

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 2(35) KWIECIEŃ 2019 ISSN 2353-6470



**GRA
O WYSOKĄ
STAWKĘ**

Temat numeru

- 4 Po co firmie badania satysfakcji i zaangażowania pracowników? | Maciej Sasin
- 7 Kreatywna reklama – jak znaleźć złoty środek między banałem a przesadą? | Anna Dąbrowska

Głos przedsiębiorców

- 10 Wakacje od GUS | Elżbieta Suska
- 12 Czy i jak można pokonać Króla ZUS-a? | Artur Piszczek

Sukcesja

- 15 Jak wyłączyć byłego partnera z zarządu majątkiem pozostawionym małoletniemu dziecku | Aleksander Giehsman, Marcel Migala
- 18 Prawne aspekty budowania długowiecznej firmy rodzinnej. Dostosowanie struktury do przyszłej sukcesji. Część I. Jednoosobowa działalność i spółki kapitałowe | Magdalena Zielińska Mirowiecka



Inne kultury

- 22 Techniki analizy makrootoczenia firm rodzinnych w handlu międzynarodowym | Gniewomir Pieńkowski

Wydarzenia

- 25 Wielkie spotkanie firm rodzinnych
- 28 Znamy zdobywcę tytułu Mikroprzedsiębiorca Roku 2018
- 30 Przygotowanie U-RODZIN 2019 – czas start!



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

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 2(35), kwiecień 2019
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICIJATYWA
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, Adobe Stock

Zdjęcie na okładce:

Freepik

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

EGZEMPLARZ

DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Zaangażowanie pracowników i pozytywne nastawienie klientów to dwa kluczowe czynniki sukcesu firmy. Gdyby porównać zarządzanie do gry, to zdobycie przychylności tych dwóch grup oznaczałoby najwyższą wygraną. Dlatego tak wiele robimy w naszych firmach, by po tę wygraną sięgnąć. Ale czy wykorzystujemy wszystkie możliwości? Nawet jeżeli tak, to proponuję zapoznać się z artykułem Macieja Sasina o badaniach satysfakcji pracowników i Anny Dąbrowskiej o kreatywnej reklamie. Może coś się uda poprawić?

Przedsiębiorcy nie są zbyt skłonni do pisania. Ale jak już chwycą za pióra, to znaczy, że mają coś naprawdę ważnego do powiedzenia. Niestety, najczęściej są to sprawy bulwersujące, nieprzyjemne, utrudniające życie. Nie inaczej jest i w tym numerze RELACJI – a mowa jest o urzędach. Pewnie każdy z nas miałby wiele do powiedzenia na ten temat. Bo tak: ZUS, GUS, US, UKS, KRS, CEIDG, PIP... Elżbieta Suska w artykule „Wakacje od GUS” zwraca uwagę na ogromne obciążenie niewielkich firm obowiązkami sprawozdawczymi. *Ilość danych, które muszą opracować i raportować do rozmaitych urzędów przyprawia o ból głowy.* Artur Piszczek rozpoczyna swoją opowieść od bezkompromisowego stwierdzenia: *Jak ogólnie wiadomo, w naszym kraju nad Wisłą panuje nam nie lubiany*

Król ZUS! To „opowieść z dreszczykiem” – przynajmniej ja tak to odczułam. Polecam!

W procesie sukcesji możemy mieć do czynienia z dramatycznymi przypadkami i skomplikowanymi relacjami rodzinnymi. Rozwody, rozstania, konflikty, wykluczenia z dziedziczenia... Dla wielu przedsiębiorców ciekawą lekturą może być artykuł dwóch prawników – Aleksandra Giehsmana i Marcela Migaty – o możliwości wyłączenia byłego partnera z zarządu majątkiem pozostawionym małoletniemu dziecku.

W środowisku firm rodzinnych dużo się dzieje. W stowarzyszeniu IFR już wystartował projekt kolejnego zjazdu firm rodzinnych U-RODZINY 2019 – 9 kwietnia odbyła się ciekawa konferencja zapowiadająca to doniosłe wydarzenie. Donosimy też o konkursie Mikroprzedsiębiorca Roku i Kongresie Firm Rodzinnych we Wrocławiu.

Polecam wszystkie artykuły 35. numeru RELACJI i życzę Państwu przyjemnej lektury.

Redaktor Naczelna,

Maria Adamska

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

www.firmyrodzinne.pl



Po co firmie badania satysfakcji i zaangażowania pracowników?

Badania satysfakcji i zaangażowania pracowników powinny być standardem w każdej firmie zatrudniającej powyżej 30 pracowników. W mniejszych firmach też nie byłoby grzechem, gdybyśmy je przeprowadzili. Robiąc badania warto koniecznie zadbać o anonimowość badań, aby pracownicy mieli możliwość szczerego udzielenia informacji zwrotnej firmie. Inaczej ich opinie nie będą wiarygodne.



Maciej Sasin

Konsultant rozwoju organizacji. Założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji. Autor książek *Budowanie zaangażowania pracowników*, *Efektywny system pracy* oraz *Skuteczna sprzedaż*. Model, który zwiększy Twoje zyski. Pomaga firmom budować zaangażowanie pracowników.

Dlaczego badanie satysfakcji i zaangażowania jest takie ważne?

Badanie satysfakcji i zaangażowania pracowników można porównać do okresowych badań zdrowotnych, które każdy z nas powinien przeprowadzać,

aby unikać potencjalnych chorób i zagrożeń. Podobnie w firmie – wyniki badania są wskaźnikiem nastawienia pracowników do pracodawcy, ich motywacji do pracy oraz dobrym wskaźnikiem potencjalnej rotacji lub absencji w firmie.

Zaangażowani pracownicy mają możliwość realizowania swoich celów w pracy, a gdy oczekiwania firmy i pracownika są zbieżne, możemy mówić o sytuacji idealnej.

Zaangażowani pracownicy, co jest oczywiste, bardziej dbają o firmę i jej wyniki. Zgłaszają wiele ciekawych pomysłów na jej usprawnienie, traktując ją tak, jak niemal swoją. Ponadto zaangażowani pracownicy mają możliwość realizowania swoich celów w pracy, a gdy perspektywa oczekiwań firmy i pracownika nakładają się na siebie, możemy mówić wtedy o sytuacji idealnej.

Jak często robić badania satysfakcji i zaangażowania?

Przynajmniej raz na 2 lata, a najlepiej raz w roku, warto robić duże badanie. Dodatkowo, co kilka miesięcy warto monitorować stan nastawienia pracowników do pracy, czy to w formie krótszych ankiet, czy to rozmów bezpośrednich indywidualnych. To takie mierzenie pulsu organizacyjnego.

Co mierzą badania satysfakcji i zaangażowania pracowników?

W badaniu można sprawdzać wiele wymiarów. Najczęściej bada się:

- satysfakcję pracowników z pracy,
- rozumienie i znajomość strategii firmy,
- sposób zarządzania przez menedżerów,

- atmosferę pracy,
- współpracę w zespole,
- ocenia się podejście zarządu do prowadzenia firmy,
- czynniki motywacyjne,
- dostępność narzędzi w pracy niezbędnych do realizacji celów,
- komunikację wewnątrz firmy, występowanie w niej konfliktów,
- jasność podziału ról w firmie.

Inne kwestie, które mogą być uwzględnione w badaniu, to na przykład te dotyczące wpływu wieku, stażu i stanowiska na wyniki badań. W niektórych firmach paradoksalnie bardziej zadowoleni są pracownicy, którzy mają krótszy staż, co może wiązać się z większymi wymaganiami wobec bardziej doświadczonych pracowników, o których motywacji i docenianiu często się już zapomina.

W takim badaniu, oprócz pytań z wariantami odpowiedzi, warto też zadać pytania otwarte, które mogą dotyczyć kwestii mających duże znaczenie dla firmy. Mogą się wśród nich znaleźć pytania o podejmowane w firmie decyzje czy zmiany.

Dlaczego badania satysfakcji i zaangażowania są takie ważne?

Te badania są o tyle ważne, że co jakiś czas dochodzą do opinii publicznej głosy i wyniki badań prowadzonych w różnych krajach świata, które niemal alarmują w kontekście niskiej oceny zaangażowania pracowników w pracy. To oczywiście ma związek z efektywnością pracowników i całych firm: zaangażowani pracownicy są bardziej wydajni, ale też szczęśliwi. Kształtowanie kultury zaangażowania jest ważne w każdej firmie, która chce być konkurencyjna na rynku i sprostać wymaganiom klientów. W budowaniu zaangażowania

pracowników największą rolę odgrywają zarządzający firmą menedżerowie (właściciele) i to oni powinni wziąć odpowiedzialność za wyniki i ich poprawę.

Co powinno się zdarzyć po badaniu satysfakcji pracowników?

Po badaniu satysfakcji i zaangażowania pracowników należy wyciągnąć wnioski i wprowadzić konieczne zmiany. Jeśli zabraknie działań, pracownicy mogą czuć się jeszcze bardziej sfrustrowani sytuacją, w której – pomimo zapytania ich o opinię – nie następują żadne istotne zmiany czy uzasadnienie dla *status quo*.

Oczywiście zawsze warto zwrócić uwagę na to, czy jest możliwe spełnienie wszelkich zgłoszonych potrzeb pracowników. Jeśli nie, należy efektywnie zarządzać oczekiwaniami pracowników komunikując, co jest możliwe, a co nie, i wyjaśniać, jakie są intencje naszych decyzji, czyli działania lub jego braku.

Po badaniu satysfakcji i zaangażowania pracowników należy wyciągnąć wnioski i wprowadzić konieczne zmiany. Jeśli zabraknie działań, pracownicy mogą czuć się sfrustrowani.



Ważne jest, aby nie tylko wprowadzać zmiany, ale otwarcie komunikować je pracownikom, aby czuli związek pomiędzy ich głosem a działaniami w firmie. W innym przypadku może się zdarzyć, że wprowadzane zmiany mogą być niedostrzeżone.

Co, jeśli nie zrobimy badań satysfakcji i zaangażowania w pracę?

Można powiedzieć przekornie, że nic się nie stanie... ale czy *status quo* jest dobre dla organizacji? Raczej nie. Zarządzający potrzebują informacji zwrotnej od swoich pracowników, aby mogli efektywnie zarządzać. Obszary badania umożliwiają podjęcie decyzji opartych na faktach, które umożliwią zmianę i rozwój organizacji, aby lepiej działać na konkurencyjnym rynku pracy. Jeśli nie robiliście takich badań w swojej organizacji, to nie ma na co czekać... ●



Kreatywna reklama – jak znaleźć złoty środek między banałem a przesadą?



Anna Dąbrowska
Vice CEO
RECEVENT Sp. z o.o.

Słowo *kreatywność* zyskało furorę w branżach zajmujących się *nomen omen* kreacją, czyli tworzących projekty graficzne, przekazy medialne, a ogólniej – stwarzających coś nowego, zgodnie z etymologią słowa. W branży zrobiło mu się jednak za ciasno, więc rozpoczęło karierę także w innych dziedzinach zawodowych.

Kiedy czytamy lub słyszymy o kreatywnych księgowych czy kreatywnych prawnikach, to już coś innego niż w przypadku kreatywnego grafika. Mamy wtedy do czynienia z pewnym wykrzywieniem znaczenia, przez które wkraczamy na delikatny grunt ironii. Kreatywna księgowa nie kreuje przecież zapisów prawa, a sprytnie porusza się po paragrafach, tak żeby wykorzystać ich niedociągnięcia.

Kreatywna reklama

Owa sprytna księgowa niech nam posłuży za metaforę oznaczającą naginanie właściwego

Podstawową funkcją przekazów reklamowych jest ściągnięcie uwagi – najpierw musimy zostać zauważeni.

znaczenia kreatywności w stronę przesady. Podstawową funkcją przekazów reklamowych jest to, że mają ściągać na siebie uwagę – zanim potencjalny klient dowie się, co reklamodawca mu oferuje, musimy najpierw zostać zauważeni. Marketerzy i agencje kreatywne w obecnym potopie przekazów reklamowych kładą tak ogromny nacisk na aspekt zwrócenia na siebie uwagi, że niekiedy grozi to wykrzywieniem pierwotnego celu, jakim była promocja marki.

W absolutnej czołówce kreatywnych kampanii reklamowych bezwzględnie trzeba umieścić przekazy ogólnoświatowego brandu IKEA. Firma ta buduje spójną komunikację promującą takie wartości jak ekologia, a w stosunku do swoich produktów dostępność – niska cena, łatwość montażu. Jeśli chodzi o kreatywność, IKEA plasuje się zarówno na szczycie, jak i po drugiej stronie – kreatywności, która posunęła się o krok za daleko, jak mogłaby rzeczona obrotna księgowa.

Przykładem proekologicznej kampanii promującej markę jest akcja budowy domków dla ptaków w Londynie ze starych mebli z IKEA. Do współpracy zaproszono artystów, którzy rzeczywiście kreatywnie podeszli do zadania. Przy okazji IKEA prezentowała się jako wytwórca mebli z surowców odnawialnych, w pełni nadających się do recyklingu.

Na drugim końcu osi kreatywności lokuje się za to promocja sprzedażowa tóczeczek dla dzieci skierowana do kobiet w ciąży. Grupa docelowa została określona świetnie, tylko że rabat pojawiał się w katalogu dopiero po potraktowaniu go w odpowiednim miejscu tak samo jak test ciążowy...

W reklamie zewnętrznej (*out of home*) duże pole dla kreatywności daje możliwość wykorzystania kontekstu – przestrzeni – w jakiej pojawia się reklama. Świetnego przykładu dostarcza w tej mierze pokazana poniżej kampania społeczna dotycząca zdrowia jamy ustnej. Stłuczone okna w zestawieniu z napisem stają się ilustracją zepsutych zębów. Taki widok naprawdę straszy, a na pewno działa na wyobraźnię! Czyli cel osiągnięty.

Kreatywnością w najlepszym tego słowa znaczeniu może się też pochwalić marka Easy Jet wraz z agencją Buzzman. Wykorzystali oni przestrzeń budynku położonego w pobliżu miejskiego zbiornika wody, żeby swój przekaz reklamowy umieścić *de facto...* na tafli wody. Czy reklama zwraca uwagę? Jasne! Czy pobudza do myślenia? Jak najbardziej! A zatem angażuje odbiorcę, cel ponownie osiągnięty.

Jak znaleźć złoty środek?

Na koniec konstruktywnie – jak znaleźć złoty środek? Przede wszystkim kreatorzy przekazów medialnych powinni się skupić na odbiorcy. Czy kobieta w ciąży naprawdę musi udowadniać, że spodziewa się dziecka? Przecież już po kilku tygodniach widać to na pierwszym rzut oka.

Punktem wyjścia tworzenia reklam my, ich kreatorzy, powinniśmy uczynić potrzebę ostatecznego klienta – zastanówmy się, jak ją zaspokoić, i na plakacie, ulotce, stronie www, reklamie na

Źródło: 101 reklam, które musisz znać, red. R. Gluza, Poznań 2012.



Postaraj się zaangażować w reklamę swojego potencjalnego klienta. Zapytaj go o coś, niech się zastanowi.

Facebooku podpowiedzmy to konsumentom. Potrzeba ta wcale nie musi być tak oczywista jak nakarmienie głodnego. Mercedes daje swoim klientom poczucie prestiżu, a Volvo bezpieczeństwa.

Co Ty możesz dać odbiorcom swoich produktów? Dowiedz się tego i tę wartość umieść w reklamie.

Ponadto postaraj się zaangażować swojego potencjalnego klienta. Easy Jet zmotywowało mieszkańców miasta do poszukania sposobu na odczytanie zaszyfrowanego komunikatu. Spróbuj już w przekazie reklamowym rozpocząć z nim dialog. Zapytaj go o coś – niech się zastanowi. Zachęć do wspólnego działania proekologicznego – razem zróbcie coś dobrego dla środowiska. A najlepiej zaintryguj go – wtedy sam zmotywuje się do działania.

Kreatywność zakłada niestandardowe wykorzystanie dostępnych powierzchni i zasobów. Umieszczając reklamę w miejskiej przestrzeni, warto nawiązać do otoczenia. Może wydaje ci się, że z ulotką nie można zdziałać nic odkrywczego? Otóż można! Oprócz pomysłowych haseł, jakie na niej umieścisz, zastanów się, w jaki sposób przekażesz ją klientowi albo jaki może mieć kształt po złożeniu – czy nasuwa ci się jakiś pomysł na rozlokowanie informacji, skoro można je ukryć?

Funkcja reklamy polegająca na zwracaniu na siebie uwagi daje szerokie pole możliwości, które ograniczać powinna tylko zasadność stosowania konkretnych chwytów dla konkretnej marki. Jedynie spójna strategia promocji brandu okaże się skuteczna. ●



Wakacje od GUS

Początek roku to trudny czas dla przedsiębiorców. Ilość danych, które muszą opracować i raportować do rozmaitych urzędów przyprawia o ból głowy. Na wyniki finansowe oczekują urzędy skarbowe, na informacje o wypadkach pracowników czeka ZUS, o zanieczyszczane powietrze wypytuje KOBIZE, urzędy nadzorujące środowisko wymagają raportów o każdym opakowaniu i każdym samochodzie firmowym. Wszystko po to, aby poprawnie „wycenić”, jaką kwotą zasili nasza firma konta poszczególnych urzędów.



Elżbieta Suska

Współniczka zarządzająca finansami w rodzinnej firmie SUMEL, absolwentka Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu

W tym kontekście największy polski sprawozdawca, Główny Urząd Statystyczny, jako jedyny nie generuje kwot do zapłaty. Jednak ilością danych, które pozyskuje od firm, bije na głowę wszystkie inne urzędy. Obowiązki sprawozdawcze dla firm wynikają z Ustawy z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej oraz Rozporządzeń Rady

Ministrów wydawanych dla programów badań statystycznych na poszczególne lata, a odmowa ich wykonania zagrożona jest karą grzywny.

DG-1, Z-10, G-01, P-01, F-01, Z-06, AK-P, C-01 – pod każdym z tych niewinnie wyglądających symboli kryje się ankieta z mnóstwem wierszy

i kolumn do wypełnienia. Sprawozdania obejmują swoim zakresem różne okresy sprawozdawcze i bardzo różne obszary działalności. Każde jednak wymaga zebrania i przygotowania szczegółowych informacji oraz wpisania ich do systemu po zalogowaniu się do Portalu Sprawozdawczego. A to oznacza dodatkowe obowiązki dla firm, muszą tę pracę wykonać samodzielnie lub zlecić zewnętrznej, specjalizującej się w sprawozdawczości firmie. Ile to kosztuje? GUS jakiś czas temu zamieścił na każdym sprawozdaniu rubryki z pytaniami o czas przeznaczony na przygotowanie danych oraz czas przeznaczony na wpisanie danych na portalu sprawozdawczym. To zasadne pytania.

Bo właśnie czas, który firma musi znaleźć na zrealizowanie obowiązku sprawozdawczego, jest kosztem ponoszonym przez przedsiębiorców. Czas może być bardzo drogi. Szczególnie na początku roku, gdy rozmaite urzędy czekają na mnóstwo danych od firm.

A gdyby tak zmienić kryteria obejmowania firm obowiązkiem sprawozdawczym i przyznać firmom prawo do „wakacji od GUS”? Na przykład dwa lata raportowania, rok przerwy?

Gdyby zamiast obowiązkowego opisywania tego, co już było, mogły firmy ten czas przeznaczyć na planowanie zmian, poprawianie strategii, słowem – skupiły się na czasie przyszłym?

Narzędzie do mierzenia czasu, jaki poświęcają firmy na „opowiadanie o tym, co już było”, jest w rękach urzędu. Może warto ten czas policzyć. Doba przedsiębiorców ma tylko 24 godziny, im więcej zajmuje firmom przeszłość, tym mniej czasu zostaje na kreowanie przyszłości. ●

Czas, który trzeba znaleźć na zrealizowanie obowiązku sprawozdawczego, jest kosztem ponoszonym przez przedsiębiorców.





Czy i jak można pokonać Króla ZUS-a?



Artur Piszczek

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

Jak ogólnie wiadomo, w naszym kraju nad Wisłą panuje nam nielubiany Król ZUS! Podły to władca... gdyż, zabiera bogatym, zabiera biednym i najchętniej nie dawałby nikomu. A cieszy się Król ZUS, kiedy jak szybciej odchodzą emeryci, a odchodzą do nieba. Otóż, Król ZUS od kilku lat walczy z poddanymi o – jak mu się wydaje – swoje złoto...

A teraz nieco poważniej...

Od 3–4 lat mamy ogromny wysyp ilości wezwań ZUS do uregulowania zaległych składek. Niekiedy jest to działanie wręcz na granicy prawa, gdyż wiele spraw jest praktycznie minimalnie przed terminem przedawnienia się roszczeń ZUS w stosunku do płatnika. Dość wyrafinowane działanie instytucji państwowej, prawda?

Niestety, w tej nierównej walce ZUS wytacza bardzo duże działa, często próbując – niestety – przymusić płatnika do zapłaty wskazanych zaległych składek, plus oczywiście odsetki ustawowe.

Płatnik w takiej sytuacji ma dwie możliwości:

- a) Przyjąć z pokorą wezwanie i uregulować składki, niejako przyznając się tym samym do swojej winy.
- b) Nie zgodzić się z wezwaniem i wtedy jest to kierowane na drogę sądową do Sądu Pracy. O właściwości Sądu dowiemy się z samego pisma (zwykle jest to Sąd Okręgowy jako I instancja).

Coraz więcej osób, przedsiębiorców, faktycznie decyduje się tu na nierówną walkę z Królem ZUS-em i, o dziwo!, wygrywa w Sądach. Tak, tak, naprawdę można wygrać z ZUS!

Na średnio 8 spraw dziennie w Sądzie Pracy, 5–6 dotyczy tych, gdzie stroną jest Zakład Ubezpieczeń Społecznych.

Jest to o tyle pozytywne, że wiele decyzji ZUS jest bezpodstawnych, błędnych, nie do końca zgodnych z prawem czy wręcz absurdalnych – o czym mówią treści wyroków Sądu Pracy.

Na średnio 8 spraw dziennie w Sądzie Pracy, 5–6 dotyczy właśnie tych, gdzie stroną jest Zakład Ubezpieczeń Społecznych. Można powiedzieć, że po części Sady Pracy zostały „sparaliżowane” sprawami dotyczącymi ZUS. Jest ogólnie wiadomym (choć nie jest to informacja oficjalna), że niektórzy prezesi sądów wystosowali wręcz do oddziałów ZUS swoje pisma-wnioski, aby ZUS nie kierował do sądów spraw, gdzie jest minimalna czasem kwota lub gdzie sprawa jest oczywista na korzyść płatnika.

Jednak zostało to zignorowane przez Zakłady Ubezpieczeń Społecznych! Sprawy sądowe się mnożą...

ZUS nie gra z nami uczciwie...

Niestety, co jest bardzo zadziwiające, ZUS nie postępuje uczciwie w stosunku do nas jako płatników. Aby to pokazać, podam prosty przykład:

1. Przechodzimy w naszej firmie kontrolę pracownika ZUS (Inspektora, kontrolera).
2. Kontrola nie wykazuje żadnych nieprawidłowości.
3. Pobieramy zaświadczenia (np. co trzy miesiące) „o niezaleganiu ze składkami”.
4. A mimo to... po pewnym czasie ZUS przypomina sobie o jakichś zaległościach.

Pytanie: Czy jest to uczciwe postępowanie? Jak się ma do tego kontrola i zaświadczenia o niezaleganiu ze składkami?

Ja nie odpowiem na takie pytanie! Ale dodam: *A może to sami mamy kontrolować to, co nam nalicza ZUS? Tylko po co wtedy te kontrole inspektorów ZUS – skoro sami też ich chyba powinniśmy kontrolować?* Jest to ironia...

Cóż, jak głosi pewne powiedzenie: *Ponoć kontrola kontroli jest podstawą zaufania...* Tylko do kogo?

Walczymy z Królem ZUS-em...

Jeśli zamierzamy walczyć z ZUS, musimy skorzystać z pomocy adwokata lub radcy prawnego. Niestety, raczej sami nie damy tu rady! Pomoc prawnika jest to wydatek i trzeba tu rozważyć, o jakie pieniądze walczymy i czy nam się to kalkuluje i opłaca? Czy jest to warte naszej batalii?

Mamy w naszym kraju bardzo dobrych radców prawnych i dobre kancelarie, które podejmą się

takiej walki w naszym imieniu. Ba, wręcz się specjalizują w tego typu zagadnieniach, gdyż występuje ogrom tego typu spraw w Polsce. Sam osobiście mogę polecić kilka takich osób czy też kancelarii godnych zaufania! „Sprawdzo-nych w boju”. O dziwo, koszty takich radców nie są jakieś bardzo duże i astronomiczne – jednak opłacalność „walki z ZUS” pozostawiam każdemu z osobna do przemyślenia.

W dużej liczbie spraw ZUS nawet nie uczestniczy, gdyż – jak wcześniej podałem – Sądy Pracy są „zasypane” tego typu sprawami dotyczącymi ZUS. Jest zatem duża szansa, że na naszej rozprawie nie pojawi się przedstawiciel Króla ZUS-a (radca prawny ZUS). Nie jest to poważne wobec nas jako płatnika, zwłaszcza że to ZUS uważa, że nieprawidłowo płaciliśmy składki. Nie wiem, jak podchodzą do tego zagadnienia sami sędziowie, kiedy mamy nieobecność przedstawiciela ZUS, ale jest to też pewnego rodzaju lekceważenie instytucji: sądu, sprawy i nas jako płatnika.

Do rozprawy musimy zebrać wszelkie dokumenty, (jak najwięcej) i dołączyć to do akt sprawy jako dowody. Dokumenty muszą świadczyć o naszym ewidentnym braku winy.

Dobrym przykładem są tu wyżej wspomniane „Zaświadczenia o niezaleganiu ze składkami ZUS”. Mamy prawo wierzyć instytucji państwowej, że skoro dostajemy takie zaświadczenie, to jest ono zgodne z prawdą, a nasze składki są prawidłowo naliczone i odprowadzone! Jak inaczej mamy do-wierzać tej instytucji i państwu polskiemu?

Zwykle są 3–4 rozprawy i jest ogłoszenie wyroku w naszej sprawie. Na tym kończy się postępowanie I instancji.

W dużej liczbie spraw ZUS nawet nie uczestniczy, gdyż Sądy Pracy są „zasypane” sprawami dotyczącymi ZUS.

Teraz czekamy na uprawomocnienie się wyroku lub, jeśli my (lub też ZUS) nie zgadzamy się z wyrokiem, przysługuje nam prawo odwołania się do II Instancji (np. Sąd Apelacyjny, jeśli pierwszą instancją był Sąd Okręgowy).

Nie dysponuję statystykami, w ilu sprawach ZUS dowołuje się do wyższej instancji, mogę jednak przypuszczać, że z powodu dużej ilości takich spraw, może jest to 25%? 30%?

Bierzemy tu zatem troszkę ZUS „na przeczekanie”. Jeśli wyrok w naszej sprawie w I instancji jest dla nas korzystny – wystarczy wtedy poczekać do czasu uprawomocnienia się tego wyroku. Zawsze jednak warto złożyć wniosek (oczywiście w odpowiednim terminie do 7 dni) o „sporządzenie i doręczenie uzasadnienia wyroku na piśmie”. Jest to konieczne, jeśli chcemy składać naszą apelację do wyższej instancji. Możemy tam też przeczytać dokładne uzasadnienie ogłoszonego wyroku w naszej sprawie.

Jeśli jednak ZUS „nie podejmie rękawicy” – wyrok się uprawomocnia, a postępowanie się kończy. Czyli można wygrać z ZUS! ●

Jak wyłączyć byłego partnera z zarządu majątkiem pozostawionym małoletniemu dziecku



Aleksander Giehsmann
adwokat, właściciel
Kancelarii
Adwokackiej AGK



Marcel Migala
adwokat, partner
w Kancelarii
Adwokackiej adv.
Marcin Gajewski

Rośnie świadomość społeczeństwa w zakresie właściwego planowania sukcesji przedsiębiorstwa. Jedną z istotnych kwestii jest zapewnienie kontynuacji działalności firmy na wypadek śmierci jej właściciela.

Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia, gdy faktycznie jedynymi sukcesorami są małoletnie dzieci, w których imieniu działać będzie były małżonek lub partner życiowy, którego spadkodawca nie darzy zbytnim zaufaniem. Warto się zatem pochylić nad mechanizmami, które nie pozbawiają dzieci spadkobrania, jednocześnie wykluczają sytuację, w której faktycznie pozostawionym majątkiem zarządzałby były partner, do czasu uzyskania przez spadkobiercę pełnoletności.

Zarząd majątkiem dziecka i wyłączenie zarządu

Zasadniczo zarząd nad majątkiem małoletniego dziecka sprawują jego rodzice. Gdy jeden z rodziców umiera, to wtedy drugi z rodziców w całości przejmuje zarząd nad tym majątkiem. Żyjący rodzic będzie też sprawować zarząd nad spadkiem, który dziecku pozostawił drugi z rodziców. Sytuacja ta może stworzyć zagrożenie, gdy rodzic, który ma sprawować zarząd jest niegospodarny,

a do masy spadkowej wejdzie znaczny majątek, np. dobrze prosperujące przedsiębiorstwo. Ustawodawca przewidział jednak instrumenty prawne, które pozwalają zmodyfikować sposób zarządu.

W celu wyłączenia zarządu jednego z rodziców nad masą spadkową pozostawioną małoletniemu dziecku przez drugiego zmarłego rodzica, konieczne jest sporządzenie testamentu z wyraźnym zastrzeżeniem, że spadek nie będzie objęty zarządem drugiego rodzica. Gdy takie zastrzeżenie nie zostanie poczynione żyjący rodzic będzie z mocy prawa sprawować zarząd nad masą spadkową pozostawioną dziecku.

Spadkodawca może też wyłączyć zarząd drugiego rodzica tylko co do części masy spadkowej lub poszczególnych przedmiotów. W takiej sytuacji można zastrzec, że zarząd nie będzie obejmował przedsiębiorstwa, które będzie podlegać spadkobrani. Spadkodawca zamierzając ograniczyć zarząd nad konkretnym składnikiem majątkowym powinien w testamencie sporządzonym w formie aktu notarialnego uczynić rozrządzenie testamentowe w formie zapisu windykacyjnego na rzecz swojego dziecka. Na mocy takiego zapisu spadkobierca odziedziczy przedsiębiorstwo. Jednocześnie przedsiębiorstwo zostanie wyłączone z masy spadkowej i nie będzie podlegać podziałowi w toku postępowania spadkowego pomiędzy wszystkimi spadkobiercami.

Zarządca masą spadkową

Istotnym jest, żeby w testamencie wskazać osobę, która miałaby sprawować zarząd w imieniu małoletniego. Można również wskazać więcej osób, gdyby dana osoba nie mogła lub nie była zainteresowana objęciem zarządu. Ostatecznie objęcie zarządu przez konkretną osobę musi zostać

zatwierdzone przez sąd opiekuńczy, który weryfikuje jej predyspozycje. Dopiero gdy wskazane przez spadkobiercę osoby nie będą mogły objąć zarządu lub w ogóle nie zostaną wskazane, to wtedy zarządca zostanie wybrany przez sąd opiekuńczy.

W celu wyłączenia zarządu żyjącego rodzica nad masą spadkową pozostawioną małoletniemu dziecku przez zmarłego rodzica, konieczne jest zastrzeżenie w testamencie.

Postępowanie w sprawie powołania zarządcy wszczynane jest na wniosek zainteresowanej osoby lub z urzędu przez sąd opiekuńczy, który podjął wcześniej wiadomość o potrzebie ustanowienia takiej osoby. Do sprawowania zarządu sąd opiekuńczy powołuje kuratora, który zaczyna pełnić swoje obowiązki po złożeniu przyrzeczenia przed sądem. Ponadto sąd opiekuńczy wydaje kuratorowi zaświadczenie stanowiące urzędowy dokument potwierdzający upoważnienie kuratora do sprawowania zarządu.

Prawa i obowiązki zarządcy

Zarządca podlega takim samym obowiązkom i ograniczeniom prawnym jak rodzic sprawujący zarząd majątkiem dziecka. Należy zwrócić uwagę, że do podjęcia czynności przekraczającej zakres zwykłego zarządu zarządca będzie musiał uzyskać uprzednią zgodę sądu opiekuńczego. Zarządca nie może zatem samodzielnie podjąć decyzji, np. o sprzedaży części przedsiębiorstwa lub

zaciągnięciu kredytu. Dodatkowo zarządca musi przedkładać sądowi opiekuńczemu okresowe sprawozdania z podjętych czynności. W sytuacji gdy część majątku małoletniego jest zarządzana przez rodzica, a wydzielona część przez zarządcę, to osoby te powinny podjąć współpracę w celu efektywnego zarządzania majątkiem małoletniego.

Pamiętać jeszcze należy o zabezpieczeniu przez spadkodawcę środków pieniężnych na poczet wynagrodzenia przyszłego zarządcy. Spadkodawca może w testamencie postanowić, jakie wynagrodzenie będzie przysługiwać zarządcy z tytułu sprawowania zarządu. Co do zasady wynagrodzenie zarządcy pokrywane jest z dochodów lub majątku, którym on zarządza. Przy braku takich dochodów wynagrodzenie powinno zostać pokryte przez podmiot, który zażądał ustanowienia zarządcy. Podkreślić należy, że w braku postanowień testamentowych wynagrodzenie przyznawane jest na wniosek zarządcy, który rozpoznaje sąd opiekuńczy. Wynagrodzenie może przybrać postać miesięcznego ryczałtu albo też może zostać ustalone jako wynagrodzenie za dokonanie poszczególnych czynności, np. przeprowadzenie restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

W aktualnym brzmieniu przepisów brak jest regulacji prawnej w przedmiocie ustalenia wysokości wynagrodzenia zarządcy (kuratora). W konsekwencji o wysokości wynagrodzenia zarządcy będzie decydować każdorazowo sąd opiekuńczy oceniając nakład pracy, poniesione koszty sprawowania zarządu, a także skalę prowadzonej działalności gospodarczej w ramach zarządzanego przedsiębiorstwa. Wynagrodzenie powinno być na tyle wysokie, aby zarządca sumiennie wykonywał swoje obowiązki. Jednocześnie wysokość wynagrodzenia nie może prowadzić do

skonsumowania wszystkich dochodów małoletniego lub prowadzić do sprzedaży składników majątkowych.

Darowizna

Należy zauważyć, że powyższe regulacje odnoszą się nie tylko do spadkobrania, ale również do umów darowizny. Istnieje zatem możliwość, że rodzic daruje małoletniemu składnik swojego majątku, jednocześnie złoży zastrzeżenie, że zarząd tym majątkiem, do czasu uzyskania pełnoletności przez dziecko, pozostanie wyłącznie w jego gestii. W tym wypadku taki zarząd również musi zostać zatwierdzony przez sąd opiekuńczy.

Na koniec

Przedstawione instytucje prawne wraz z zastrzeżeniem w przedmiocie sposobu sprawowania zarządu pozwalają na przekazanie składnika majątkowego konkretnej osobie bez konieczności przeprowadzania czasochłonnego postępowania w przedmiocie działu spadku. Ponadto spadkodawca uzyskuje możliwość powierzenia zarządu przedsiębiorstwem osobie, którą darzy osobiście zaufaniem. Zapis windykacyjny wraz z zastrzeżeniem wyłączenia drugiego rodzica od zarządu daje możliwość skutecznego przeprowadzenia sukcesji przedsiębiorstwa. Interes prawny spadkobiercy zostanie należycie zabezpieczony i pozwoli mu, po osiągnięciu pełnoletności, na objęcie zarządu nad sprawnie prosperującym przedsiębiorstwem. Warto zatem zawczasu przygotować testament lub umowę darowizny, które zabezpieczą interesy gospodarcze bliskich, a także uchronią ich przed rodzinnymi nieporozumieniami. W ostatecznym rozrachunku majątkowe spory rodzinne zawsze przynoszą szkodę przedsiębiorstwu, o którego dobrą renomę przez wiele lat zabiegał osobiście spadkodawca. ●

Prawne aspekty budowania długowiecznej firmy rodzinnej. Dostosowanie struktury do przyszłej sukcesji

Część I. Jednoosobowa działalność i spółki kapitałowe

O sukcesji firmy rodzinnej sporo zostało już napisane, a jednak ciągle, ze względu na specyfikę i złożoność tematu, zainteresowanie tą instytucją jest bardzo duże. Wynika to z faktu, że coraz więcej właścicieli firm świadomych jest zagrożeń i niebezpieczeństw grożących firmie rodzinnej w sytuacjach nagłych i nieprzewidzianych.



**Magdalena
Zielińska
Mirowiecka**

Radca prawny,
Partner w CZM
Kancelaria
Adwokatów
i Radców Prawnych
Mirowiecki
i Partnerzy sp. p.
z siedzibą we
Wrocławiu

Właściwie zaplanowana sukcesja ma być środkiem służącym do tego, aby latami budowana firma rodzinna istniała i rozwijała się nadal nawet po śmierci właściciela lub współnika. Celem artykułu jest przypomnienie w ogólnym zarysie istniejących form prawnych prowadzenia biznesu

i możliwości ich wyboru przez pryzmat korzyści, jakie ze sobą niosą. Oznacza to, że tworząc plan sukcesji biznesu warto zastanowić się nad zmianą formy prawnej firmy, tak by biznes mógł pozostać w rękach rodziny. W szczególności, aby biznes został powierzony tym członkom rodziny, którzy

Wdrożenie sukcesji zwykle wymaga reorganizacji prawnej i biznesowej prowadzonej działalności gospodarczej, np. zmiany umowy spółki czy transferu majątku nieruchomości do majątku prywatnego.

wyrażają wolę jego kontynuowania. Oczywiście wiadomym jest, że sukcesja nie jest celem samym w sobie, a tylko środkiem służącym do przedłużenia bytu biznesu. Nie zawsze sukcesja polega na jednoczesnym przekazaniu władzy i majątku, o czym będzie mowa poniżej. Bez względu na przyjętą formę prawną prowadzenia działalności gospodarczej sama sukcesja może się okazać niewystarczająca i doprowadzić do tego, że mimo udanego przekazania firmy następcom prawnym nastąpi jej unicestwienie. Doświadczenie wskazuje, że sukcesja jest procesem znacznie trudniejszym niż założenie i prowadzenie firmy. Wymaga ona od seniora racjonalności, przewidywalności i dialogu z rodziną.

Wdrożenie sukcesji niejednokrotnie wymaga reorganizacji prawnej i biznesowej prowadzonej działalności gospodarczej, jak np. sporządzenie odpowiedniego testamentu, zmiany formy prawnej działalności poprzez przekształcenia, podziały czy połączenia, a nadto zmiany umowy spółki, transfer majątku nieruchomości do majątku prywatnego i inne. Należy jednak pamiętać, że nie ma jednego optymalnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej. Wybór formy prawnej zależy od wielu czynników, które łącznie mogą

determinować zasadność takiej czy innej struktury biznesu. Przekształcenie jest szansą firmy na rozwój, zmianę pozycji na rynku oraz podniesienie konkurencyjności. Bywa, że jest ono częścią planu sukcesji. Określone rodzaje działalności mogą bardziej od innych uwzględniać potrzeby nestora i wolę następców prawnych. Przekształcenie obejmuje wszystkie typy spółek w tym również spółkę cywilną. Jest także możliwe w odniesieniu do przedsiębiorcy prowadzącego jednoosobową działalność gospodarczą, który może przekształcić swą działalność w jednoosobową spółkę kapitałową.

Jednoosobowa działalność gospodarcza

W odniesieniu do jednoosobowej działalności gospodarczej, która jest najpopularniejszą i najprostszą formą prowadzenia przedsiębiorstwa, przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą we własnym imieniu i na własny rachunek, kumuluje zarówno uprawnienie właścicielskie, jak i pełni funkcje zarządcze. Ta forma prowadzenia biznesu jest dogodna pod względem rachunkowym, bowiem nie istnieje obowiązek prowadzenia ksiąg rachunkowych (oczywiście do osiągnięcia limitu określonego w ustawie o rachunkowości) oraz brak podwójnego opodatkowania dochodu. Przedsiębiorca nie jest odrębnym od przedsiębiorstwa podmiotem stosunków prawnych. Aktywa przedsiębiorcy jednoosobowego stanowią jego majątek prywatny, a co za tym idzie za zobowiązania ponosi nieograniczoną odpowiedzialność całym majątkiem. Skutkiem zadłużenia przedsiębiorcy i niewywiązywania się ze zobowiązań, w tym również podatkowych, może być utrata zarówno firmy, jak również majątku prywatnego. Wymienione wady i zalety sprawiają, że co do zasady jest to odpowiednia forma do

prowadzenia działalności niewielkich rozmiarów. Jeszcze do niedawna śmierć jednoosobowego przedsiębiorcy powodowała śmierć przedsiębiorstwa. Obecnie jednoosobowa działalność może być tymczasowo kontynuowana przez zarządcę sukcesyjnego, którego wyznaczył przedsiębiorca lub osoby uprawnione. Dzięki tej instytucji następcy prawni mają możliwość podjęcia decyzji co do dalszego istnienia firmy i kontynuować działalność na własny rachunek, sprzedać ją albo zlikwidować.

W spółkach kapitałowych właściciele nie ponoszą odpowiedzialności osobistej za zobowiązania spółki, a ich ryzyko wyraża się we wniesieniu wkładu.

Jeżeli nestor chce powierzyć sukcesorowi stworzone i prowadzone przez siebie przedsiębiorstwo ma w zasadzie dwie możliwości: przekazanie w formie darowizny lub na podstawie testamentu. Istnieje również możliwość przeniesienia firmy w drodze umowy sprzedaży między nestorem a sukcesorem, która nie cieszy się popularnością w Polsce.

Zbudowana przez jednoosobowego przedsiębiorcę firma może nie wymagać restrukturyzacji formy prawnej. Może się okazać, że w późniejszym czasie zasadną stanie się zmiana formy prawnej firmy (przekształcenie w jednoosobową spółkę kapitałową, wniesienie firmy aportem do spółki

czy likwidacja działalności gospodarczej i wykorzystanie posiadanych składników na utworzenie spółki osobowej). W szczególności takim optymalnym momentem jest sytuacja, kiedy zakres prowadzonej działalności może pociągać za sobą ryzyka zagrażające majątkowi prywatnemu. Jeżeli poziom ryzyka jest wysoki, najlepszym rozwiązaniem jest spółka kapitałowa lub spółka komandytowa.

Spółki kapitałowe

Prowadzenie biznesu w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej stwarza większe poczucie bezpieczeństwa dla przedsiębiorcy. Podmioty te wyposażone są w osobowość prawną, mają zdolność prawną i zdolność do czynności prawnych oraz posiadają przymiot przedsiębiorcy, są odrębnymi od właścicieli podatnikami podatku dochodowego oraz podatku VAT. Cechą charakterystyczną spółek jest to, że właściciele nie ponoszą odpowiedzialności osobistej za zobowiązania spółki. Ich ryzyko wynikające z uczestnictwa w spółce wyraża się we wniesieniu wkładu. Może dojść do sytuacji utraty wartości udziałów czy akcji, jak również utraty samego majątku spółki. Jednakże w razie transferu zysków do majątku prywatnego następuje dwukrotne opodatkowanie, najpierw spółka z o.o., a następnie osoba fizyczna uiszcza podatek od otrzymanej dywidendy. Taka forma prowadzenia biznesu, w połączeniu ze zwiększonymi kosztami obsługi księgowej powoduje, że wymagania te są dla wielu firm nie do przyjęcia.

Spółka z o.o. jest idealną formą dla realizacji sukcesji firmy rodzinnej. Konstrukcja prawna tej spółki umożliwia poszczególnym wspólnikom wywieranie wpływu na istnienie i funkcjonowanie spółki. Wspólnicy posiadają prawa majątkowe (m.in.

prawo do zysku, prawo pierwszeństwa w objęciu udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym, prawo do zwrotu dopłat, prawo do wynagrodzenia za powtarzające się świadczenia niepieniężne) oraz prawa korporacyjne (udział w zgromadzeniu wspólników, prawo głosu przy podejmowaniu uchwał czy wreszcie prawo indywidualnej kontroli wyrażającego się w prawie do przeglądania księgi udziałów i księgi protokołów oraz innych dokumentów w każdym czasie). Ten wyraźny rozdział struktury właścicielskiej od samej spółki oraz wyodrębnienie władztwa od zarządzania sprawia, że w przypadku kilku sukcesorów zainteresowanych kontynuacją biznesu rodzinnego transfer biznesu w tej formie prawnej może wydać się najbardziej optymalnym rozwiązaniem. Najprostszym sposobem jest darowizna udziałów na rzecz sukcesora, która może odbywać się etapowo. Nie zawsze wskazane jest przekazanie następcom od razu i jednorazowo całego pakietu udziałów, bowiem nestor przekazując jedynie część może zachować wpływ na działalność firmy korzystając z przysługujących mu uprawnień. Ponadto przekazywanie kolejnych transz może być obwarowane warunkami czy to w spółce, czy leżącymi po stronie nestora albo sukcesora. Takie rozwiązanie umożliwia obydwu stronom transferu przygotowanie do objęcia w całości sterów w biznesie rodzinnym.

Innym sposobem sukcesji jest emisja nowych udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym spółki za cenę nominalną niższą od wartości rynkowej udziałów. W ten sposób sukcesor otrzymuje znaczny udział w spółce za niewielki wkład, który zazwyczaj odpowiada wartości nominalnej objętych udziałów. Proces taki również może przebiegać etapowo i zakończyć się całkowitym wycofaniem się przez nestora ze spółki. Posiadane przez niego udiały mogą zostać zbyte na rzecz

sukcesorów poprzez darowiznę lub sprzedaż albo mogą zostać w całości umorzone. Przekazanie udziałów w spółce z o.o. następcom prawnym może również odbyć się w drodze dziedziczenia, bowiem przepisy Kodeksu spółek handlowych dopuszczają taką możliwość pod warunkiem, że umowa spółki nie przewiduje ograniczeń ani wyłączeń w zakresie wstąpienia następców prawnych zmarłego wspólnika.

Innym sposobem sukcesji jest emisja nowych udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym spółki za cenę nominalną niższą od wartości rynkowej udziałów.

Z różnych względów nie zawsze możliwe jest prowadzenie firmy przez następców prawnych. Dobrodziejstwo tej formy prawnej prowadzonego przedsiębiorstwa daje możliwość przekazania zarządzania osobom trzecim spoza grona sukcesorów. Ci ostatni jako właściciele czerpią zyski, natomiast nie prowadzą spraw spółki. Kontrola zarządu realizowana jest poprzez wykonywanie uprawnień przysługujących wspólnikom, jak również istnieje możliwość powołania rady nadzorczej – organu nadzoru (w spółce akcyjnej jest obowiązkowa).

W następnym numerze RELACJI przedstawimy drugą część artykułu, traktującą o przydatności spółek osobowych oraz zmianach przepisów ułatwiających sukcesję. ●



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

Techniki analizy makrootoczenia firm rodzinnych w handlu międzynarodowym

O kształcie rynku każdego przedsiębiorstwa rodzinnego często w bardzo dużym stopniu decyduje środowisko zewnętrzne, nazywane otoczeniem. W wielu przypadkach wyznacza ono warunki i granice funkcjonowania firm, stanowiąc trudne do pokonania przeszkody. Makrootoczenie biznesu to wszystkie czynniki, które wywierają wpływ na organizacje, ale znajdują się poza nią. Najczęściej wyodrębnia się następujące obszary: ekonomiczne, polityczne, społeczno-kulturowe, technologiczne i międzynarodowe.

Obszar ekonomiczny

Istotnym czynnikiem, który wywiera wpływ na kształtowanie otoczenia firm rodzinnych w handlu międzynarodowym jest coraz powszechniejszy wzrost powiązań między gospodarkami różnych krajów. Ocena otoczenia ekonomicznego musi być realizowana na tle gospodarek innych państw.

Do najważniejszych uwarunkowań możemy zaliczyć Produkt Krajowy Brutto (PKB) przypadający na jednego mieszkańca oraz wskaźnik poziomu inflacji – jej wysoki poziom przyczynia się do stopniowego wzrostu cen surowców. W konsekwencji prowadzi to do zwiększenia kosztów produkcji, przyczyniając się do podnoszenia cen

wytwarzanych przez firmy rodzinne produktów. Przyczynia się także do obniżenia siły nabywczej pieniądza, przez co zmniejsza się poziom swobodnego decydowania gospodarstw domowych i maleje liczba dokonywanych przez nie zakupów. Do innych istotnych czynników możemy zaliczyć stopę bezrobocia, poziom dochodów oraz poziom stóp procentowych, których wysoki poziom z jednej strony przyczynia się do obniżenia poziomu zakupów dokonywanych przez podmioty gospodarcze na kredyt, a z drugiej strony powoduje podwyższenie kosztów funkcjonowania firmy rodzinnej.

Obszar społeczny to obyczaje, tradycja, kultura, nawyki, wartości, w których przedsiębiorstwu rodzinnemu przychodzi funkcjonować.



Obszar technologiczny

Zaawansowane metody, zwłaszcza technologie informatyczne, wpływają na żywotne elementy funkcjonowania biznesu rodzinnego – stopniowy rozwój nowoczesnych technologii wpływa na nowe możliwości w zakresie projektowania nowych produktów oraz ich wytworzenia i dystrybucji. Poziom zaawansowania technologicznego stopniowo redukuje czas, który potrzebny jest na dostarczenie produktów do konsumentów, umożliwiając przy tym doskonalenie jakości, zmienianie technik wykonywania pracy, np. z postaci scentralizowanej na zdalną. Nowoczesne technologie wpływają m.in. na poprawę wydajności i redukcję kosztów produkcji.

Obszar społeczny

Obszar społeczny zawiera takie elementy, jak: obyczaje, tradycję, kulturę, nawyki, wartości, w których przedsiębiorstwu rodzinnemu przychodzi funkcjonować. Firma rodzinna, która działa w określonym społeczeństwie, powinna brać pod uwagę wymienione elementy. W innym przypadku może narazić się na wystąpienie sytuacji kryzysowej, lub tzw. „szoku kulturowego”. Waga wymiaru społecznego wynika z faktu, że pewne społeczeństwa zwracają uwagę bardziej na pasujące do ich cech charakterystycznych produkty i usługi, niezwiązane z nimi zaś odrzucają. Niektóre z nich są odrzucane w sposób permanentny. Wynikają nie tylko z kultury, ale także z religii danej społeczności. Najlepszym przykładem może być niejedzenie mięsa wieprzowego przez muzułmanów. Warty uwagi wydaje się być także zwrócenie uwagi na lokalne mody i gusta różnych społeczności, np. jedzenie żywności ekologicznej. Czynnik społeczny jest ważny nie tylko z punktu widzenia dokonywanych zakupów, ale również ze względu na postrzeganie samej pracy przez członków społeczności. Z kolei cechy demograficzne społeczeństwa mogą wpływać na podaż i popyt na różne usługi i produkty – społeczeństwa starzejące się zgłaszają zapotrzebowania na produkty związane ze schorzeniami wieku podeszłego – leki, materiały rehabilitacyjne. Oprócz tego warto zwrócić uwagę na to, że ważny wpływ mogą mieć także migracje wewnętrzne, zamieszkujące wybrane regiony grupy etniczne, mniejszości narodowe oraz różnice pomiędzy poszczególnymi regionami.

Obszar kulturowy

Kultura jest jednym z ważniejszych elementów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Możemy ją w tym kontekście definiować jako

pewnego rodzaju całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości, który został wytworzony w ogólnym rozwoju historycznym lub w określonej epoce.



Warto zauważyć że większość społeczeństw należy do kultur propartnerskich. Najlepszym przykładem są państwa arabskie. W kulturach tych znaczna część ludzkich relacji koncentruje się na kontaktach osobistych. W przypadku relacji biznesowych dużą uwagę zwraca się na kontakty z rodziną, przyjaciółmi albo osobami, które są dobrze znane i można do nich mieć pełne zaufanie. W kulturach, które możemy uznać za propartnerskie, powinno budować się wzajemne relacje, rozwijając kontakty osobiste oraz przestrzegając obyczajów takiej kultury. Zupełnie odwrotnie zachowują się społeczeństwa, w których dominuje kultura transakcyjna. Otwierają się na współpracę z osobami obcymi oraz pochodzącymi z różnych kultur. Najważniejsze dla ich reprezentantów jest zawarcie korzystnej umowy, a nie budowanie dobrych relacji interpersonalnych.

Obszar prawnopolityczny

Czynnik prawnopolityczny odpowiada za regulowanie działalności gospodarczej i relacji pomiędzy gospodarką a państwem. System prawny ukazuje

możliwości funkcjonowania organizacji, określając normy jakościowe, poziomu bezpieczeństwa, zasad wprowadzania akcyzy na produkty, kreuje przepisy kodeksu pracy, wywierając wpływ na organizacje w zakresie zatrudniania przez nie pracowników. Bardzo ważnym elementem jest także aspekt polityczny. Przedsiębiorstwa rodzinne zdecydowanie lepiej działają i rozwijają się w państwach stabilnych politycznie. Dlatego bardzo ważne jest w tym przypadku nastawienie wiodących sił politycznych do biznesu prywatnego, ze szczególnym uwzględnieniem działalności firm rodzinnych. Pozytywny stosunek może przełożyć

się na zwiększenie poziomu swobodnej konkurencji oraz szersze możliwości rozwoju. Z drugiej zaś strony ograniczenia mogą przyczynić się do trudności kreowania strategii konkurencji oraz narzucania dodatkowych obciążeń finansowych.

Podsumowanie

Celem funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych na rynkach międzynarodowych jest skuteczne wytyczenie i realizowanie celów. Źle przeprowadzona ocena czynników, które kształtują pozycję konkurencyjną firmy rodzinnej może przyczynić się do tego, że przedsiębiorstwo nie osiągnie założonego celu. Praktyka biznesowa dowodzi, że firmy rodzinne zwracają najczęściej uwagę na analizę mikrootoczenia – nawet w przypadku, w którym koszty badań makrootoczenia wydają się być niezbyt duże. ●



Wielkie spotkanie firm rodzinnych

Mają szansę stworzyć marki na miarę Ikea, BMW czy Lego. Na Dolnym Śląsku działają tysiące firm rodzinnych – odnoszą sukcesy, wpływają na życie regionu, są wizytówką Polski na świecie. Ich przedstawiciele spotkali się we Wrocławiu na Kongresie Firm Rodzinnych, by dzielić się doświadczeniami, inspiracjami i uczyć się, jak tworzyć silne marki.

Kongres Firm Rodzinnych to nowość w kalendarzu wydarzeń gospodarczych Dolnego Śląska. Stanowi wspólne przedsięwzięcie nauki, biznesu oraz władzy samorządowej. Adresowany jest do dolnośląskich, a od tego roku również lubuskich i opolskich przedsiębiorców rodzinnych. W drugiej już edycji Kongresu, która odbyła się w dniach 6-7

marca br. we Wrocławiu, uczestniczyło ponad 300 osób – lokalnych biznesmenów oraz ekspertów.

Tematem wiodącym tegorocznej edycji była „Ciągłość i zmiana”. Organizatorzy postawili sobie za cel odpowiedź na pytanie, jak – korzystając z dorobku poprzednich pokoleń i tradycji – dalej



rozwijać firmę, zbudować silną markę i wyjść na rynki zewnętrzne. Wydarzenie zostało podzielone na dwa dni – konferencję 6 marca oraz warsztaty 7 marca, którym towarzyszyło śniadanie biznesowe.

Znani w regionie

Do dyskusji zaproszono przedstawicieli firm rodzinnych, które odniosły sukces Polsce i za granicą oraz ekspertów i gości specjalnych. W panelach dyskusyjnych poświęconych inspiracjom biznesowym, wchodzeniu na nowe rynki, budowaniu marki oraz innowacyjności, uczestniczyli przedstawiciele kilkunastu firm rodzinnych. W ich gronie znalazły się firmy znane wielu mieszkańcom Dolnego Śląska, m.in.: Huta Szkła Kryształowego Julia, PPH Vitbis produkujący szklane bombki choinkowe, producent przetworów i żywności ekologicznej Runoland, wytwarzająca cenioną na świecie ceramikę Manufaktura w Bolestawcu czy firma Unilight Polska produkująca zapalniczki oraz akcesoria dla palaczy.

– *Większość firm rodzinnych, dopóki nie uczestniczy w tego typu wydarzeniach, nie jest w stanie*

sobie wyobrazić, jak dużo traci. (...) dopiero spotykając się z innymi przedstawicielami firm rodzinnych widzimy, że mamy przed sobą podobne wyzwania, podlegamy pewnym mechanizmom wspólnym dla biznesów rodzinnych – mówi Agnieszka Blacheta, Dyrektor zarządzająca Huty Szkła Kryształowego Julia w Piechowicach.

W panelu dyskusyjnym poświęconym internacjonalizacji gościli konsulowie honorowi Republiki Czeskiej, Królestwa Hiszpanii i Republiki Korei.

Podczas Kongresu zostali również nagrodzeni zwycięzcy plebiscytu na Najpopularniejszą Firmę Rodziną Dolnego Śląska, który został przeprowadzony na łamach Gazety Wrocławskiej. Pierwsze miejsce zajęła firma Euro-System Marcin Gasztyk z Trzebnicy, drugie Mario Market w Zgorzelcu, a trzecie Maciejowy Sad z Lutyni.



Kongres ma pomagać biznesom rodzinnym

W Polsce działa 828 tys. firm rodzinnych, wytwarzają one 18% PKB. Spośród tych przedsiębiorstw 57% w ciągu 5 lat planuje sukcesję. Firmy te generują kapitał w wysokości 183,54 miliarda złotych.

Kongres ma wspierać przedsiębiorców wiedzą, umożliwiającą im pokonanie specyficznych barier rozwojowych, charakterystycznych dla firm rodzinnych.

Tymczasem światowe badania pokazują, że proces sukcesji udaje się przejść zaledwie 30% firm. Oznacza to, że zagrożonych jest aż 70% polskich przedsiębiorstw generujących kapitał o wartości 128,5



miliarda złotych. Ponadto firmy te tworzą miejsca pracy i wpływają na rozwój lokalnej gospodarki.

Kongres ma wspierać przedsiębiorców poprzez dostarczanie wiedzy, umożliwiającej im pokonanie specyficznych barier rozwojowych, które często są nieświadomione przez właścicieli ale charakterystyczne dla firm rodzinnych.

– Ta edycja Kongresu pokazała nam, że wielu przedsiębiorców dopiero odkrywa ogromny potencjał wynikający z rodzinnego charakteru swoich firm. Są oni otwarci na czerpanie z doświadczeń innych firm rodzinnych, które przeszły już drogę, jaką jest sukcesja, wchodzenie na rynki zewnętrzne czy budowanie silnej marki opartej na tradycjach rodzinnych – mówi dr hab. Krzysztof Safin, prof. WSB we Wrocławiu, inicjator Kongresu Firm Rodzinnych. ●

Więcej informacji dostępnych jest na stronie: www.wsb.pl/wroclaw/kongres-firm-rodzinnych.

Opracowanie: Katarzyna Saranek, Pełnomocnik Kanclerza ds. Public Relations, Rzecznik Prasowy Wyższej Szkoły Bankowej. Zdjęcia: archiwum WSB Wrocław





Znamy zdobywcę tytułu Mikroprzedsiębiorca Roku 2018

Poznaliśmy zdobywcę tytułu Mikroprzedsiębiorca Roku 2018. Wyniki 14. edycji Konkursu ogłoszono 28 marca podczas uroczystej Gali Finałowej na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Nagrodę główną – tytuł „Mikroprzedsiębiorca Roku 2018” oraz 40 tys. złotych zdobyła spółka PLANTALUX – firma rodzinna z Lubelszczyzny, zajmująca się zaawansowaną technologią wspomagania wzrostu roślin w uprawach szklarniowych. Konkurs realizowano pod patronatem honorowym Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii.

Kontynuując wieloletnią tradycję, Kapituła Konkursu wybrała najbardziej wyróżniające się mikro-firmy minionego roku. Zgłoszenia do Konkursu zbierano w listopadzie i grudniu 2018 roku, w tym czasie do udziału zgłosiło się 241 przedsiębiorców z całego kraju. Wybór zwycięzców nie był łatwy, gdyż zgłosiły się naprawdę wyjątkowe firmy reprezentujące różne branże. Wspólnym mianownikiem wszystkich zgłoszonych była liczba zatrudnionych pracowników (max. 10 osób) oraz obrót roczny nieprzekraczający 2 mln euro.

O mocy Konkursu Mikroprzedsiębiorca Roku świadczą, po pierwsze, firmy jakie nagradzamy oraz ich osiągnięcia, a po drugie, liczba i wysokość jakości działalności firm, które do Konkursu się zgłaszają. W tym roku była to rekordowa liczba: aż 241 przedsiębiorców. Warto podkreślić fakt, że każdy ze zgłaszających się wykazywał się wysoką kreatywnością i przedsiębiorczością. Cieszy mnie fakt, że w gronie nagrodzonych firm są tak różnorodne pomysły na biznes – powiedział Sławomir S. Sikora, Prezes Zarządu Citi Handlowy.



Poza prestiżową nagrodą główną Kapituła Konkursu wybrała laureatów w 4 kategoriach (Start, Progres, Młody Biznes i Senior), z których każdy otrzymał nagrodę w wysokości 10 tys. złotych. Dodatkowo przyznano 12 specjalnych wyróżnień dla najprężniej rozwijających się mikrofirm z całego kraju. Nagrodą wyróżnionych firm były dedykowane warsztaty pt. „Kiedy potrzebujemy przywództwa?”, podczas których omówiono kluczowe wyzwania firm na etapie wchodzenia



w fazę ekspansji biznesowej. Jak powiedziała Ewa Sobkiewicz, Prezes Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych: *Celem naszego Konkursu jest nie tylko wyróżnienie najlepszych mikrofirm, ale także docenienie lokalnych liderów, którzy stoją za rozwojem polskiej przedsiębiorczości. Wiemy, jak ważnym jest wsparcie i zachęcanie na starcie każdego przedsięwzięcia. Dlatego dbamy o edukację i integrację polskich przedsiębiorców, zwłaszcza tych mikro.*

Laureaci w 4 kategoriach: START – BACTrem Sp. z o.o., PROGRES – Fundacja Łąka, SENIOR – Pracownia Cukiernicza „Zagoździński”, MŁODY BIZNES – Solace Sp. z o.o.

Wyróżnienia specjalne trafiły do: 1000 realities Sp. z o.o., Al Force1 Sp. z o.o., Correscopy, Deko Eko Sp. z o.o., Escape Room Supplier, Experteam Sp. z o.o., Fundacja Leżę i Pracuję, Pakomatic Sp. z o.o., Truesense Sp. z o.o., WoshWosh oraz XOXO WiFi.



Konkurs Mikroprzedsiębiorca Roku jest organizowany cyklicznie od 2005 roku, a drugi rok z rzędu jego operatorem jest Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Konkurs realizowany jest w partnerstwie z Citi Handlowy (partner strategiczny), Fundacją Kronenberga przy Citi Handlowy (partner merytoryczny) oraz finansowany ze środków Citi Foundation. Konkurs wspiera także Koalicja na rzecz mikroprzedsiębiorczości, w skład której wchodzi renomowane instytucje i organizacje biznesowe. W celu wyłonienia zwycięzców powołano Kapitułę Konkursu, członkami której są znani polscy eksperci i przedsiębiorcy. ●

Opracowanie: Andriy Tsyaputa, Specjalista ds. komunikacji, Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Zdjęcia: archiwum IFR



Przygotowanie U-RODZIN 2019 – czas start!

9 kwietnia 2019 r. na Stadionie Legii Warszawa im. Marszałka J. Piłsudskiego odbyła się konferencja pt. “Firma Rodzinna 2.0 – przez tradycję do innowacji” organizowana przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Wydarzenie było skierowane do przedsiębiorców rodzinnych, a dyskusja poświęcona jednym z najważniejszych elementów funkcjonowania firm – rozwojowi i bezpieczeństwu.

Rodzinna atmosfera, merytoryczna debata oraz fascynujący widok ze stadionowego Skyboxa przyciągnęły ponad 80 przedsiębiorców z całego kraju. Wydarzenie było zapowiedzią 12. edycji Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych U-RODZINY, który odbędzie się w dniach 24-26 października br. w Warszawie.

Współgospodarzem wydarzenia było Miasto Stoleczne Warszawa. Do organizacji dołączyli również partnerzy strategiczni IFR – Kancelaria Ożóg Tomczykowski, Union Investment TFI, Grupa AXA w Polsce, BNP Paribas Bank Polska oraz agencja

reklamowa Recevent, a także partner motoryzacyjny TMFlota.

Uczestników i gości wydarzenia powitała Prezes Zarządu Stowarzyszenia IFR, Ewa Sobkiewicz. W imieniu Urzędu Miasta Warszawa głos zabrał Piotr Sawicki, Dyrektor Biura Rozwoju Gospodarczego, który opowiedział o wsparciu Miasta dla przedsiębiorców, w szczególności sektora MŚP, a także o działaniach skierowanych na zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej Warszawy oraz rozwoju przedsiębiorczości. O działalności Stowarzyszenia, bieżących projektach i głównych



aktywnościach opowiedział Krzysztof Ogorzałek, Członek Zarządu IFR. Przedstawił on także wstępne dane statystyczne z prowadzonego obecnie badania członków Stowarzyszenia – informacje zebrane od 75% członków pokazują, że IFR reprezentuje ponad 540 firm, zatrudniających niemal 26,5 tys. pracowników, z obrotem rocznym ponad 6,9 mld zł w 2018 roku. Jednak główną częścią wystąpienia Krzysztofa Ogorzałka była uroczysta zapowiedź U-RODZIN 2019, krótkie przedstawienie programu oraz głównych ciekawostek 12. edycji Zjazdu. Ogłoszono także beneficjenta Balu Charytatywnego Polskich Firm Rodzinnych, którym jest Fundacja Hospicjum Onkologiczne św. Krzysztofa. W imieniu Fundacji wystąpił Marcin Milczarski. Bal Charytatywny odbędzie się w trakcie 12. U-RODZIN 25 października.

Część merytoryczną konferencji rozpoczął panel przedsiębiorców pt. „Jak pokonać bariery w rozwoju firmy rodzinnej”, w którym wzięli udział Adam Rozwadowski (Enel-Med), Grzegorz Putka (Piekarnie Cukiernie Putka) oraz Robert Dąbrowski (Recevent). Dyskusję poprowadził dziennikarz Paweł Rochowicz. Każdy z prelegentów podzielił się własnymi doświadczeniami w prowadzeniu firmy

rodzinnej oraz wspomniał o problemach, które spotkał na drodze do sukcesu. Adam Rozwadowski opowiedział o wejściu jego firmy na warszawską Giełdę Papierów Wartościowych i podkreślił, że nie warto bać się tego kroku, gdyż jest on szansą przejścia na kolejny etap rozwoju firmy, a nie zagrożeniem sprzedania się dużym inwestorom. Grzegorz Putka w swoim wystąpieniu wspominał o problemach związanych z odzyskiwaniem VAT oraz kontrolami organów podatkowych, które nie rzadko mogą być dużym wyzwaniem dla utrzymania płynności finansowej firmy. Podkreślił jednak, że należy do końca dbać o interes i dobre imię swojej firmy, nawet w „walce” z organami



państwowymi, która czasami może potrwać naprawdę długo. Z kolei Robert Dąbrowski opowiedział o tym, iż jego firma reklamowa w swojej działalności często spotyka się z koniecznością „uczenia” swoich klientów, jak lepiej tworzyć lub dystrybuować materiały reklamowe. Proces ten może być bardzo skomplikowany i wymagający, ale ostatecznie chodzi o to, by obie strony były zadowolone z efektów wspólnej pracy.



Po chwili przerwy na kawę i networking, zaczął się drugi panel dyskusyjny – panel ekspertów skupiał się wokół tematu „Bezpieczeństwo firmy rodzinnej jako przewaga konkurencyjna”. W dyskusji wzięli udział przedstawiciele partnerów strategicznych IFR: Anna Turska (Wiceprezes Kancelaria Ożóg Tomczykowski), Małgorzata Popielewska (Członek Zarządu Union Investment TFI S.A.), Jerzy Śledziwski (Wiceprezes BNP Paribas Bank Polska) oraz Agnieszka Żołądziowska-Kulig (Wiceprezes AXA Ubezpieczenia). Dzięki różnym obszarom swojej działalności eksperci kompleksowo omówili kwestie bezpieczeństwa firmy rodzinnej. Anna Turska opowiedziała o bezpieczeństwie podatkowym, w szczególności o tym, że każda firma powinna być zawsze gotowa do ewentualnej kontroli, mieć przygotowaną procedurę oraz

przeszkolonych pracowników. Inaczej ryzykujemy utknięcie w długotrwałej biurokracji związanej z dokładnym sprawdzaniem działalności firmy. Agnieszka Żołądziowska-Kulig podkreśliła natomiast znaczenie właściwego ubezpieczenia prowadzonej działalności. Zdarzenia losowe, agresywna konkurencja rynkowa oraz inne czynniki mogą w każdym momencie stanąć na drodze rozwoju firmy. Należy pamiętać o tym, że im większa firma, tym większe ryzyko i odpowiedzialność. Małgorzata Popielewska omówiła bardzo aktualny obecnie temat tworzenia pracowniczych planów kapitałowych (PPK), który od 1 lipca będzie dotyczyć każdej firmy zatrudniającej ponad 250 osób, a w dalszym okresie także wszystkich pozostałych przedsiębiorstw. Podkreśliła, iż obecnie trwa szczególnie ważny okres dyskusji pracodawców

Konferencja „Firma Rodzinna 2.0 – przez tradycję do innowacji” była zapowiedzią 12. edycji Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych U-RODZINY, który odbędzie się w dniach 24-26 października br. w Warszawie.

z pracownikami i związkami zawodowymi, a także negocjacji z funduszami inwestycyjnymi o warunkach ich tworzenia. Wspomniata także o możliwości skorzystania z innej opcji – utworzenia pracowniczego programu emerytalnego (PPE). Prezes Jerzy Śledziwski mówił o bardzo ważnej funkcji, którą nierzadko pełni Bank BNP Paribas w procesach udzielania dofinansowania lub inwestowania, a mianowicie roli pilnującego opłacalności projektu. Bank, jako instytucja uczestnicząca w procesie finalizacji tego rodzaju umów musi zadbać, a nawet zagwarantować, że dany



„interes” spełni oczekiwania inwestorów. Możliwe to jest dzięki pogłębionej analizie finansowej, badaniu rynku oraz prognozowaniu warunków gospodarczych w najbliższej perspektywie. Nierzadko analiza ta prowadzi do udzielania negatywnej odpowiedzi i zamykania projektu.

Zakończeniem części merytorycznej konferencji była otwarta dyskusja z udziałem uczestników oraz ekspertów. Po przerwie goście wydarzenia mieli okazję zwiedzić Centrum Ortopedii i Rehabilitacji Enel-Sport – nowoczesne specjalistyczne centrum medyczne znajdujące się na Stadionie Legii Warszawa.

Konferencja była pierwszą z serii wydarzeń na Mazowszu (i nie tylko) zapowiadających **12 Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2019** w Warszawie. Więcej informacji o kolejnych wydarzeniach zapowiadających u-rodziny już niebawem na: www.firmyrodzinne.pl oraz www.u-rodziny.pl ●

Opracowanie: Andriy Tsyaputa, Specjalista ds. komunikacji | Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Zdjęcia: archiwum IFR



Wyjątkowe wydarzenie dla firm rodzinnych



IV Złot Sukcesorów

Firmy Rodzinne liderem na rynku pracy?

**Osada
Karbówko**

Ciechocin

7-9
czerwca
2019

Zarejestruj się już dzisiaj
sukcesorzy.pl

Bo nikt nie jest w stanie lepiej zrozumieć sukcesora, jak drugi sukcesor!