. Nikt z rodziny albo rodzin właścicieli nie chce lub nie nadaje się do przejęcia firmy, lub też poszczególni współnicy (najczęściej niespokrewnieni) nie widzą możliwości wstąpienia w ich miejsce członków rodzin pozostałych współników. Zarówno na wypadek śmierci (plan awaryjny), jak i w przypadku przekazania firmy za życia.

Po zakończeniu aktywności zawodowej właściciele będą musieli podjąć decyzję, co uczynić z firmą. Nie każdą uda się korzystnie sprzedać. Szczególnie w sektorze MSP znacznie więcej firm czeka likwidacja. Do tego także należy się przygotować, aby zachować jak najwięcej majątku firmy i kontrolę nad zobowiązaniami. Oba warianty

warto planować z przynajmniej kilkuletnim wyprzedzeniem, a w międzyczasie zadbać o plan awaryjny.

W większych firmach opcji będzie więcej. Można wziąć pod uwagę wariant, w którym część albo całość własności spółki pozostaje w rodzinie, w rękach biernych sukcesorów, przy jednoczesnym przekazaniu zarządzania menadżerom spoza rodziny. Takie rozwiązanie w dalszym ciągu wymaga jednak od spadkobierców spełnienia minimalnych warunków. Umiejętność wypracowania porozumienia odnośnie do strategii firmy i doboru najemnych menadżerów jest mile widziana. W przeciwnym razie trwała rozbieżność zdań może wywołać konflikt pomiędzy właścicielami, albo właścicielami a zarządem spółki. Może to postawić pod znakiem zapytania celowość utrzymania własności biznesu w rodzinie.

Tutaj także znaczenie ma forma prawna. Nowe prawo sukcesyjne dotyczące jednoosobowych przedsiębiorców nie znajdzie w tym modelu zastosowania. Chyba że przedsiębiorstwo w spadku powstanie wyłącznie po to, aby umożliwić spadkobiercom kontrolowane przeprowadzenie likwidacji firmy.

Jako firmę nierodzinną traktuję w tym modelu także firmę w klasycznym ujęciu rodzinną, która jest jeszcze na wczesnym etapie sukcesji. Kiedy nie można liczyć na to, że w sytuacji nagłej sukcesji sukcesorzy przejmą odpowiedzialność za firmę i będą w stanie ją utrzymać, plan awaryjny powinien uwzględniać scenariusz likwidacji przedsiębiorstwa albo wystąpienia spadkobierców ze spółki. Dotyczy to formy prawnej, testamentów oraz finansów osobistych właściciela albo współników (pokrycie długów spadkowych, kosztów

likwidacji firmy albo rozliczeń w rodzinie, w tym zachowków).

Zaproponowany podział na firmy rodzinne, pół-rodzinne i nierodzinne to oczywiście uproszczenie. Model zawsze pozostanie tylko modelem. Tymczasem każda sytuacja jest inna, a planowanie powinno uwzględniać znacznie więcej elementów, niż opisane powyżej. Chodzi jednak o wyznaczenie podstawowego kierunku, w którym zmierza sukcesja biznesu. Jej brak, choć często tak trudny dla założycieli firmy, których marzeniem było kontynuowanie biznesu rodzinnego przez ich dzieci i wnuki, nie jest przecież końcem świata. Wszak według ogólnościatowych statystyk, tylko 3 na 10 firm rodzinnych, które świadomie zarządzają procesem sukcesji, z powodzeniem przechodzi

sukcesję z pierwszego na drugie pokolenie³. Oznacza to, że aż 7 na 10 firm rodzinnych nie zdaje egzaminu z sukcesji. Wszystkich jednak czeka sukcesja majątku rodzinnego – niezależnie od tego, jaki model sukcesji realizują. ●

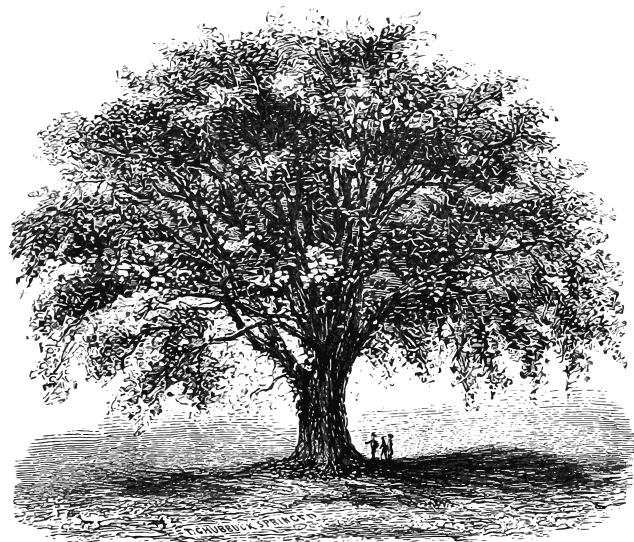
³ Tylko 30 procent firm przetrwa do następnego pokolenia. Jedyne 10 procent firm przetrwa do trzeciego pokolenia. W: A. Lewandowska: Kody wartości. Czyli jako skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015, s. 84., za: A.B. Ibrahim, W.H. Ellis, Family Business Management. Concepts and Practice, Kendall/Hunt Publishing Company, Du-buque, Iowa 1994, s. 211-212. Zaś Fred Neubauer i Alden G. Lank twierdzą, że zaledwie od 5 do 15% potomków założycieli firm rodzinnych będzie kontynuować ich działalność w trzecim pokoleniu. W: A. Lewandowska, J. Lipiec: Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności. Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 12. za: F. Neubauer, A.G. Lank, The Family Business. Its governance for sustainability, Macmillan Press LTD, Houndmills-Basingstoke-Hampshire-London 1998).



Sztuka zwana Sukcesją

Urodziny, to wspólne spędzanie czasu, rozmowy o tym co miłe i przyjemne i o tym czego wypowiedzenie z trudem nam przychodzi. Bo to niczym odkurzone emocje, które do tej pory siedziały cicho pod rodzinnym stołem. Dziękuję Wam kochani za to, że je wypowiedzieliście, że uchyliliście rąbka Waszych uczuć radości lub bólu, pokazaliście twarz sukcesu lub oblicze jej przyrodniej siostry, porażki.

Tą drugą sprowadziliśmy wszyscy do roli kopciuszka, żyje odseparowana przez nas, społeczeństwo, wyparta, nie pojawia się w pięknych sukniach na wytwornych salonach, tylko co jakiś czas przemyka się po nich niczym cień, aby zostać zauważona kątem oka. Tak wpadła do mojego, przygarnęłam ją z Waszych historii wierząc, że dzięki niej, słuchając jej oraz jej wskazówek i ostrzeżeń, wypełni się Wasze marzenie o tym, o czym marzą wszyscy – o szczęściu. Wy macie ten przywilej, ten wyjątkowy przywilej marzenia o szczęściu, też poprzez sukcesję. Sukcesję, która chce Wam się przedstawić w nowej odstonie, jako



Katarzyna Konarska-Błaszczak

Współzałożycielka i fundatorka Global Talents Center, od kilkunastu lat wraz z zespołem wdraża programy sukcesji. Mentorka wspierająca sukcesorów oraz ich rodziców, autorka systemu wsparcia uczestników sukcesji.

sztuka o dobrym zakończeniu, rozpisana w aktach na aktorów i role, z dialogami zamiast monologów.

Przesłanie sztuki: Aby nie zabrzmiało u Was to, co wybrzmiało u innych

Jan, ekstrawertyk szybko nawiązujący kontakty, prowadzi duży biznes, o sukcesji mówi, że próbowali – córkę zaraz po studiach wprowadzili do firmy, została menedżerką zespołu, niestety nie poradziła sobie, musiał interweniować. Co teraz się dzieje, pytam. *Wyciszamy emocje* – po czym milknie i długo się nie odzywa.

Marta prowadzi własną firmę, realizuje się i niechętnie mówi o sukcesji w firmie taty – nie udało się, nie dogadali się wspólnicy, które to dziecko ma przejąć stery firmy. Choć firma miała ogromny potencjał, już jej nie ma.

Bogna, energiczna osobka, mówi o tym, że w końcu odnalazła swoje miejsce, pomaga kobietom, lecz czuję w niej smutek. Przez wiele lat pracowała w firmie taty, miała kiedyś go zastąpić, lecz przez wiele lat parzyła mu kawę, potem pracowała w księgowości, bo tam potrzebowali rąk do pracy; tata dostał silnego wylewu, nie był w stanie prowadzić firmy, prosił by przejęła w niej ster, lecz było za późno. Pamięta, jak płakał, gdy ją sprzedawał.

Jędrzej ostatnio powiedział, że wybrał relację z ojcem w roli ojca, a nie z ojcem w roli właściciela, partnera biznesowego. Wyraziłam mu swoje uznanie dla jego dojrzałości.

Uczenie się ról do sztuki zwanej sukcesją

Mówimy, że człowiek najlepiej uczy się na swoich błędach, a nawet powinien. Można powiedzieć „święta prawda” lecz w przypadku sukcesji można powiedzieć za śp. ks. Tischnerem, że są trzy rodzaje prawdy, w tym „prawda, święto prawda i niestety g... prawda”, bowiem uczenie się na swoich błędach w sukcesji to operacja na otwartych sercach, po której co najmniej jedno najczęściej płacze. Zatem tej zasady, w takim wydaniu, ze względu na dobro wszystkich, czyli wspólnoty zwanej rodziną nie tylko nie można, lecz nie wolno tu zastosować. Zatem skoro nie tak, to jak? Popatrzmy, jak się uczymy, jak uczy się dziecko – przez naśladowanie i w trakcie socjalizacji. Skąd młody menedżer wie, jak pełnić rolę menedżera?

W naszej sztuce zwanej sukcesją nie mamy napisanych gotowych ról, które daje nam reżyser, musimy sami je napisać, przy pomocy innych.

Najczęściej też przez naśladowanie, poprzez wzór, który miał wcześniej od swojego przełożonego, widział, jak odgrywa swoją rolę, znał na pamięć jej kwestie. Jak uczymy się bycia matką, ojcem – również w oparciu o wzorce, które mamy prawo zakwestionować, również o archetypy, o przekonania, jaki powinien być ten a ten, a raczej jego rola. W naszej sztuce zwanej sukcesją nie mamy napisanych gotowych ról, które daje nam reżyser, musimy sami je napisać, przy pomocy innych.

Rola Refleksji, Anielicy tej od Anioła Stróża

Ukochana przez Aniołów biała anielica o imieniu Refleksja, to dzięki niej można zaplanować dobrze swoją rolę i innych, sięgając po nasze rozpoznane potrzeby oraz zaplanować działania, aby następnie je wdrożyć i znów ją zaangażować, domykając koło Kolbe. Czyli cyklu uczenia się, o którym pewnie mało kto słyszał, bowiem dla nas uczenie się oznacza raczej przyswajanie informacji w szkolnej ławce niż uczenie się zachowań. Anielica powinna pojawiać się na scenie jak najczęściej, bo tu nie ma próby generalnej i powtórek, bo w końcu też nie kręcimy pojedynczych ujęć do serialu, które można skorygować. Refleksja powinna być naszą towarzyszką, stojąc przy naszym boku, a jej

Refleksja powinna być naszą towarzyszką, a jej głównym i jedynym zadaniem jest uchronić nas od błędów, od których nie ma odwrotu.

głównym i jedynym zadaniem jest uchronić nas od błędów, od których nie ma odwrotu.

Janowi jej właśnie zabrakło, zapytałaby go „czy Twoja córka tego chce, czy jest na to gotowa, czy i jak ją przygotowaliście do tego, jakie chcecie jej zapewnić wsparcie?” Jan był z tym sam, tak jak jego córka, i dalej z tym są, ona z poczuciem porażki, z której nie wiadomo kiedy się podniesie, on z poczuciem, że emocje się wyciszą, co jest jedynie iluzją. Dlaczego zabrakło Anielicy? Najprawdopodobniej z kilku powodów: pierwszego zwanego pędem, gonitwą, brakiem czasu aby usiąść i najwyczejajniej podumać, popytać, przemyśleć – jednym słowem Jan nie dał jej miejsca, nie stworzył przestrzeni, w której mogła się objawić. Nie obwiniam Jana, patrzę na niego i jego córkę z ogromnym ciepłem i współodczuwając ich ból, który jak ich nie przybliży, jak Jan nie zdecyduje się na otwartość, to wytworzy się izolacja i relacja może zostać zerwana. Chcę przez to powiedzieć, że jeżeli pragniemy szczęśliwej rodziny i sukcesji, to naszym zadaniem wynikającym z naszej roli jest przygotowanie przyszłego następcy z rodu, bo dziecko mamy przecież jedno, może dwoje, czasami kilkoro. I że sukcesja to bilet w jedną stronę. Jeżeli nie jesteśmy gotowi otworzyć drzwi dla Anielicy to poczekajmy z naszą sztuką, bowiem każda rola wymaga od aktora jednego, dobrego jej zagrania. ●



Jak przygotować rodzinną firmę do współpracy z funduszem Private Equity?

We współczesnej gospodarce tempo budowania firm jest bardzo szybkie, a o sukcesie przedsiębiorstwa decydują już nie dekady i lata, lecz często tylko miesiące. Fundusze Private Equity (dalej używany skrót PE) wychodzą naprzeciw problemom firm, które chcą sprostać wysokim wymaganiom rynku.

Stanowią szansę przyspieszonego rozwoju dla firm rodzinnych, prowadzonych często według tradycyjnych wzorców zarządzania. Aby jednak mogło stać się to rzeczywistością, współpraca rodzinnej firmy i funduszu musi zostać starannie przygotowana i odbywać się na prawdziwie partnerskich, satysfakcjonujących obie strony warunkach.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat przedmiotem rosnącego zainteresowania funduszy Private Equity stały się **również polskie** przedsiębiorstwa rodzinne z powodu ich stabilności finansowej, długoterminowej orientacji w działaniu oraz lojalności klientów. W większości przypadków inwestorzy PE są zainteresowani wzrostem firmy rodzinnej.



Dr Alicja Winnicka-Popczyk
Adiunkt w Katedrze Zarządzania
Przedsiębiorstwem na
Uniwersytecie Łódzkim

Korzyści i zagrożenia wynikające z umowy z funduszem PE

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • możliwość finansowania na każdym etapie rozwoju, • bardziej elastyczne podejście do ryzyka, • brak wymagań odnośnie do formalnych zabezpieczeń, • duży wpływ na zarządzanie, wsparcie w zakresie zarządzania strategicznego, • poprawa wiarygodności firmy, • dodatkowa specjalistyczna wiedza, • utrzymanie zamkniętego charakteru firmy, • brak jakichkolwiek regularnych wypłat gotówkowych na rzecz funduszu, • utrzymanie niezmnieszonej zdolności kredytowej przedsiębiorstwa, • wzrost efektywności zarządzania w przedsiębiorstwie. 	<ul style="list-style-type: none"> • stosunkowo wysoki koszt pozyskania kapitału, • ograniczenia swobody działania przedsiębiorcy, • wprowadzenie nowych zwyczajów i dodatkowych obowiązków, • konieczność dzielenia się wypracowanymi zyskami z funduszem, • relatywnie słabe wsparcie branżowe, • okresowy charakter inwestycji.

Jednocześnie obserwujemy proces zmiany stosunku firm rodzinnych do tej formy finansowania, coraz więcej z nich bowiem zawiera umowy z funduszami PE. Przykładem firmy rodzinnej, która jako jedna z pierwszych w Polsce w efektywny sposób skorzystała z oferty funduszu PE, była znana firma jubilerska W. Kruk.

Pojęcie Private Equity

Zgodnie z definicją European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA), Private Equity stanowią inwestycje kapitałowe w przedsiębiorstwa rynku niepublicznego. Celem tego typu inwestycji mogą być: rozwój nowych produktów i technologii, zwiększenie poziomu kapitału pracującego w przedsiębiorstwie, dokonanie przejęć

lub wzmocnienie struktury bilansu przedsiębiorstwa, jak również rozwiązanie kwestii własnościowych lub związanych z zarządzaniem. Są one dokonywane we wszystkich sektorach gospodarki oraz wszystkich fazach rozwoju przedsiębiorstwa, często z zamiarem udziału w bezpośrednim zarządzaniu tym przedsiębiorstwem. Venture capital natomiast jest częścią składową private equity i polega na inwestycjach kapitałowych dokonywanych w fazie rozpoczęcia działalności przez przedsiębiorstwo, we wczesnej fazie rozwoju oraz ekspansji.

Fundusze PE zazwyczaj mają strukturę spółek komandytowych. Cykl życia funduszy PE wynosi od 7 do 10 lat. Celem jest wyjście z zyskiem przed

zamknięciem funduszy. Okres typowej inwestycji wynosi 3-5 lat, lecz może sięgać dziesięciu lat.

Przygotowanie firmy rodzinnej do przyjęcia i współpracy z funduszem PE

PE należy traktować jako kapitał przejściowy, zatem znalezienie atrakcyjnego inwestora, uzgodnienie warunków przedsięwzięcia oraz zaplanowanie jego wyjścia po zakończeniu inwestycji należą do głównych problemów współpracy firmy rodzinnej z funduszem. Firma rodzinna powinna zatem dokonać stosownych przygotowań przed zawarciem umowy z inwestorem.

A. Warunki wstępne transakcji z funduszem PE

Z punktu widzenia interesu firmy rodzinnej bezdyskusyjne wydają się następujące elementy postępowania wstępnego:

- **dobrze przygotowana koncepcja wzrostu firmy oraz plan zrealizowania go.** Przed znalezieniem inwestora PE firma musi posiadać dobrze przemyślany biznes plan, który opisuje, w jaki sposób kapitał będzie spożytkowany i jak będzie przekształcony na wzrost. Dotychczasowy zarząd firmy powinien szczegółowo zapoznać się z tym planem, rozumieć i zaakceptować go,
- **jasno zdefiniowane potrzeby płynności finansowej właścicieli** – uzgadniając transakcję z partnerem PE, firma powinna zidentyfikować potrzeby płynności finansowej jej właścicieli. Po przystąpieniu partnerów PE do firmy zdefiniują oni możliwości zapewnienia płynności dla rodziny. Będą chcieli jednak przeznaczenia większości swojego kapitału na wzrost finansowy, a nie na płynność akcjonariuszy czy udziałowców,

Przed znalezieniem inwestora PE firma musi posiadać dobrze przemyślany biznes plan, który opisuje, w jaki sposób kapitał będzie spożytkowany.

- **efektywna struktura władzy rodziny w firmie** – przed wprowadzeniem inwestorów PE należy upewnić się czy struktura władz rodzinnych jest prawidłowa i funkcjonuje sprawnie. Zarząd i/lub zgromadzenie akcjonariuszy winny dopomóc w sprecyzowaniu celów rodziny w biznesie i stanowić silną przeciwwagę w stosunku do partnerów PE podczas całego okresu inwestowania.

B. Analiza due dilligence funduszu PE

Niezbędne okazuje się również poddanie funduszu, będącego przyszłym partnerem, starannej analizie pod względem kryteriów ważnych dla firm rodzinnych, wymienionych poniżej.

1. **Zaufanie** – relacje z PE muszą być rozwijane na bazie wzajemnego zaufania i szacunku. Należy dokonać wnikliwej oceny menedżerów funduszu PE, tj. przebiegu ich kariery zawodowej, reputacji i prawości.
2. **Znajomość branży** – kapitał nie powinien stanowić jedynej korzyści, jaką firma może uzyskać od partnerów PE. Istotne jest również ich uczestnictwo w wdrożeniu planów wzrostu. Firma winna zatem poszukiwać partnera, który zna branżę i ma na bieżąco z nią do czynienia.

3. **Doświadczenia we współpracy z firmami rodzinnymi** – partner PE powinien rozumieć specyfikę funkcjonowania firmy rodzinnej i właściwie ustosunkować się do jej problemów: potrzeb finansowych właścicieli i kontroli własności, zarządu rodzinnego, kultury organizacyjnej, tradycji i dziedzictwa rodzinnego, przywiązania do lokalnej społeczności. Ważne jest również, by zbadać i ocenić dotychczasowe inwestycje potencjalnego partnera w firmach rodzinnych.

4. **Historia i reputacja funduszu PE** – należy pracować z funduszem, który ma dobrą reputację w zakresie inwestycji i współpracy z instytucjami otoczenia gospodarczo-społecznego. Dobry partner to ten, który wspierał swe inwestycje, nawet gdy ich finansowe rezultaty nie były takie, jak oczekiwano.

5. **Rozmiary funduszu** – fundusz nie powinien być zbyt zasobny, żeby inwestycja w firmę rodzinną była dla niego dostatecznie ważna. Jednocześnie fundusz nie może być zbyt mały. Gdyby okazało się, że firma potrzebuje jednak więcej kapitału, inwestor powinien go zapewnić. Inwestycja funduszu w firmę rodzinną nie powinna stanowić mniej niż 5% lub więcej niż 25% jego całkowitego zaangażowania.

C. Warunki współpracy funduszu PE z firmą rodzinną

W celu ukształtowania prawidłowych relacji firma rodzinna oraz fundusz muszą znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- **w zakresie struktury inwestycji** – jak długo będzie trwać inwestycja? Jakich uprawnień żądają inwestorzy? Ilu procent własności firmy rodzinnej będą oczekiwać w zamian za fundusze, które za inwestują w firmę? W końcu – jakiej stopy zwrotu z inwestycji oczekują właściciele funduszu?

Należy pracować z funduszem PE, który ma dobrą reputację i który rozumie specyfikę firmy rodzinnej - jej potrzeby, kulturę organizacyjną i tradycję.

- **w zakresie miejsc w zarządzie** – jak wielu miejsc w zarządzie będą oczekiwali inwestorzy i jak aktywnie będą w nim pracować? Ilu ludzi „z zewnątrz” (np. menedżerów, specjalistów, doradców) chcieliby zatrudnić? Jakie zasoby i doświadczenia – np. w zakresie technologii czy kontaktów zagranicznych – wniosą „obcy” do firmy?

Ponieważ wiele funduszy PE konkuruje o raczej ograniczoną liczbę możliwości inwestowania, firma rodzinna może pozwolić sobie na wymagające wybory. Należy szukać kogoś, kto mógłby wnieść do przedsiębiorstwa coś więcej niż pieniądze. ●

Przedruk za zgodą autorki z Magazynu Firm Rodzinnych (poprzednika RELACJI) nr 2-3(6-7)/2013





Katowice zmieniają klimat!

Przemiana gospodarcza, jaka dokonała się w Katowicach w ostatnich latach, zupełnie odmieniła miasto. Szerokie zaplecze naukowo-badawcze, korzystne położenie, nowoczesne biurowce, największy w Polsce kompleks konferencyjno-wystawienniczy czy znakomicie rozwinięta infrastruktura to czynniki, które przyczyniły się do stworzenia atrakcyjnych warunków dla przedsiębiorców.

Katowice w okresie kilkunastu ostatnich lat przeszły ogromną przemianę. Miasto ciężkiego przemysłu, węgla i stali przekształciło się w metropolię innowacji oraz nowych możliwości. Transformacja gospodarcza wymuszona zmianą globalnych warunków ekonomicznych oraz sukcesywnym wyczerpywaniem się zasobów węgla w regionie dokonywała się etapowo. Dzięki konsekwentnemu

realizowaniu przez władze Katowic różnorodnych i wielokierunkowych działań stopniowo zmieniało się stereotypowe postrzeganie miasta w oczach mieszkańców i inwestorów.

Obecnie Katowice, stolica województwa śląskiego i największej w Polsce metropolii, jawią się jako prężny ośrodek gospodarczy, miasto nowoczesne



oraz atrakcyjne miejsce do prowadzenia działalności gospodarczej.

Komunikacja na najwyższym poziomie

Wpływ na pozycjonowanie Katowic jako miasta biznesu niewątpliwie ma lokalizacja oraz rozbudowany węzeł komunikacyjny. W pobliżu przecinają się trasy autostrady A1 oraz A4, dające możliwość podróżowania zarówno z południa na północ kraju, jak i ze wschodu na zachód. Przez centrum Katowic przebiega Drogowa Trasa Średnicowa łącząca najważniejsze miasta Aglomeracji Górnośląskiej. Znakomicie rozwinięta jest także sieć połączeń kolejowych – podróż do Pragi, Berlina

bądź Budapesztu trwa zaledwie kilka godzin. Na uwagę zasługuje również fakt, iż dzięki najnowszej w Polsce magistrali kolejowej pociąg do Warszawy mknie z prędkością ponad 200 km/h. Ponadto w promieniu stu kilometrów od stolicy metropolii znajdują się trzy lotniska (Międzynarodowy Port Lotniczy Katowice w Pyrzowicach, Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II Kraków-Balice oraz Port lotniczy Ostrawa im. Leoša Janáčka w Ostrawie).

Miasto nowoczesnych biurowców

Katowice aspirują do bycia liderem w sferze innowacji oraz nowych technologii. Konsekwentnie realizują swoje założenia, dlatego też – będąc

w czołówce polskich miast – postawiły sobie za cel rozwijanie nowoczesnych sektorów biznesu. Samo stworzenie powierzchni biurowych jednak nie jest wystarczające, Katowice poszły krok dalej – konsekwentnie rozwijają branżę nowoczesnych usług biurowych. Efektem podjętej polityki jest aktywizacja rynku deweloperskiego. W mieście, na przestrzeni ostatnich lat pojawiło się wiele nowoczesnych biurowców m.in.: kompleks przy ul. Konduktorskiej, „Tiramisu” przy DTŚ, a4 Business Park, .KTW I. Kilka dni temu ogłoszono, iż na miejscu dawnego Hotelu Silesia powstanie zespół nowoczesnych budynków o funkcji hotelowo-biurowej. Rozpoczęcie inwestycji planowane jest na rok 2019.

Nowe symbole Katowic

Ogromne znaczenie dla rozwoju biznesu ma również powstanie na terenie dawnej kopalni „Katowice” w dzisiejszej Strefie Kultury, Międzynarodowego Centrum Kongresowego, które wraz z symbolem Katowic – Halą Widowiskowo-Sportową „Spodek” – tworzą kompleks konferencyjno-wystawienniczy. Tylko w przeciągu jednego roku odbyło się tam ponad dwieście różnorodnych imprez targowych, konferencji, kongresów, spotkań (zarówno o wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym). Prestiż miasta buduje również nowa siedziba Muzeum Śląskiego oraz zachwycający architekturą gmach Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia.

Katowice mogą poszczycić się również bogatą bazą noclegową. W ścisłym centrum miasta zlokalizowanych jest wiele hoteli, m.in.: Hotel Courtyard by Marriott Katowice City Center, Vienna House Easy Katowice, Hotel Novotel Katowice Centrum, Hotel Monopol.

Dużym atutem miasta jest potencjał ludzki. Każdego roku na rynek pracy wchodzi około 25 tysięcy

wykształconych absolwentów śląskich uczelni. Uczelnie, zarówno państwowe, jak i prywatne, prześcigają się w otwieraniu nowych, nowoczesnie prowadzonych kierunków. Nie pozostaje to bez znaczenia dla stale rozwijającego się rynku pracy. Wiele zagranicznych marek, m.in.: EY, Rockwell Automation, Hewlett Packard, Fujitsu, Deloitte, Capgemini, Unilever, IBM tworzy w mieście miejsca pracy. Potencjał intelektualny pracowników wykorzystują również prężnie rozwijające się firmy rodzinne, których w Katowicach nie brakuje. To nadal one (małe i średnie przedsiębiorstwa) stanowią podstawę gospodarki.

Wsparcie dla MŚP

Poprzez szereg podejmowanych działań miasto wspiera przedsiębiorców z sektora MŚP: Referat Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Międzynarodowy Inkubator Przedsiębiorczości, start-up’y, bezpłatne szkolenia np. „ABC podejmowania działalności gospodarczej”, a wkrótce również Miejski Inkubator Przedsiębiorczości z siedzibą przy ulicy Teatralnej. Katowice są miejscem przyjaznym młodemu biznesowi.

– Aby miasto rozwijało się w sposób zrównoważony, powinno przyciągać nie tylko duże inwestycje, ale także wspierać mniejsze firmy lokalne, często dopiero co powstające. Ważne jest budowanie przedsiębiorczych postaw wśród młodych ludzi oraz wspieranie ich rozwoju na wczesnym etapie ich kariery – mówi Marcin Krupa, Prezydent Miasta Katowice.

Black to green

Miasto nie tylko prężnie rozwija się gospodarczo, ale podejmuje również szereg działań na rzecz ekologii i środowiska. Zgodnie z hasłem „black to green”, Katowice stały się jednym z najbardziej

zielonych miast w Polsce. Starania Katowic na rzecz klimatu, a także wielka przemiana, która w ostatnich latach dokonana się w mieście, zostały docenione na arenie międzynarodowej. To właśnie w stolicy woj. śląskiego w grudniu 2018 roku odbyła się 24. Konferencja Stron Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie Zmian Klimatu (COP24), popularnie zwana Szczytem Klimatycznym ONZ. Wtedy też 28 000 osób ze 190 krajów podejmowało najważniejsze decyzje w sprawie starań o spowolnienie negatywnych zmian w klimacie.

Zerwanie z górniczą monokulturą gospodarczą, która podporządkowała sobie ówczesnie wszystkie dziedziny życia, otworzyło dla miasta szereg nowych możliwości. Pozwoliło to uplasować się Katowicom w czołówce miast biznesu. Stolica metropolii stała się głównym w regionie ośrodkiem kultury i turystyki biznesowej. Dynamiczny rozwój miasta przekłada się na wyższą jakość życia oraz dobre warunki dla rozwoju przedsiębiorczości. ●

Opracowanie: Urząd Miasta Katowice



Dołącz do nas!

Łączymy, by budować



www.firmyrodzinne.pl

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH