

relacje

MAGAZYN
FIRM
RODZINNYCH

ISSN 2353-6470

NR
39 | 01 |

marzec
2020



**POŻEGNANIE
Z FIRMA**

4 – **Pożegnanie z firmą w trzech odstępach**
Odstępna pierwsza: Strategia odejścia nestora
 | Andrzej Błaszczak

6 – **Odstępna druga: Sukcesor u sterów**
 | Jarosław Błaszczak

9 – **Odstępna trzecia: Sukcesor w blokach startowych**
 | Kamil Błaszczak

11 – **Pożegnanie z Firmą**
 | Irena Kurdziel

13 – **Jeszcze w zielone grymy...**
 | Urszula Hoffmann

18 – **Trzeba wiedzieć, kiedy ze sceny zejść**
 | Maciej Sasin

20 – **Co się dzieje z fundacją rodzinną?**
 | Tomasz Budziak, Dawid Rejmer

26 – **Bariery współpracy polskich i ukraińskich firm rodzinnych**
 | Gniewomir Pieńkowski

31 – **Dolnośląscy przedsiębiorcy spotkali się na Kongresie we Wrocławiu**
 | Katarzyna Saranek

relacje

Wydawca:

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



Inicjatywa
 Firm
 Rodzinnych

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Skład:

Pracownia Register
 www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:

RECEVENT
 www.recevent.pl

Okładka:

Adobe Stock / Dim Tik

Fotografie ilustracyjne:

Adobe Stock



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.



Maria Adamska

Redaktor Naczelna,
maria.adamska@firmyrodzinne.pl
www.firmyrodzinne.pl

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Pożegnanie z firmą... Pożegnanie stopniowe, ostateczne, na chwilę, częściowe, kontrolowane, udane, dramatyczne, oczekiwane, wyczekiwane, zaplanowane... Przynosi często nieoczywiste, niejednoznaczne, czasem sprzeczne i różnorodne odczucia: radość z wolności, zadumę nad przemijaniem, ulgę z powodu uwolnienia się od obowiązków, pustkę po wielkiej aktywności, otwarcie nowych perspektyw. Co dzieje się z nami, gdy postanawiamy odejść z firmy? Kiedy odejść? Co mają robić ci, którzy zostają? To tylko kilka pytań dotyczących pożegnania z firmą.

Jak zawsze, gdy odchodzi zarządzający, niekoniecznie fizycznie, ale gdy zmienia swoją rolę w firmie, rodzą się emocje. Ale są one różne – i pozytywne, i negatywne. Pożegnanie z firmą w sytuacji przekazania jej w dobre ręce jest czymś innym niż wynikające z jej likwidacji, a jeszcze czymś innym, gdy wymuszonym przez okoliczności zewnętrzne. Dlatego pożegnanie z firmą wykracza poza proces sukcesji, choć najczęściej z nią jest związane.

Każda sukcesja ma swój kolor, swoją temperaturę. Dlatego za każdym razem, gdy poznajemy historię rozstania

z dotychczasowym sposobem funkcjonowania w firmie, jest ona ciekawa, jedyna w swoim rodzaju, na swój sposób niezwykła. Od serca pisane wspomnienia związane ze zmianą lub wyjściem z firmy wypełniają większą część niniejszego, 39. numeru Relacji. Prezentację opowieści uczestników zaczynamy od niezwykłej trójki – ojca i synów z firmy rodzinnej Błaszczaków. Opowieści nestora Andrzeja Błaszczaka i sukcesorów – Jarosława i Kamila, nasyczone pozytywnymi emocjami i wzajemnym szacunkiem, robią niezwykle wrażenie. Równie pozytywne podejście prezentuje Irena Kurdziel, właścicielka firmy Kotrak. *Musimy umieć pozwolić, żeby osoba, której zaufaliśmy, mogła samodzielnie podejmować decyzje w każdym zakresie, zarówno o kierunkach rozwoju, jak i doborze kadry zarządczej* – pisze autorka „Pożegnania z Firmą”. *Zupełnie inne doświadczenia wynikają z odejścia z firmy Urszuli Hoffmann. Firmę zamknęłam 1 grudnia 2019 roku, dokładnie 29 lat po jej założeniu, raczej pod wpływem różnych okoliczności niż z własnej woli. Mimo że marzyłam o odpoczynku, to jednak przeżyłam to niespodziewanie mocno.*

Wszystkim, którym zaczęła dolegać wieloletnia praca w firmie, polecam artykuł Macieja Sasina „Trzeba wiedzieć, kiedy ze sceny zejść”. Autor analizuje przesłanki odejścia z firmy odnosząc je do symptomów pogorszenia sprawczości właściciela, które powinny skłonić go do przemyślenia decyzji o przekazaniu sterów w inne ręce.

I jeszcze arcyciekawy artykuł o fundacji rodzinnej (coraz bliżej finału!) oraz o możliwości współpracy z firmami ukraińskimi, a na deser o Kongresie Firm Rodzinnych we Wrocławiu. Przyjemnej lektury! ●



Pożegnanie z firmą w trzech odstępach

Odstępna pierwsza:

Strategia odejścia nestora

Nie jestem jeszcze typowym nestorem, bo na razie nigdzie się nie wybieram i nie odchodzę z firmy. Można natomiast powiedzieć, że proces sukcesji w naszej firmie jest już na „ostatniej prostej”.



Andrzej Błaszczak

Nazywam się Andrzej Błaszczak, jestem tzw. nestorem w firmie rodzinnej B&B Słodczyce z Pomysłem z Milanówka.

Dlatego w najbliższym czasie nie będzie mojego pożegnania z firmą, ale nastąpi pożegnanie z firmą w aktualnym sposobie jej funkcjonowania i zarządzania. Kilkanaście lat temu, gdy zobaczyłem, jakie chęci i zapał do pracy w firmie mają moi dwaj synowie – Jarosław i Kamil – postanowiłem, że postaram się tak pokierować firmą, abym do

moich 60. urodzin był w niej najważniejszą postacią, miał decydujący głos w zakresie jej funkcjonowania i sposobu zarządzania, a moi synowie mieli głos doradczy i mnie wspomagali w największym zakresie, jak będzie to możliwe. Postanowiłem jednak także, by po przekroczeniu „sześćdziesiątki” role się odwróciły i żeby to synowie zarządzali już firmą, mieli decydujący wpływ na jej kształt i sposób funkcjonowania, a ja bym miał głos doradczy, wspierał ich i uzupełniał najbardziej, jak będę mógł i potrafił.

W styczniu tego roku skończyłem 60 lat, a sukcesja w firmie B&B Słodycze z Pomysłem jest na ostatniej prostej. Starszy syn Jarosław (35 lat) jest już współwłaścicielem i dyrektorem zarządzającym firmy i to nie tylko z nazwy. Jest młody, dobrze wykształcony, dynamiczny, dobrze odnalazł się w nowej roli i jestem przekonany, że dobrze poprowadzi firmę w przyszłość. Młodszy syn Kamil (32 lata) cały czas zdobywa doświadczenie jako asystent zarządu, we wrześniu także zostanie współwłaścicielem i będzie miał odpowiedzialne stanowisko w zakresie zarządzania i funkcjonowania firmą. Ważne jest, że synowie doceniają moje doświadczenie, z którego mogą czerpać ile zechcą, mają świadomość skąd w firmie biorą się pieniądze i czują odpowiedzialność za siebie i firmę.

A ja? Myślę, że przez najbliższe lata będę nestorem „na pół etatu”. Mam za dużo energii i pomysłów, jak ulepszać i usprawniać firmę, by założyć kaptcie. Istotą mojego „nestorowania” jest przekazanie synom uprawnień i kompetencji do zarządzania firmą i decydowania o jej kształcie.

Refleksje nestora

Czy mi tego nie żal, czy to jest dla mnie dramat? Absolutnie NIE! Przeciwnie, traktuję to jako wielką szansę dla firmy, dla siebie i dla rodziny. Przyszłość świata należy przecież do młodych! To ich energia, zapał, wiedza będzie popychała świat do przodu i nie może być inaczej. Mam tego pełną świadomość. Na każdym kroku czuję szacunek synów i załogi, na każdym kroku zgodnie podkreślają, że jeszcze długo będę tej firmie potrzebny, zresztą – ja także tak myślę.

Wielkim i odczuwalnym plusem zachodzących zmian jest to, że mam coraz więcej czasu dla siebie i swoich zainteresowań, że w moim życiu jest mniej stresu i pośpiechu.



Krystyna i Andrzej Błaszczakowie

Przez najbliższe lata będę nestorem „na pół etatu”. Mam za dużo energii i pomysłów, jak ulepszać i usprawniać firmę, by założyć kaptcie.

Moi sukcesorzy zdjęli z moich barków wiele obowiązków i uciążliwości i jeszcze niejedno zdejmą. Starszy syn zaraził mnie „wikipediowaniem”. Z pierwszego zawodu jestem fotografem, ale zawsze miałem mało czasu na fotografowanie. Teraz to się zmienia. Mając mniej obowiązków w firmie, mam więcej czasu na to co lubię, m.in. jeżdżę po Polsce i robię zdjęcia do Wikipedii. Wspólnie z żoną mamy letni dom blisko jeziora, lubimy siebie i lubimy tam razem przebywać, a ponieważ od września żona przejdzie na emeryturę i będzie nestorką „na pełny etat”, to będziemy mieli jeszcze więcej czasu dla siebie. Bardzo nas to cieszy.

Jestem więc przekonany, że kiedyś zaśpiewam „wesołe jest życie nestora”! ●



Odłona druga: **Sukcesor u sterów**

W ostatnim czasie obchodziłem dwie ważne dla mnie rocznice. Pierwszą były „półokrągłe”, trzydzieste piąte urodziny. A druga to mijające właśnie pięć lat, odkąd po raz pierwszy pojawiłem się w środowisku firm rodzinnych i w ogóle zacząłem sobie uświadamiać to, co dla stałych Czytelników RELACJI jest oczywistością – że firmy rodzinne mają swoją unikalną specyfikę. Obie te rocznice skłaniają mnie do podsumowań.



Jarosław Błaszczak

Nazywam się Jarosław Błaszczak. Jestem dyrektorem zarządzającym, współwłaścicielem i jednym z sukcesorów w firmie B&B Słodczyce z Pomysłem.

Według cytowanych wielokrotnie badań, przeprowadzonych w 2016 roku, wśród dzieci przedsiębiorców rodzinnych tylko 5% chłopaków i 8% dziewczyn chce zostać sukcesorami. Kiedyś czytałem te liczby ze zdumieniem. Jeśli chodzi o mnie, to choć zdając maturę i idąc na studia nie znałem jeszcze pojęcia „sukcesor” w rozumieniu firm rodzinnych, już wtedy wiedziałem prawie na pewno, że kiedyś przejmę firmę założoną przez rodziców. Nie był

to mój jedyny plan na życie, bo chciałem rozwijać się też w innych sferach, ale na pewno stanowiło to ważną część moich planów. Dziwiłem się osobom, które wołały wyjść spod ciepłej pierzyny rodzinnego biznesu i popracować u kogoś innego lub zupełnie na własny rachunek, a dopiero potem zdecydować, czym zajmą się na stałe. Im jestem starszy, tym lepiej rozumiem te rozterki.

Refleksje następcy

Decyzja o przyjęciu na siebie roli sukcesora w wielu przypadkach, tak jak w moim, ma miejsce bardzo wcześnie w życiu. Trudno wtedy mówić o dojrzałości czy życiowym doświadczeniu. Tymczasem stajemy przed wyborem, który ma ogromne konsekwencje dla niemal wszystkich sfer całej reszty naszego życia. Nierzadko początkowo oślepią nas blask korzyści. Często już jako bardzo młodzi ludzie żyjemy na poziomie, na który zupełnie sobie nie zapracowaliśmy. Dzięki relatywnej zamożności naszych firm i rodzin, bez wielkiego wysiłku z naszej strony otrzymujemy wymarzone wakacje, samochody, a często nawet mieszkania czy domy. Inni biorą na to kredyty, przez całe lata ponoszą liczne wyrzeczenia. A my dostajemy to za darmo.

Pretensjonalnym absurdem byłoby narzekanie na nasze uprzywilejowane życie. Zupełnie nie jest to moją intencją. Jestem bardzo wdzięczny Rodzicom i losowi za to



Kamień upamiętniający ojca założyciela firmy B&B

Jesteśmy innymi ludźmi niż nasi rodzice, a proces sukcesji sprawia, że mamy niejako wejść w ich buty.

wszystko, co dostałem i wciąż dostaję. Ale chcę też zwrócić uwagę na tę być może mniej oczywistą stronę naszej życiowej roli.





Jarosław i Andrzej Błaszczak

Przede wszystkim bierzemy na siebie odpowiedzialność za rodowe klejnoty, bo chyba niemal wszystkie rodziny przedsiębiorców tak myślą o swoich firmach. Niejako w spadku otrzymujemy dorobek naszych poprzedników – rodziców, czasem nawet dziadków. Całe lata ich bardzo ciężkiej pracy. Firmy budowane przez nich od zera, nie raz na przysłowiowym klepisku. I musimy znaleźć w tym wszystkim takie miejsce dla siebie, aby nie utknąć w cieniu olbrzymów, lecz – jak pisał klasyk – stanąć na ich ramionach i iść jeszcze wyżej.

Jesteśmy często zupełnie innymi ludźmi niż nasi rodzice. Wychowaliśmy się w innych czasach, kończyliśmy inne szkoły, mówimy w innych językach. Tymczasem proces sukcesji sprawia, że mamy niejako wejść w ich buty.

Przypomina mi to trochę sytuację z anglojęzycznych musicali, które na Broadwayu czy West Endzie grane są nie rzadko po 20 czy 30 sezonów, ale co jakiś czas następuje zmiana obsady. Każdy kolejny wykonawca musi przejąć zadania poprzednika, wejść w tę samą rolę, ale jednak chce zagrać ją nieco inaczej, być w niej sobą i ubarwić

Teraz, kiedy codziennie rano wychodzę na naszą słodyczową scenę, aby zagrać rolę dyrektora zarządzającego, czuję się coraz pewniej.

ją swoimi kolorami. Często przynosi to efekt odświeżenia i sprawia, że ludzie chcą znów przyjść na niby ten sam spektakl. Ale początkowo publiczność jest nieufna, czy ci „nowi” dadzą radę, czy niczego nie zepsują i czy zmiany nie pójdą za daleko. Dokładnie tak jest w firmach rodzinnych, a publiczność to oczywiście nasi pracownicy, klienci czy dostawcy.

Teraz, kiedy codziennie rano wychodzę na naszą słodyczową scenę, aby zagrać rolę dyrektora zarządzającego, czuję się coraz pewniej. Znam już libretto i większość nut, mam sprawdzoną i zgraną obsadę, powoli nabieram też wiary we własną zdolność do twórczej improwizacji. A przede wszystkim, i to jest fundamentalna różnica między firmą rodzinną a teatrem muzycznym, mój poprzednik wciąż jest w kulisach. Służy mi radą, czasem jest suflerem, a gdy jest naprawdę ciężko – zawsze może przywdziać przyciasny już wprowadzie dawny kostium i zagrać parę przedstawień za mnie, bym złapał oddech.

Jednak nie zawsze tak było. Sukcesja to trudny proces zawodowy, rodzinny i osobisty. W tym miejscu otwiera się kilka tematów na osobne opowieści: o życiu prywatnym i związkach (tak, tak, na horyzoncie to zniechędzone przez wielu słowo: przyczłapek), o budowaniu autorytetu, o stylach zarządzania itd., itp.

Ale nie chcę dziś mówić dużo dłużej niż Tata i Kamil w sąsiednich tekstach, więc zakończę krótkim zdaniem do moich Współautorów. Po prostu cieszę się, że Was mam, chłopaki! I Mamę oczywiście też! ●

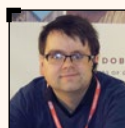


Kamil Błaszczak na produkcji

Odstona trzecia:

Sukcesor w blokach startowych

Czym dla mnie jest sukcesja? Na chwilę obecną – coraz większym dołączaniem się do kluczowych działań firmy, nad którą pieczę sprawuje mój starszy brat (sukcesor #1) oraz tata-nestor, który nadal deklaruje chęć brania udziału w życiu firmowym. I cieszy mnie to bardzo, bo wciąż muszę się jeszcze wiele nauczyć – każdy może kiedyś dostać papierkę podpisany „współwłaściciel firmy”, ale mieć do tego jeszcze stosowne kompetencje, to już zupełnie co innego.

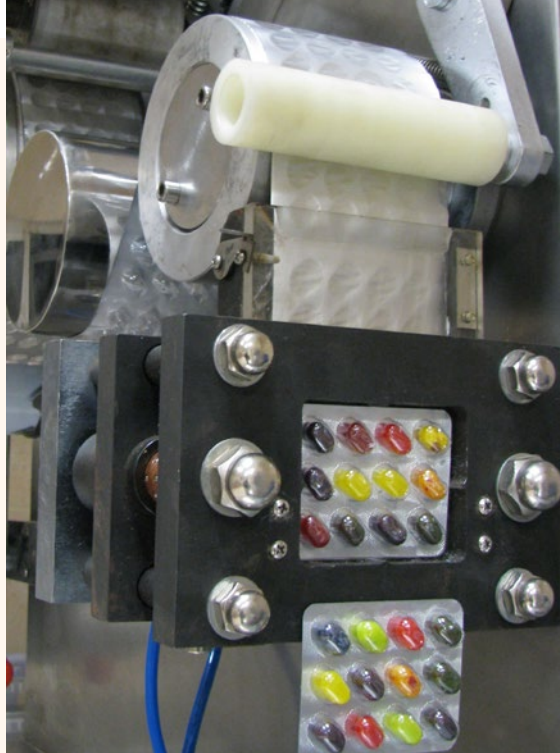


Kamil Błaszczak

Nazywam się Kamil Błaszczak, jestem jednym z sukcesorów w firmie rodzinnej B&B Słodzycze z Pomysłem z Milanówka.

W tej chwili wykorzystuję w firmie spory wachlarz umiejętności z różnych dziedzin technicznych. Część zdobyłem z własnej ciekawości w czasie wolnym, część przyswajałem przechodząc na kolejne stanowiska, część niespodziewanie, z konieczności, gdy nikt inny nie miał pomysłu jak rozwiązać spontanicznie zaistniały problem, a ja miałem przynajmniej mgliste przecucie, jak można do niego podejść. Ale przede mną wciąż długa droga. Zanim dotrę do mety, choćby umownej, muszę przyswoić jak najwięcej wiedzy i niuansów z różnych obszarów działania firmy, bo nigdy nie wiadomo, kiedy może się to okazać potrzebne.

Dlatego właśnie cieszy mnie, że nasz nestor nadal chce tu z nami pracować – chciałbym się od niego jak najwięcej



nauczyć, tak by docelowo móc jak najlepiej prowadzić firmę z dnia na dzień, a gdy pozwolą na to okoliczności, również ją rozwijać. Teraz czuję się w tej kwestii, zgodnie z moją wizytówką, jak asystent zarządu. Nad „w pełni wykwalifikowanym członkiem zarządu” trzeba jeszcze popracować, ale na szczęście sukcesja to opowieść drogi, a nie prosty włącznik prądu z dwoma pozycjami: „nie działa” i „działa”.

Refleksje pretendenta

Czy praca w tej firmie była moim marzeniem od zawsze? Nie, jak każdy młody człowiek miałem przez te wszystkie lata wiele pomysłów na siebie. Z niektórych zrezygnowałem jeszcze w fazie rozmyślenia, inne w praniu okazały się mniej atrakcyjne niż wcześniej sądziłem – dobre jako hobby, ale nie jako praca zapewniająca stały dochód. Na tym tle widzę jasne strony naszej firmy – działa od dziesięć lat; już tu jest i była gotowa znaleźć w sobie miejsce i dla mnie, jeśli tylko będę chciał. Znam to środowisko, ludzi, poniekąd od zawsze było częścią mnie i mojego świata. To dobry, już istniejący fundament zapewniający poczucie bezpieczeństwa i ciągłości. Jeśli inne pomysły na życie nie wypaliły, czemu nie próbować swoich sił tutaj?

Dlatego sukcesja to wiele różnych uczuć postrzeganych równocześnie. To sposobność do dopilnowania, aby rodzinne dzieło nadal trwało mimo dynamicznie (i nie zawsze



Sukcesja to wiele różnych uczuć postrzeganych równocześnie. To obawa i niepewność, to również satysfakcja z wprowadzonych rozwiązań.



korzystnie) zmieniającego się świata. To zdecydowanie obawa i niepewność, czy jest się odpowiednią osobą do powierzonej jej roli i czy podoła się wszystkim związanym z nią obowiązkom, zwłaszcza gdy często nie będzie można od nich tak zwyczajnie uciec. Ale podążając tym strumieniem świadomości, to również satysfakcja, gdy rozwiązanie problemu, na które się wpadnie, faktycznie się sprawdza i pomaga zażegnać pojawiający się problem lub usprawnić jakiś proces. To dla człowieka budujące, umacniające jego własne poczucie wartości i przekonanie, że jeśli będzie się starał, da sobie radę z wyzwaniami następnego dnia.

I częścią tego jest to, co w sukcesji jest dla mnie chyba najważniejsze: poczucie więzi i solidarności z rodziną, która budowała firmę, między innymi dla mojej przyszłości, przed moim dołączeniem do niej i teraz również, wspierając mnie z całych sił, gdy tylko to możliwe, tak w godzinach pracy i poza nimi. Rozwój własny i poczucie swojej wartości są bardzo ważne, ale możliwość przyczynienia się do dalszego godnego życia swoich bliskich jest dla mnie równie cenna. W końcu to firma rodzinna, tworzona przez ludzi, którym zawdzięczam tak wiele. Pomysł na życie, w którym mogę się im za to choćby częściowo odwdziżyć, jednocześnie pracując z nimi ramię w ramię i mając w nich oparcie, w mojej głowie brzmi całkiem niezle. ●



autor zdjęć: Andrzej Błaszczak



Pożegnanie z Firmą

Zakładaliśmy firmę Kotrak w 1991 r. i ani się nie spostrzeżliśmy, że to już prawie 30 lat.

Czas jest nieubłagany, więc dwa lata temu postanowiliśmy przekazać firmę naszemu zięciowi, który z nami prowadzi ten biznes od 20 lat, przeszedł wszystkie szczeble kariery, zna firmę, identyfikuje się z nią i doskonale sprawdził się jako dyrektor.

Firmę przekazaliśmy w bardzo dobrym okresie rozwoju z zatrudnieniem ok. 200 pracowników i cieszyliśmy się, że przekazujemy ją w dobre ręce. To był radosny dzień w naszym życiu.



Irena Kurdziel

Założycielka i współwłaścicielka firmy Kotrak S.A. Absolwentka Technikum Pszczelarskiego, z którego ukończenia jest bardzo dumna, a następnie Wydziału Ogólnorolnego w Wyższej Szkole Rolniczej we Wrocławiu. Mentorka wspierająca przedsiębiorców w trudnościach

My po sukcesji

Firma ciągle się rozwija – jest obecna w 65 krajach, a aktualne zatrudnienie wynosi ok. 250 osób. Po sukcesji jesteśmy nadal obecni w firmie i spełniamy swoją rolę w określonym zakresie, wspomagając młode pokolenie. Jednak nie wtrącamy się w zarządzanie i główne kierunki rozwoju. Służymy radą i pomocą raczej jako mentorzy – jesteśmy spełnieni i zadowoleni. Mamy więcej czasu na podróżowanie i realizowanie swoich pasji i zainteresowań.



Ważną rzeczą przy podejmowaniu decyzji o przekazaniu firmy jest zaufanie do własnych decyzji i osób, którym to powierzamy. Musimy umieć pozwolić, żeby osoba, której zaufaliśmy, mogła samodzielnie podejmować decyzje w każdym zakresie, zarówno o kierunkach rozwoju, jak i doborze kadry zarządczej. Osoba działająca swobodnie potrafi wiele wnieść dobrego w rozwój działalności firmy – widzimy to na co dzień w naszej działalności.

My w tej chwili poza realizacją własnych pasji pomagamy innym zmierzyć się z sukcesją. Zaangażowałam się w mentoring i pomagam w kłopotach w prowadzeniu działalności gospodarczej. Nie próżnuję i nie narzekam.

Wiele osób myśli, że jest nie do zastąpienia, a to nieprawda, że tak dobrze jak on, nikt nie poprowadzi jego biznesu. Gorzej, gdy właściciel nie ufa własnym dzieciom, które niekiedy poświęciły kawał życia firmie. Dzieci często pracują na gorszych warunkach niż pozostali pracownicy. Nie mają konkretnie określonego zakresu odpowiedzialności, w związku z czym nie mają się jak wykazać.

Sukcesja to etap życia

W życiu trzeba się cieszyć etapami życia, bo każdy z nich ma swoje plusy i minusy. Od nas zależy, czy będzie więcej plusów, czy minusów.

Po przekazaniu firmy staramy się unikać rozmów na jej temat w czasie wspólnych świąt, obiadów czy kolacji rodzinnych. Staramy się już nie żyć tym zagadnieniem. Ważną rzeczą jest, aby podjąć decyzję w odpowiednim momencie i z radością. Wszyscy powinniśmy się cieszyć, że mamy komu przekazać swój dorobek życia.



Wiele osób myśli, że jest nie do zastąpienia, że tak dobrze jak on, nikt nie poprowadzi jego biznesu. A to nieprawda.



Firma jest często naszym ukochanym dzieckiem, dziełem – nazywajmy to, jak chcemy – więc tym bardziej powinniśmy być szczęśliwi, że oddajemy ją w dobre ręce.

Pracownicy po sukcesji nabierają wiatru w żagle, bo widzą przyszłość w firmie, która ma nowe perspektywy rozwoju. Są zadowoleni, że nie zostanie sprzedana lub zatrzymana w rozwoju z powodu wieku właścicieli.

Wszystkie te rzeczy powinny nas cieszyć, a nie smuć.

Znaleźć swoje miejsce

Jeżeli jesteśmy pozytywnie nastawieni do zmian, to znajdzie się dla nas miejsce w firmie w nowym układzie. Nasza postawa ma ogromne znaczenie – musimy wspierać rozwój, a nie hamować, cieszyć się, a nie narzekać, akceptować zmiany, a nie krytykować, pomagać w miarę naszych możliwości. Należy bezwzględnie akceptować decyzje nowego zarządzającego, szanować jego wybory, nawet jeśli w danym momencie wydaje nam się, że my zrobilibyśmy to lepiej.

Dla wielu osób jest to bardzo trudne, ale bez tego nie uda się przeprowadzić godnej sukcesji.

Rozmawiam z wieloma dziećmi właścicieli firm rodzinnych, które czekają na sukcesję. Często mają żal, że są niedoceniane, że ich propozycje zmian w firmie nie są brane pod uwagę, pomimo że takie zmiany wiele by pomogły w rozwoju firmy.

Szkoda, że tak jest, bo wiele firm jest w tej chwili na etapie sukcesji w pierwszym pokoleniu, a tylko nieliczni się na to decydują, wielka szkoda... ●



Jeszcze w zielone gramy...

Co mogę zrobić, żeby dalej rozwijać się językowo? – zastanawiałam się wracając pewnego dnia z pracy do domu. Od 5 lat uczyłam języka niemieckiego w domu kultury. Lubiłam swoją pracę i moich uczniów, ale obawiałam się, że bez kontaktu z żywym językiem za kilka lat zacznę robić te same błędy co oni, a tego naprawdę nie chciałam.

Skończyłam germanistykę na UJ, miałam dobrze opanowany język i zależało mi, aby to utrzymać. Jedynym sposobem wydawało mi się znalezienie kogoś, z kim mogłabym korespondować w tym języku. W Empiku odpisałam sobie adres redakcji niemieckojęzycznego czasopisma dla kobiet i wysłałam prośbę o zamieszczenie mojego listu na łamach gazety. Odzew był zaskakująco duży.



Urszula Hoffmann

Specjalistka Counsellingu Gestalt, certyfikowany coach prosperity, mistrz storytellingu biznesowego. Przez 29 lat prowadziła własną działalność gospodarczą. Współautorka książki: „Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych” oraz „Firma rodzinna. Opowieści polskich przedsiębiorców”.

Był rok 1989 i Polska budziła zainteresowanie na całym świecie. Wiele osób było ciekawych, jak żyje się w naszym kraju kilka miesięcy po obaleniu komunizmu. Korespondowałam z wieloma ciekawymi osobami z Niemiec, Austrii i Szwajcarii i mój niemiecki bardzo na tym skorzystał. Napisała do mnie również 3 lata starsza ode mnie Szwajcarka, nauczycielka, matka trójki dzieci, przebywająca

wówczas na urlopie wychowawczym. Nasza korespondencja była bardzo ożywiona, ja poznawałam Szwajcarię i tamtejszą kulturę, ona dowiadywała się ode mnie, jak żyje się w kraju, który powoli odbijał się od dna, ale wciąż borykał z ogromnymi trudnościami gospodarczymi. Papierowe listy krążyły nieustannie między Polską a Szwajcarią i kiedy trzy miesiące później spotkałyśmy się osobiście w Krakowie, to obie miałyśmy wrażenie, że znamy się od zawsze.

Narodziny firmy

Stałam właśnie przy zlewie odcedzając makaron, kiedy zupełnie nieoczekiwanie padło z jej strony pytanie: Ula, a może założyłybyśmy razem firmę? Zastygłam jak przysłowiowa żona Lota, z rondlem w jednej i durszlakiem w drugiej ręce. Mojej nogi trzymał się kurczowo niespełna dwuletni wówczas synek. Firmę? – powtórzyłam, ale jaką firmę? No, coś wymyślimy...

Dyskutowałyśmy przez kolejne trzy dni. Jestem odważną kobietą, ale zrezygnowanie ze stałej pracy na rzecz własnej działalności, która niekoniecznie musiała się udać i o której nie miałam zielonego pojęcia, wydawało mi się

dość ryzykowne, chociaż równocześnie pociągające. Pomyslałam, że warto spróbować, zawsze przecież mogę wrócić do stania przy tablicy.

Zaproponowałam handel rękodziełem artystycznym, które od zawsze było mi bliskie. Miałam nadzieję, że piękne wyroby z Polski znajdą również nabywców w Szwajcarii. Colette spodobał się mój pomysł i 1 grudnia 1990 roku zarejestrowałam własną działalność gospodarczą. Pierwszy rok był szalenie ciekawy. Jeździłam po całej Polsce i szukałam rękodzielników, których wyroby mogłabym eksportować do Szwajcarii. Wysyłałam tam bursztyn, ceramikę, koronki, drewniane zabawki, ozdoby ze słomy i wiele innych artykułów, a moja współpracowniczka szukała na nie odbiorców. Poznałam wtedy wielu ciekawych ludzi, którzy

1 grudnia 1990 roku zarejestrowałam własną działalność gospodarczą i zaczęłam od eksportu wyrobów rękodzielniczych do Szwajcarii.



często w garażach otwierali własną działalność i brali swój los we własne ręce. Przypominałam sobie o tym okresie, kiedy dokładnie dwadzieścia lat później zostałam zaproszona do projektu Firmy Rodzinne, gdzie jako trener pracy z opowieścią rozmawiałam z beneficjentami tego projektu. Wysłuchałam wtedy wielu opowieści o początkach firm rodzinnych, często zakładanych tak jak moja na początku lat dziewięćdziesiątych. Znalazły się one później w dwóch książkach: „Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych” oraz „Firma rodzinna. Opowieści polskich przedsiębiorców”, których współautorkami są Małgorzata Zawadka i Maja Jaszewska.

Po dokładnym rozeznaniu rynku okazało się, że największym popytem w Szwajcarii cieszą się polskie bombki choinkowe. Początkowo zamawiałam je u innych producentów, dwa lata później otworzyłam już własną linię produkcyjną. Wkrótce doszły do tego pisanki wielkanocne. I tak los zadecydował, że przez kolejne trzydzieści lat na pytanie, czym się zajmuję, mogłam odpowiadać całkiem poważnie, że robię sobie w życiu jaja.

Na dwóch etatach z nadgodzinami

Jak wspominam ten okres? Prawdę mówiąc, sama nie wiem, jak przetrwałam tych pierwszych dziesięć lat. Kiedy zakładałam firmę miałam już dwoje małych dzieci (4 i 2), trzy lata później urodziły się bliźniaczki, a moje życie zaczęło przypominać prawdziwy rollercoaster, kiedy człowiek nie wie, gdzie dół, gdzie góra, a wszystko przesuwa się w szalonym pędzie. Mam wrażenie, że tak właśnie miały mi kolejne lata, a we wspomnieniach pozostał głównie ogromny wysiłek, który wkładałam w rozwój i utrzymanie firmy. Na moich barkach spoczywało utrzymanie całej rodziny, a dodatkowo do spłacenia miałam wysoki kredyt, który wzięłam na otwarcie zakładu produkcyjnego. Byłam przerażona i maksymalnie zmotywowana, aby utrzymać firmę. W styczniu 1994 roku urodziłam bliźniaczki. Pracę podjęłam trzy godziny po porodzie, bo córeczki urodziły się dwa tygodnie przed terminem i nie zdążyłam dokończyć przygotowywanej wysyłki do Szwajcarii. O urlopie macierzyńskim mogłam tylko pomarzyć, nie mogłam sobie pozwolić na taką długą przerwę w pracy. Goniłam resztkami sił i organizm wreszcie upomniał się o swoje. Czterdzieste urodziny obchodziłam na OIOM-ie z objawami zawału serca. Kiedy podpięli mnie już do wszystkich monitorów i urządzeń, zapadłam w błogi sen i przespałam



*Kiedys zobaczyłam w numerze
Twojego Stylu wywiad pani Elżbiety
Pendereckiej, w którym opowiadała,
że z Sydney przywiozła do
swojej kolekcji piękne pisanki.
A ja rozpoznałam na zdjęciu nasze
wyroby.*



trzy kolejne dni i noce. Potem wypisałam się na własne żądanie, bo czekało na mnie czworo dzieci i firma, w której zatrudniałam już wtedy 25 osób.

Ponieważ robiliśmy towar naprawdę z górnej półki, znalazłam również odbiorców w Japonii, USA i Australii. Kiedyś przypadkowo w poczekalni u dentysty wzięłam do ręki stary numer Twojego Stylu, w którym pani Elżbieta Penderecka, żona naszego sławnego kompozytora w wielkanocnym wywiadzie opowiadała, że z Sydney przywiozła do swojej kolekcji piękne pisanki, a ja rozpoznałam na zdjęciu nasze wyroby. Muszę się przyznać, że zabrałam po kryjomu ten numer, żeby móc pokazać go moim pracownikom. Chciałam, żeby i one mogły to przeczytać i poczuć tę dumę, którą ja poczułam.

Trudne pożegnanie

Finansowo z każdym rokiem było jednak trudniej. Na rynki całego świata weszły chińskie wyroby, które wprawdzie nie mogły konkurować z naszymi jakością, ale konkurowały ceną, a dla wielu klientów jest to najważniejsze kryterium. Koszty produkcji w Polsce bardzo wzrosły, a klient szwajcarski, który w dalszym ciągu był naszym głównym odbiorcą, nie akceptował wzrostu cen, bo słowo inflacja w tym kraju praktycznie nie istnieje. Raz ustalone ceny obowiązywały też 20 lat później. Stare dekoratorki powoli się wykruszały, młode nie miały już tyle cierpliwości i talentu. Za swoje zdolności plastyczne oczekiwały też odpowiedniego wynagrodzenia, któremu coraz trudniej było mi sprostać. Firmę zamknęłam 1 grudnia 2019 roku, dokładnie 29 lat po jej założeniu, raczej pod wpływem różnych okoliczności niż z własnej woli. Mimo że marzyłam o odpoczynku, to jednak przeżyłam to niespodziewanie mocno.



Mam świadomość, że zaczynam teraz nowy rozdział w moim życiu. Trudno jest jednak tak nagle zwolnić, kiedy przez całe dorosłe życie pędziło się na piątym biegu. Grudzień poświęciłam z przyjemnością na odpoczynek, od stycznia zaczęło mnie już nosić, a pytanie, co dalej, żąda ode mnie odpowiedzi zaraz, natychmiast, już.

Na szczęście nie popełniłam jednego błędów, o którym nieraz opowiadali mi przedsiębiorcy, biorący udział w projekcie Firmy Rodzinne. Prowadząc firmę cały czas starałam się pamiętać, że nie nos jest dla tabakiery, lecz ona dla nosa. Założyłam firmę, żeby móc utrzymać i wykształcić dzieci, to one były dla mnie najważniejsze, a pieniądze miały mi w tym tylko pomóc. Wiedziałam, co jest dla mnie priorytetem, dlatego starałam się zawsze sama odbierać je z przedszkola i spędzać z nimi wieczory, często kosztem nieprzespanych nocy, kiedy musiałam dokończyć biurową pracę przyniesioną do domu. Kiedy dzieci były już trochę większe, zabierałam je do zakładu, gdzie mogły wykonywać różne drobne prace, np. składać pudełka na bombki czy zakładać kapsle. One cieszyły się z możliwości dorobienia sobie do kieszonkowego, a ja mogłam spędzać ten czas z nimi, robiąc równocześnie inne rzeczy. Nie wszystkim przedsiębiorcom się to udaje, niektórzy poświęcili zbyt dużo czasu firmie, co skutkowało ciągłą nieobecnością w domu, a w konsekwencji osłabieniem relacji z dziećmi.

█ *Teraz mogę dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem życiowym, pracować z ludźmi i wspierać ich w rozwoju. Chcę dalej czuć się potrzebna i wykorzystywać swój potencjał.* █

Potem niestety rzadko udaje się to nadrobić i drogi się rozchodzą. Mnie udało się tego uniknąć, bo dzieci były dla mnie zawsze ogromną wartością i zależało mi na tym, aby naprawdę to czuły. Dzięki temu mam teraz z nimi bardzo dobry kontakt, rodzina powiększa się o kolejne osoby, zostałam już babcią i jeśli ktoś zapytałby mnie, co uważam za swój największy życiowy sukces, to zawsze odpowiem, że są nim moje dobrze wychowane, wykształcone i dające sobie radę w życiu dzieci. Jestem z nich dużo bardziej dumna niż z tego, że nie mając początkowo pojęcia o produkcji bombek i prowadzeniu firmy, robiłam to z powodzeniem przez 29 lat, a moje wyroby znalazły się na czterech kontynentach.

Nowe życie?

Szczęśliwie oprócz prowadzenia firmy i bycia mamą, miałam również swoje dwie pasje, którymi były psychologia i pisanie. I właśnie realizując swoje marzenia zrobiłam dyplom Specjalisty Counsellingu Gestalt, a trzy lata później certyfikat Coacha Prosperity. Jestem w trakcie robienia certyfikatu doradcy rozwoju, a w szufladzie leży też dyplom Mistrza Storytellingu Biznesowego. Wszystko to robiłam głównie dla siebie, w ramach swoich zainteresowań, ale myślę, że teraz przyszedł czas, aby to wykorzystać. Mogę dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem życiowym, pracować z ludźmi i wspierać ich w ich rozwoju. Chcę dalej czuć się potrzebna i wykorzystywać swój potencjał.

Bardzo lubię słuchać ludzi i ich historii. Napisałam już kilka książek będących zapisem historii danej rodziny. W dobie

szybko zmieniającego się świata zapisanie wspomnień tych, którzy może niedługo z niego odejdą, wydaje mi się być bardzo cenną pamiątką dla kolejnych pokoleń, które żyją już w zupełnie innej rzeczywistości. Może tu jest dla mnie nisza? Firmy rodzinne również powinny mieć spisana swoją historię, słowo pisane ma swoją ogromną moc, a spisana opowieść dopiero wtedy staje się prawdziwa, jak to zauważył jeden z przedsiębiorców po przeczytaniu własnej historii.

Wiem, że w związku z moimi planami muszę nauczyć się jeszcze wielu nowych rzeczy, social media i marketing są zdecydowanie moją słabą stroną, ale wierzę, że i z tym sobie poradzę. Ja sama jestem kreatorką swojego życia i zamierzam zrobić wszystko co w mojej mocy, aby w dalszym ciągu było ono ciekawe i dawało mi poczucie spełnienia. Bo przecież, jak śpiewa mistrz Młynarski „jeszcze w zielone gramy, jeszcze nie umieramy...” ●



Trzeba wiedzieć, kiedy ze sceny zejść

Myślenie o sukcesji warto rozpocząć jak najszybciej. W pewnym sensie warto myśleć o niej od samego początku tworzenia biznesu.



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.

Oczywiście na początku myślimy o tym, żeby przekazać i delegować uprawnienia pracownikom, aby jak najmniej być operacyjnie zaangażowanym w funkcjonowanie firmy, a koncentrować się na strategicznych aspektach jej rozwoju. Sukcesję warto rozpocząć nawet 10 lat wcześniej, ale to wszystko zależy od skali rozwoju i wielkości naszej firmy. W mniejszych firmach ta sukcesja może przebiegać dużo szybciej niż w dużych firmach rodzinnych, które stały się już korporacjami. Generalnie, im szybciej zaczniemy przygotowywać właściwą osobę z rodziny lub spoza niej do przejęcia sterów w firmie, tym lepiej.

Oznaki wskazujące na to, że warto myśleć o odejściu z firmy

Powstanie i rozwój firmy często przypominają szybką jazdę na wysokogórskiej kolejce. W rozwój firmy wpisane są wzloty i upadki, sukcesy i porażki. Prowadząc firmę często zmagamy się z kryzysami, zmianami prawnymi, zmieniającym się rynkiem pracownika czy też nawet ze zmianami paradygmatów technologicznych, które bardzo mocno wpływają na nasz biznes.

Często, wbrew sobie, walczymy i nie chcemy wycofać się z prowadzenia firmy, chociaż jej prowadzenie nie sprawia już nam tak wielkiej frajdy, jak było to na początku. Nie chodzi o to, że zawsze ma być miło i przyjemnie, ale czasem po ludzku jesteśmy zmęczeni i chcielibyśmy poświęcić swoje życie, które mamy tylko jedno, na inne, być może też ważne aspekty życia. Dlatego nie warto bagatelizować znaków, które mówią nam: zwolnij, wycofaj się, daj szansę wykazać się innym.

Jestem zmęczony, czuję złość i frustrację

Jednym z pierwszych takich znaków jest długotrwałe poczucie frustracji, a nawet depresji, w którą wpada się funkcjonując przez długi czas bez dopływu świeżego powietrza w swojej firmie, a która to praca nie daje nam satysfakcji i przyjemności.

Kiedy zaczynaliśmy rozkręcać firmę, czuliśmy, że naprawdę dużo wnosimy i nadążamy za rynkiem. Teraz może być tak, że sytuacja tak bardzo się zmieniła, zarówno pod kątem rynku pracownika, jak i gospodarczym, że nie mamy już siły i energii na nadążanie za tymi wszystkimi zmianami. Chcemy mieć więcej czasu na swoje hobby, dla rodziny, a czasem dla wnuków czy na „wiecznie” odkładane podróże.

Jeśli nowy paradygmat w życiu na tym etapie ma największe znaczenie, warto pomyśleć o tym, żeby odsunąć się od prowadzenia firmy. Pamiętajmy też, że nasza często długotrwała nieobecność w firmie, kiedy nie przekażemy odpowiednio obowiązków i odpowiedzialności za rozwój firmy, będzie skutkowała tym, że podryfuje ona w nieodpowiednim kierunku lub że ważne decyzje dla jej funkcjonowania nie będą podejmowane.

Nie mam siły i energii na aktualizowanie wiedzy biznesowej

Kolejnym znakiem, że być może czas zejść ze sceny, jest moment, w którym mówimy sobie: nie nadążam już za zmieniającym się światem, za technologiami i muszę poszukać osób, które lepiej poradzą sobie w nowej otaczającej nas rzeczywistości. Niestety, jesteśmy świadkami zmiany paradygmatów w każdym z ważnych dla firmy działów: technologicznym, sprzedaży, marketingu, a nawet w HR. Wszędzie wchodzimy z nowymi rozwiązaniami, które mają na celu usprawnienie pracy.

Jeśli nie będziemy nadążać za tymi zmianami i wprowadzać ich w firmie, to konkurencja, niestety, nas wyprzedzi. W takiej sytuacji warto pomyśleć o tym, czy nie lepiej stać się mentorem dla pracowników, niż osobą, która bezpośrednio ma odpowiedzialność za wszelkie kluczowe decyzje w firmie.

Jestem wypalony i nie mam energii do działania

Kolejnym znakiem jest to, że czuję się – po prostu – wypalony. Nie mam energii do działania, do rozwoju firmy, że nie sprawia mi to już takiej przyjemności jak kiedyś i widzę, że są osoby w firmie, które mogłyby sobie radzić dużo, dużo lepiej. Brak energii założyciela, brak jego kreatywności i pomysłowości powoduje, że spadek energii może być odczuwalny w całej firmie. Wtedy najbardziej ambitni i żądni rozwoju pracownicy mogą czuć się sfrustrowani i zacząć poszukiwać swojej drogi poza organizacją. Być może to jest dobry moment, aby pomyśleć o tym, żeby ci pracownicy przejęli inicjatywę w ważnych działach w firmie.

Czuję, że chętnie robię inne rzeczy

Kolejną oznaką jest ta, że nie przychodzi już tak chętnie do firmy i spędzam czas robiąc inne rzeczy niż zarządzanie – wolę jechać sobie na wycieczkę. Jeśli czuję, że moje zaangażowanie w firmę się zmniejsza i nie czuję głodu rozwoju siebie i organizacji, być może to jest dobry moment, żeby myśleć o przekazaniu władzy w firmie.

Mam problemy zdrowotne i nie mam czasu się nimi zająć

W końcu być może najważniejszy aspekt, to jest moment, w którym zaczynamy cierpieć zdrowotnie. Zaczynam nie domagać i pracować długo, a nie osiągać spodziewanych efektów. Odkładam, bagatelizuję kwestie związane z symptomami braku zdrowia fizycznego czy psychicznego. Nie mam czasu nawet iść na badania. To bardzo poważna oznaka, że czas zwolnić i wycofać się po to, aby zastanowić się nad swoimi priorytetami w życiu: co tak naprawdę jest dla mnie ważne, wartościowe i jak mogę to osiągnąć? Czy rzeczywiście muszę to osiągnąć w firmie, czy mogę zacząć drogę sukcesji?

Zanim podejmiesz decyzję, zrób przegląd i diagnozę – z jednej strony swoich możliwości i potrzeb, a z drugiej potrzeb swojej organizacji. Skorzystaj z bezstronnego coacha lub konsultanta, który pomoże ci podjąć decyzję najlepszą dla ciebie i dla firmy. ●



Co się dzieje z fundacją rodzinną?

Wiele zagranicznych firm rodzinnych wykorzystuje formę prawną fundacji dla kultywowania wartości swoich założycieli. Chroniąc kapitał przed rozdrobnieniem, regulując zasady rozwiązywania sporów i korzystania z dziedzictwa pokoleń, umożliwiają trwały wzrost.



Tomasz Budziak

wiceprezes zarządu stowarzyszenia
Inicjatywa Firm Rodzinnych



Dawid Rejmer

członek zarządu stowarzyszenia
Inicjatywa Firm Rodzinnych

Dlaczego polskie rodziny przedsiębiorców muszą wciąż szukać takich narzędzi poza krajem? Czy Polska ma coś więcej do zaoferowania swoim przedsiębiorcom rodzinnym niż zaciskająca się pętla podatkowa, bałagan w sądach, niestabilne prawo, rosnące koszty energii i kłopoty na rynku pracy? Ministerstwo Rozwoju podjęło temat *fundacji rodzinnej*. IFR czynnie włącza się w proces tworzenia legislacji, licząc na to, że *kropla drąży skałę*.

Nieprzerwanie, od 2014 r., Inicjatywa Firm Rodzinnych występuje do kolejnych polskich władz z propozycjami stworzenia w naszym prawie instytucji określanej roboczo jako „fundacja rodzinna”. Wreszcie Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii opublikowało 13 września br. swój oficjalny materiał pod nazwą „**Fundacja Rodzinna. Zielona Księga**” i ogłosiło konsultacje społeczne swoich propozycji. Koncepcja przedstawiona przez Ministerstwo bliska jest naszym tezą. Jednak wiele szczegółów wymaga jeszcze wyjaśnienia, wyboru dostępnych opcji czy po prostu sprecyzowania.

Nasze Stowarzyszenie bierze bardzo aktywny udział w tych konsultacjach. W okresie oficjalnych konsultacji odbyliśmy szereg rozmów z przedsiębiorcami rodzinnymi od Bałtyku po Śląsk, z których wnioski przekazaliśmy Ministerstwu i przedsiębiorcom rodzinnym, zarówno w październiku 2019 roku podczas tegorocznego 12. Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych U-RODZINY w Warszawie, jak i podczas konferencji konsultacyjnej w Ministerstwie Rozwoju pod koniec stycznia 2020 roku.

Opinia przedsiębiorców rodzinnych może wpłynąć na konkretny projekt legislacyjny, zmieniający perspektywę ochrony naszych firm i rodzin. Tak jak Wasze opinie miały wpływ na kształt ustawy o zarządzie sukcesyjnym, która weszła w życie po prawie dwuletnich konsultacjach w listopadzie 2018 roku.

Czas, jaki upłynął od wspomnianej publikacji Zielonej Księgi i odbyte konsultacje, doprowadziły do styczniowego spotkania konsultacyjnego w Ministerstwie Rozwoju. Oprócz IFR swoje stanowisko prezentowało wiele osób i podmiotów zainteresowanych fundacją rodzinną na etapie przed rozpoczęciem formalnych konsultacji społecznych. Warto zaznaczyć, że spośród organizacji

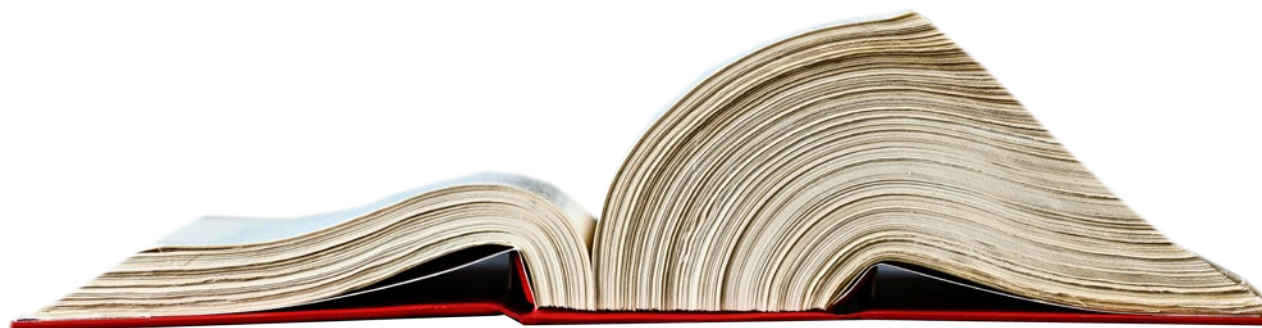
skupiających przedsiębiorców, jedynie Stowarzyszenie IFR było reprezentowane na szczepku zarządu, przez wiceprezesa Tomasza Budziaka i członka zarządu Dawida Rejmera.

Podczas tego spotkania nie przedstawiono, niestety, żadnej, nawet wstępnej i roboczej wersji tekstu legislacji. Dyskusja musiała więc oprzeć się wyłącznie na tezach z Zielonej Księgi.

Zgodnie z przewidywaniami IFR, które wynikły w trakcie dyskusji podczas Zjazdu U-RODZINY 2019, merytoryczna wymiana poglądów podczas spotkania w Ministerstwie skupiła się na trzech najważniejszych zagadnieniach:

1. Czy fundacja rodzinna powinna mieć możliwość prowadzenia działalności gospodarczej?
2. Czy wprowadzenie fundacji rodzinnej powinno być powiązane z modyfikacją zasad spadkowych, a jeżeli tak, to w jakim zakresie?
3. Jak należy opodatkować fundację rodzinną oraz jej beneficjentów?

Dodatkowym ważnym tematem, raczej mającym znaczenie symboliczne niż realne, jest kwestia samego sformułowania *fundacja rodzinna*. Organizacje pożytku publicznego obawiają się, że społeczeństwo nie zrozumie różnicy między fundacją charytatywną (w tym prowadzącą działalność gospodarczą) a *rodziną*. Chcą innej nazwy wyraźnie oddzielającej instrument ochrony dziedzictwa przedsiębiorców od działalności *pro bono*. IFR uważa, że choć sformułowanie *fundacja rodzinna* oddaje istotę sprawy, to jeśli pojawi się inna sensowna propozycja, przyjazna dla organizacji trzeciego sektora, to zgodnie z naszą dewizą *Łączymy, by budować* warto szukać kompromisu dla wspólnego dobra.





Prowadzenie działalności gospodarczej

IFR była w gronie tych uczestników spotkania, którzy proponowali dopuszczenie możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przez fundację rodzinną. Podstawowym argumentem, który stał za tym stanowiskiem było przekonanie, że to konkretny fundator lub jego rodzina powinni mieć możliwość wyboru, czy chcą, żeby ich fundacja mogła prowadzić działalnością gospodarczą. Ustawowe ograniczenie możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przez fundacje, które z założenia mają być zakładane przez przedsiębiorców, kłóci się z zasadą swobody działalności gospodarczej wyrażoną w art. 20 i 22 Konstytucji RP. Takie ograniczenie nie znajduje bowiem uzasadnienia w ważnym interesie społecznym, jak również jest systemowo niespójne (działalność gospodarczą mogą bowiem prowadzić nawet fundacje publiczne i stowarzyszenia).

Zwolennicy wyłączenia możliwości prowadzenia działalności gospodarczej wskazują na dwa argumenty. Pierwszym jest kwestia bezpieczeństwa i trwałości fundacji rodzinnej. Innymi słowy jest to przekonanie, że jeżeli fundacja rodzinna nie będzie miała możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, to w znaczący sposób poprawi to bezpieczeństwo beneficjentów fundacji. To bezpieczeństwo miałyby wynikać z tego, że w razie

niepowodzenia w biznesie, to niepowodzenie nie wpłynęłoby negatywnie na samą fundację rodzinną. Fundacja rodzinna byłaby zatem niejako „spółką holdingową”, która miałaby udziały w innych spółkach, natomiast sama nie prowadziłaby działalności.

W celu oceny zasadności tej koncepcji należałoby zadać sobie następujące pytania.

1. Czy prawdopodobne jest, że najbardziej wartościowym składnikiem majątku fundacji rodzinnej będzie firma?
2. Czy prawdopodobne jest, że źródłem wypłat dla beneficjentów fundacji rodzinnej będą zyski generowane przez firmę?
3. Czy prawdopodobne jest, że w przypadku zaprzestania generowania tych zysków (np. z powodu bankructwa) wpłynie to negatywnie na możliwości wypłat dla beneficjentów?

Zastanowienie się nad powyższymi pytaniami prowadzi do wniosku, że tworzenie z fundacji rodzinnej struktury holdingowej nie zwiększa ani jej trwałości, ani bezpieczeństwa. Jedyną realną wartością dla beneficjentów jest sprawnie działający biznes generujący odpowiednie stopy zwrotu. Jak każdy biznes, ten, który będzie prowadzony w ramach fundacji rodzinnej także jest narażony na ryzyko niezależnie od tego, czy fundacja rodzinna prowadzi działalność gospodarczą bezpośrednio, czy za pośrednictwem spółki.



Kwestia zachowku może stać się w praktyce największą przeszkodą w sięganiu przez przedsiębiorców do fundacji rodzinnej.



Drugim najczęściej podnoszonym argumentem był czas wynikający z konieczności dodatkowych uzgodnień z innymi ministerstwami (w szczególności z Ministerstwem Finansów). Jest to argument natury praktycznej, z którym trudno polemizować. Jeżeli dopuszczenie możliwości prowadzenia działalności gospodarczej wiąże się z koniecznością przekonania do tej zmiany innych interesariuszy, a co za tym idzie – także zmiany większej liczby aktów prawnych, to z całą pewnością wymaga to więcej czasu i może opóźnić prace nad ustawą o fundacjach rodzinnych.

Podsumowując, IFR stoi na stanowisku, że trzeba ostrożnie podchodzić do ograniczania swobody działalności gospodarczej oraz że należy pozostawić przedsiębiorcom wybór, jak chcą urządzić swój „biznesowy dom.” Z drugiej

strony należy w pełni zrozumieć stanowisko wyrażone przez jednego z sukcesorów, który powiedział na spotkaniu, że on i jego rodzina czekają na to rozwiązanie od wielu lat i zależy im na jak najszybszym wprowadzeniu fundacji rodzinnej do naszego otoczenia biznesowego. Kierując się tą drugą przesłanką, IFR stoi na praktycznym stanowisku, że lepiej mieć szybciej rozwiązanie bez możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przez fundację rodzinną, niż przewlekać proces legislacyjny. Życie pokaże, czy po sprawdzeniu w praktyce pojawi się potrzeba nowelizacji w celu umożliwienia fundacjom rodzinnym działalności gospodarczej.

Modyfikacje prawa spadkowego

Prawo spadkowe może być jednym z największych wyzwań, przed jakim stanie kolejne pokolenie przedsiębiorców. Już dzisiaj obowiązujące regulacje mogą być źródłem wielu problemów. Brak testamentu często doprowadza do podziału własności firmy między kilku spadkobierców, co prowadzi do trudności w zarządzaniu. Sporządzenie testamentu porządkuje sprawy majątkowe po śmierci, ale rodzi obowiązek wypłaty zachowku dla osób, które powinny być odziedziczyć część majątku, gdyby nie było testamentu.

To właśnie kwestia zachowku może stać się w praktyce największą przeszkodą w sięganiu przez przedsiębiorców do fundacji rodzinnej. Beneficjent fundacji (np. córka fundatora) może być jednocześnie osobą uprawnioną do zachowku. Oznacza to, że taka osoba mogłaby żądać podwójnych „wypłat”. Pierwszej z tytułu zachowku, a drugiej z tytułu posiadania statusu beneficjenta fundacji rodzinnej. Taki system rozliczeń ze spadkobiercami może doprowadzić do naruszenia płynności finansowej oraz konieczności wyprzedazy majątku rodzinnego lub zaciągania dodatkowych zobowiązań, tylko po to, żeby wywiązać się z obowiązku rozliczenia zachowku.

To, że zachówek może być problemem w sytuacji, gdy w skład spadku wchodzi biznes, zostało już dostrzeżone przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii w 2019 roku, w trakcie prac nad zmianą kodeksu cywilnego. Propozycje, które wówczas były zgłaszane (np. wydłużenie czasu na wypłatę zachowku, w sytuacji, gdy w skład spadku wchodzi przedsiębiorstwo) ostatecznie nie zostały wprowadzone, jednak Ministerstwo deklaruje, że chce wrócić do nich przy najbliższej możliwej okazji.

Jedną z najczęściej pojawiających się w czasie spotkania propozycji było przyjęcie, że jeżeli osoba uprawniona do zachowku, która jest jednocześnie beneficjentem, podejmuje decyzję o skorzystaniu z prawa do zachowku, to statut fundacji może przewidywać wyłączenie takiej osoby z kręgu beneficjentów. W zamyśle rozwiązanie to ma motywować spadkobierców ustawowych do tego, żeby nie korzystali z prawa do zachowku (zachówek wypłaca się na żądanie uprawnionego). To założenie jest prawdziwe w sytuacji, gdy danej osobie bardziej „opłaca się” być beneficjentem, niż skorzystać z prawa do zachowku. W sytuacji odwrotnej to rozwiązanie może nie uchronić rodziny od tego, że jedna z osób uprawnionych do zachowku postanowi skorzystać ze swojego prawa. Należy bowiem pamiętać, że zasadą jest, że zachówek należy wypłacić jednorazowo w terminie wskazanym przez uprawnionego, a świadczenia ze strony fundacji rodzinnej są z założenia rozłożone

w czasie i mogą być uzależnione od spełniania warunków określonych w statucie.

Jakakolwiek ingerencja w dotychczasowe zasady dziedziczenia będzie wymagała zaangażowania w prace Ministerstwa Sprawiedliwości, które z reguły przyjmuje stanowisko konserwatywne. Pomysły dalej idące, jak np. pozbawienie uprawnionych do zachowku tego prawa w odniesieniu do wartości firmy lub udziałów w spółkach mogą nie uzyskać akceptacji. Z drugiej strony pozostawienie stanu obecnego jest ucieczką od problemu, a nie jego rozwiązaniem.

Opodatkowanie

W czasie spotkania ostatnią z istotnych kwestii była rozmowa na temat sposobu opodatkowania zakładania fundacji rodzinnej, dochodów osiągniętych przez fundację rodzinną oraz świadczeń wypłacanych beneficjentów. Zarówno Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, jak i uczestnicy spotkania dali wyraźny sygnał, że rozwiązania podatkowe muszą być tak opracowane, żeby fundacja rodzinna nie była narzędziem do agresywnej optymalizacji podatkowej.

W zakresie zakładania fundacji rodzinnej uczestnicy byli zgodni, co do tego, że jakikolwiek podatek na wstępie, a w szczególności podatek od darowizny, doprowadzą do tego, że nikt albo prawie nikt nie zdecyduje się na

■ *Uczestnicy spotkania stwierdzili, że obarczenie aktu założenia fundacji jakimkolwiek podatkiem zniechęci prawie wszystkich do skorzystania z tego rozwiązania.*

└



skorzystanie z fundacji rodzinnej w praktyce. W zakresie opodatkowania dochodów fundacji rodzinnej oraz świadczeń beneficjentów jedną z najciekawszych koncepcji jest mechanizm kredytu podatkowego.

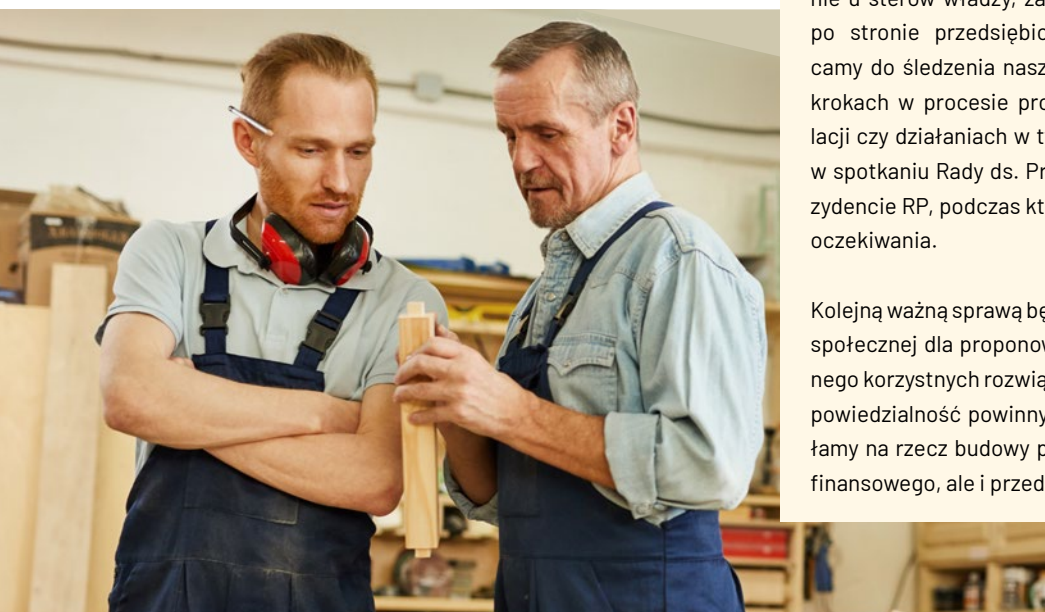
Założenie jest takie, że fundacja rodzinna nie zmienia zasad opodatkowania, które dzisiaj wynikają z formy prawnej prowadzenia biznesu. Przykładowo – dzisiaj spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółka akcyjna są podatnikami podatku CIT (najczęściej 19%), natomiast wspólnicy i akcjonariusze są dodatkowo obciążeni podatkiem od dywidendy (19%). Dla porównania, spółka komandytowa nie jest obciążona podatkiem dochodowym, przy czym ten podatek jest nakładany bezpośrednio na wspólników spółki komandytowej (najczęściej 19% powiększony o ewentualną daninę solidarnościową w wysokości 4%). Kredyt podatkowy to mechanizm, dzięki któremu nikt nie korzysta ani nie traci na tym, że zdecydował się na utworzenie fundacji rodzinnej. Oznacza to, że skoro przedsiębiorca za życia zdecydował się na prowadzenie biznesu w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i godził się na ponoszenie dwukrotnego opodatkowania (efektywna stawka podatku 34,4% lub 26,3% w spółkach o mniejszej skali), to utworzenie fundacji rodzinnej nie poprawia jego sytuacji podatkowej. Z drugiej strony, jeżeli dana osoba decydowała się na prowadzenie biznesu w formie spółki osobowej (np. jawna, komandytowa), to jej sytuacja nie ulegnie pogorszeniu (efektywna stawka podatku 23%).

Alternatywna koncepcja, która zakłada wprowadzenie jednej „uśrednionej” stawki w wysokości np. 27%, wprowadziłaby nierównowagę między podmiotami. Takie rozwiązanie byłoby prostą zachętą podatkową dla tych przedsiębiorców, którzy prowadzą dzisiaj biznes w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej do obniżenia swoich zobowiązań podatkowych o ok. 7 p.p. poprzez utworzenie fundacji rodzinnej. Doprowadziłoby to także do sytuacji, w której ci przedsiębiorcy, którzy zdecydowali się na prowadzenie biznesu w innej formie niż spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółka akcyjna byłiby „zniechęceni” do utworzenia fundacji rodzinnej, bowiem oznaczałoby to dla nich i ich rodziny konieczność zapłaty dodatkowego podatku w wysokości ok. 4-8 p.p.

Podsumowując, pożądane rozwiązanie podatkowe to takie, które nie powoduje uprzywilejowania lub poszkodowania uczestników obrotu. Oczywiście obniżenie efektywnej stawki podatku dla przedsiębiorców prowadzących biznes w formie spółek kapitałowych jest rozwiązaniem pożądanym, niemniej nie powinno to być obniżenie podatku jedynie dla tych, którzy zdecydowali się na prowadzenie biznesu w formie fundacji rodzinnej. ●

Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych nadal będzie aktywnie uczestniczyć w pracach na rzecz dobrej legislacji dla rodzinnego biznesu. Niezależnie od tego, która opcja polityczna będzie aktualnie u sterów władzy, zawsze będziemy **wyłącznie** po stronie przedsiębiorców rodzinnych. Zachęcamy do śledzenia naszych informacji o kolejnych krokach w procesie projektowania dobrych regulacji czy działaniach w tym kierunku, jak np. udział w spotkaniu Rady ds. Przedsiębiorczości przy Prezydencie RP, podczas której przedstawiliśmy nasze oczekiwania.

Kolejną ważną sprawą będzie pozyskanie akceptacji społecznej dla proponowanych dla biznesu rodzinnego korzystnych rozwiązań. Nasze aktywność i odpowiedzialność powinny świadczyć o tym, że działamy na rzecz budowy polskiego kapitału nie tylko finansowego, ale i przede wszystkim społecznego.





Bariery współpracy polskich i ukraińskich firm rodzinnych

Dzięki regularnej współpracy na przestrzeni wielu lat z przedsiębiorstwami z innych państw, rodзинni mogą nie tylko osiągać sukcesy biznesowe, ale poznać realia ekonomiczne państw, w których chcieliby otworzyć własne filie.



Gniewomir Pieńkowski

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Geneza i znaczenie współpracy z Ukrainą

Na początku lat pięćdziesiątych XX wieku menedżerowie licznie powstających na terenie Polski firm rodzinnych rozpoczęli działania mające na celu znalezienie partnerów handlowych w innych państwach. Jednym z pierwszych kierunków, na który zwrócili uwagę, była Ukraina.

Poziom wymiany handlowej pomiędzy polskimi i ukraińskimi firmami rodzinnymi nie jest wysoki, ale z roku na rok coraz bardziej się zwiększa. Przedsiębiorstwa rodzinne z obydwu państw coraz częściej wychodzą poza swoje granice i nawiązują ze sobą współpracę już nie tylko na terenie Polski i Ukrainy, ale także podejmują wspólne działania na terytoriach innych państw.

Poziom internacjonalizacji wymiany handlowej dużej części ukraińskich przedsiębiorstw rodzinnych jest na dość niskim poziomie. W licznych przypadkach jest gorzej niż pod koniec istnienia ZSSR. Jest to związane z niedoskonałościami systemu polityczno-prawnego, który został wprowadzony na Ukrainie na początku lat pięćdziesiątych XX wieku. Oprócz tego ukraińscy rodzeni musieli zmierzyć się z problemem niedostatecznego poziomu rozwoju nowych technologii oraz brakiem możliwości znalezienia inwestorów, którzy wniesliby *know-how* do ich

rodzinnych przedsiębiorstw. Obecnie działalność większości ukraińskich firm rodzinnych skupia się w kilku sektorach gospodarki: energetycznym (działają tu największe przedsiębiorstwa rodzinne – hutnictwo, energetyka, wydobywanie surowców naturalnych, dostawy surowców naturalnych); chemicznym (działają tu średniej wielkości firmy rodzinne); hutnictwie, budowie maszyn, rolnictwie (operują tu małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne).

Zakres współpracy

Na początku lat pięćdziesiątych XX wieku zainteresowanie handlem międzynarodowym wśród przedstawicieli polskich firm rodzinnych było związane z ograniczeniami rozwoju na polskim rynku i najczęściej dotyczyło rynków wschodzących. Według przedstawicieli rodzinnych wejście na ich rynki stwarzało możliwości szybkiego rozwoju. W tym kontekście bardzo ważnym czynnikiem było zliberalizowanie handlu oraz zredukowanie barier przepływów towarowo-finansowych. Pod koniec lat pięćdziesiątych zwrócono uwagę na konieczność prowadzenia wymiany handlowej także z innymi państwami oraz możliwościami pozyskiwania nowych inwestorów z zagranicy.

W polskich i ukraińskich firmach rodzinnych główne kryteria aktywności możemy sklasyfikować w obszarach: politycznym, rynkowym, kosztowym, a także zaopatrzeniowym. Z kolei proces umiędzynarodowienia handlu





w przedsiębiorstwach ukraińskich możemy rozpatrywać w kontekstach: ekonomicznym, instytucjonalnym, kapitałowym i koniunkturalnym. Do głównych motywów umiędzynarodowienia działalności polskich firm rodzinnych należy zaliczyć następujące czynniki: chęć rozwoju w zakresie nowych technologii, zmniejszenie kosztów dystrybucji oraz poszukiwania nowych inwestorów, a także państw, które wspierałyby takie inwestycje (także na swoim terytorium). W przypadku rodzinnych z Ukrainy możemy mówić o czynnikach związanych z możliwością rozwoju przedsiębiorstwa i zwiększaniu jego konkurencyjności w wyniku wdrożenia innowacyjnych metod produkcji oraz wprowadzania nowoczesnych rozwiązań technicznych w wyniku zawierania sojuszy strategicznych z firmami z innych państw. Innymi motywami w procesie umiędzynarodowienia działalności ukraińskich firm rodzinnych są chęć stopniowego zdywersyfikowania swojej produkcji, poszerzenie już istniejącego asortymentu oraz lepsze zarządzanie jakością produkowanych wyrobów; możliwość nawiązania kontaktów strategicznych, które ułatwią nie tylko współpracę na terytorium Ukrainy, ale także pozwolą wejść ukraińskim rodzinnym na nowe dla nich rynki; posiadanie dobrego zaplecza logistycznego umożliwiającego dostarczanie towarów i usług rodzinnym z innych państw do państw rozwijających się (m.in. do Chin, Egiptu, Tadżykistanu); niskie koszty pracy oraz wykwalifikowana siła robocza.

Bariery współpracy

Polskie firmy rodzinne borykają się z licznymi problemami, które często uniemożliwiają im rozwój w swoim własnym państwie. Do najpoważniejszych czynników hamujących ich rozwój w sferze handlu międzynarodowego powinniśmy zaliczyć: skomplikowane procedury wymagane do uruchomienia i poszerzenia działalności gospodarczej oraz zwiększenia poziomu inwestycji zagranicznych; często uznaniowy charakter licznych przepisów prawno-administracyjnych; wysokie koszty pracy; niezbyt jasne i w wielu przypadkach niejednoznaczne przepisy prawa lokalnego; niska stabilność finansowa młodych przedsiębiorstw; brak jasnej polityki gospodarczej wobec firm rodzinnych. Wspomniane bariery są dla menedżerów polskich rodzinnych przedsiębiorstw powodem podejmowania decyzji o przyspieszeniu procesu internacjonalizacji – poszukiwania nowych rynków zbytu oraz często przeniesienia aktywności swojej firmy na terytorium innego państwa. Oprócz wspomnianych już barier, ograniczających możliwości rozwoju działań z zakresu handlu międzynarodowego w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, warto zwrócić uwagę na zbyt niski poziom znajomości specyfiki rynków zagranicznych.

W przypadku przedsiębiorstw ukraińskich najważniejszymi barierami są: brak stabilności gospodarczej, prawnej, politycznej i społecznej (m.in. konflikt z Rosją o Wschodnią Ukrainę i Krym); często niski poziom kompetencji pracowników wynikający z powstałej w okresie przemian specyficznej kultury biznesowej; niska jakość towarów i usług w porównaniu z odpowiednikami z terenów UE czy USA; duży poziom zależności gospodarki od sytuacji na międzynarodowych rynkach finansowych oraz bardzo duża zależność gospodarcza i energetyczna od Rosji; brak przejrzystości regulacji prawnych związanych z funkcjonowaniem za granicą ukraińskich przedsiębiorstw oraz zagranicznych na terytorium Ukrainy; ograniczanie wejścia na rynki zagraniczne firm rodzinnych przez wielkie międzynarodowe korporacje oraz lokalnych monopolistów; niski poziom rozwoju świadomości biznesowej – ograniczona infrastruktura analityczno-konsultingowa.



Poważnym ograniczeniem handlu międzynarodowego polskich i ukraińskich przedsiębiorstw rodzinnych jest niski poziom zaawansowania technologicznego w porównaniu do państw zachodnich.



Kierunki rozwoju współpracy

W momencie, w którym podejmujemy decyzję o umiędzynarodowieniu naszych działań, oczekujemy od nich określonych profitów: pozyskania nowych klientów, uzyskania dostępu do tańszych i lepszych czynników wytwórczych, pozyskania nowych umiejętności oraz wiedzy, wzmocnienia swojej pozycji na rynku. Spełnienie tych wszystkich wymagań jest najczęściej możliwe wyłącznie dzięki zaangażowaniu znacznego kapitału. Prowadzi to zarazem do zwiększenia poziomu ryzyka. Z kolei ostrożne działanie może nam nie pozwolić na osiągnięcie oczekiwanych profitów.

Poważnym ograniczeniem handlu międzynarodowego zarówno polskich, jak i ukraińskich przedsiębiorstw, jest niski poziom zaawansowania technologicznego firm rodzinnych (w porównaniu do państw zachodnich). Zjawisko to determinuje w wielu przypadkach kierunki poszukiwania partnerów do wymiany handlowej oraz ryzyko podejmowanych na rynkach zagranicznych działań. Posiadając produkt niskoprzetworzony mamy minimalne szanse na odnalezienie się z nim na rynkach państw, w których od lat jest on uznawany za przestarzały. Z kolei w przypadku państw, które dopiero zaczynają się rozwijać spotykamy się z sytuacją, w której reprezentanci biznesowi wolą nawiązywać kontakty biznesowe z firmami z państw o podobnym lub trochę lepszym poziomie rozwoju.



Liczne badania przeprowadzane m.in. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości mówią, że polskie firmy rodzinne za kierunek swojej ekspansji zagranicznej wybierają następujące rynki: Niemiec, Czech, Rosji, Ukrainy, a także państw nadbałtyckich – Litwy, Łotwy i Estonii. Do innych, równie ważnych partnerów handlowych możemy zaliczyć Słowację, Węgry oraz rynki państw Bliskiego Wschodu, m.in. Izraela, Arabii Saudyjskiej, Turcji, Iranu, a także dalekowschodnie – Indie, Chiny, Maleszja, Filipiny, Tajlandia i państwa Ameryki Północnej.

Z kolei ukraińskie firmy rodzinne zwykle zamknięte są na swoim rynku, rzadko wychodzą poza swoje granice. Najczęściej podejmują kooperację ze swoimi odpowiednikami z Rosji, Białorusi, Rumunii, ale coraz częściej podejmują próby wejścia na rynek Polski. Możliwości ich rozwoju na naszym rynku oraz szanse na podjęcie współpracy przez reprezentantów polskich firm rodzinnych na rynku ukraińskim uzależnione będą w przyszłości od stymulowania działań handlowych przez stronę polską.

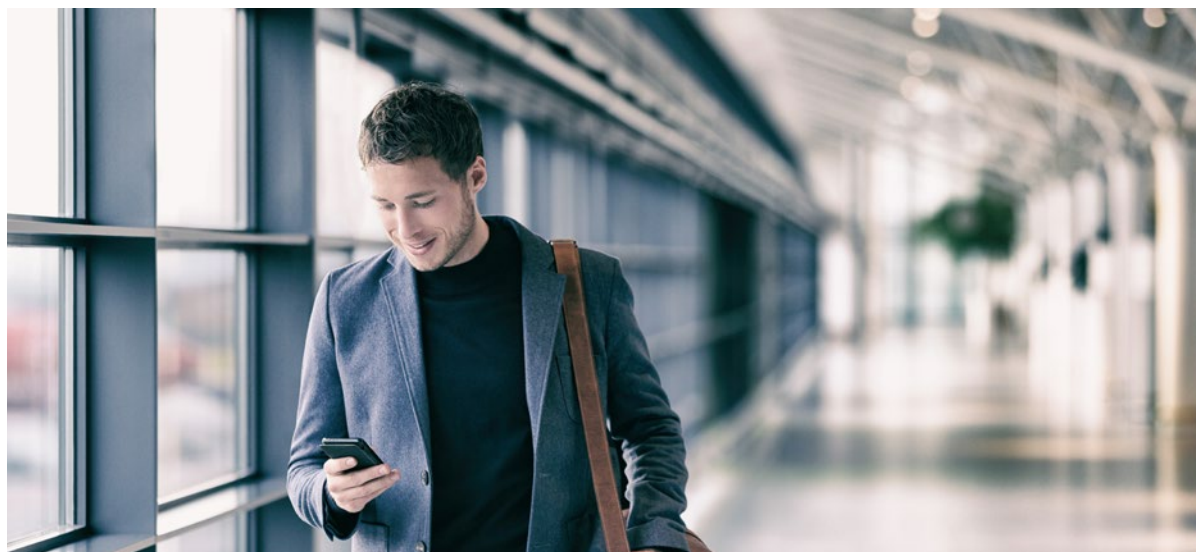
Dlaczego warto podjąć te działania? Poziom natężenia sytuacji kryzysowych na Ukrainie jest coraz niższy. O ile wschodnia jej część jest jeszcze niestabilna, o tyle zachodnia i centralna rozwijają się jak nigdy dotąd. Władze państwowe pracują nad systemami mającymi ostrzegać potencjalnych inwestorów z zagranicy o zbliżających się niebezpieczeństwach oraz lokalnych destabilizacjach, czy to związanych z wydarzeniami gospodarczymi, polityczno-prawnymi, społecznymi, czy też naturalnymi i ekologicznymi.

Jeśli wyciągniemy pomocną dłoń do ukraińskich rodzinnych, możemy oczekiwać, że w przyszłości będą chcieli nawiązać z nami współpracę w następujących sektorach gospodarki: handlu hurtowego i detalicznego, rolnictwa, przetwórstwa i przemysłu spożywczego, przemysłu lekkiego, bankowości i ubezpieczeń, działalności logistycznej, produkcji roślin, hodowli zwierząt, a także ich krzyżowania oraz energetyki odnawialnej i edukacji.

Podsumowanie

Gospodarki Polski i Ukrainy są do siebie bardzo podobne. Tak samo podobne do siebie są działania firm rodzinnych z obydwu państw mające na celu zwiększenie ich konkurencyjności poprzez wejście na rynki zagraniczne. Wspólnymi w tym zakresie barierami są: ogólnoświatowe zwiększenie poziomu konkurencji, stosunkowo niski poziom stabilności systemu gospodarczego, bardzo wysoki poziom rozbudowania procedur prawno-administracyjnych. W przypadku Ukrainy kolejną ważną barierą jest inna kultura biznesowa oraz skomplikowana sytuacja polityczna.

Dlatego nie patrzmy na problemy biznesowe w handlu międzynarodowym jednowymiarowo, tylko w kontekście swojego rynku. Każde państwo, nawet znajdujące się bardzo blisko nas, to zupełnie inna kultura biznesowa. Musimy chcieć ją poznać, aby myśleć o odnoszeniu sukcesów biznesowych. ●





Dolnośląscy przedsiębiorcy spotkali się na Kongresie we Wrocławiu

Pod hasłem „Własność zobowiązuje” odbył się we Wrocławiu 3. Kongres Firm Rodzinnych. Wydarzenie stanowi platformę wymiany wiedzy i doświadczeń dla przedsiębiorców z Dolnego Śląska. Każdego roku uczestniczy w nim ponad 300 osób reprezentujących środowisko biznesowe i gospodarcze regionu.

Mówi się, że firmy rodzinne stanowią „sól ziemi” – wyrastają na gruncie pomysłów i pasji założycieli lub w odpowiedzi na zaobserwowane przez nich potrzeby rynku. To one stwarzają najwięcej miejsc pracy, dając zatrudnienie tam, gdzie nie oddziałują wielkie korporacje. Ich założyciele angażują się w życie społeczności lokalnych, a niejednokrotnie współpracując z samorządem lokalnym stają się motorem zmian i innowacji oraz ambasadorami regionu w Polsce i na świecie.



Dolny Śląsk jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się regionów Unii Europejskiej, ale w tej dynamice rozwoju olbrzymia przestrzeń i zasługa jest właśnie małych i średnich firm, w tym firm rodzinnych – powiedział Marszałek Województwa Dolnośląskiego Cezary Przybylski w przemowie otwierającej Kongres.

Firmy rodzinne w polskiej gospodarce stanowią ponad 30 proc. wszystkich małych i średnich przedsiębiorstw, jest ich nieznacznie więcej w grupie mikro – i niewiele mniej w grupie dużych firm. Podanie dokładnych danych nie jest możliwe z uwagi na brak obowiązującej w Polsce powszechnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego oraz fakt, że wielu przedsiębiorców nie uważa się za przedsiębiorców rodzinnych. Budowanie tej świadomości oraz wsparcie przedsiębiorców poprzez dostarczanie wiedzy i stwarzanie możliwości do wymiany myśli i doświadczeń są celem dolnośląskiego Kongresu Firm Rodzinnych.

Wymiana doświadczeń



W tegorocznej, trzeciej już edycji Kongresu Firm Rodzinnych w dniach 3-4 marca 2020 r. w roli prelegentów wzięło udział blisko 50 przedstawicieli firm rodzinnych oraz ekspertów z obszarów zarządzania, prawa, technologii, finansów i marketingu. W gronie prelegentów dzielących się wiedzą i historiami sukcesu byli przedstawiciele znanych w Polsce firm rodzinnych, jak Ceramika Paradyż i Kaczmarek Group.



Głównymi gośćmi i uczestnikami byli jednak przedsiębiorcy wywodzący się lub działający w regionie Dolnego Śląska. Wystąpili m.in.: właściciele firmy Vitbis – producenta szklanych, ręcznie malowanych bombek choinkowych, której dzieła sprzedawane są na całym świecie, właścielki Kopalni Złota w Złotym Stoku, których działalność promuje region i przyciąga rzesze turystów każdego roku, założyciele wrocławskiego rzemieślniczego Browaru Stu Mostów cieszącego się uznaniem w krajowej i europejskiej branży piwowarskiej oraz współwłaścielka start-upu Syntoil, który może wpłynąć na globalny problem likwidacji zalegających odpadów dzięki opracowanej przez siebie innowacyjnej metodzie recyklingu opon.

Kongres jest wspólnym dziełem środowiska naukowego, biznesowego i władzy samorządowej. Obrady pierwszego dnia otworzyli osobiście Marszałek Województwa



Właściciele firm rodzinnych opowiedzieli, że czują się zobowiązani za ciągłość i rozwój biznesu, za swoją rodzinę, a także za pracowników i ich rodziny, za lokalną społeczność oraz swój region.



Dolnośląskiego Cezary Przybylski, Skarbnik Urzędu Miejskiego Wrocławia Marcin Urban, prof. dr hab. inż. Jacek Mercik, Rektor Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu oraz Wiceprezes PKO Bank Polski Rafał Antczak. Drugiego dnia gościem specjalnym był Wojciech Murdzek, Sekretarz Stanu w Ministerstwie Rozwoju, które objęło Kongres swoim patronatem honorowym.

Podczas dwudniowego kongresu odbyło się 6 paneli dyskusyjnych i 6 wystąpień ekspertów poświęconych trendom biznesowym. Poruszana tematyka była szeroka, jednak oś wszystkich wystąpień i dyskusji stanowiła myśl przewodnia tegorocznej edycji „Własność zobowiązuje”. O tym, do czego czują się zobowiązani, opowiedzieli sami właściciele firm rodzinnych. Zobowiązanie to obejmuje poczucie odpowiedzialności za ciągłość i rozwój biznesu, za swoją rodzinę, z którą łączą ich złożone relacje osobiste i zawodowe, a także za pracowników i ich rodziny, za lokalną społeczność oraz swój region, na gruncie którego wyrósł biznes.

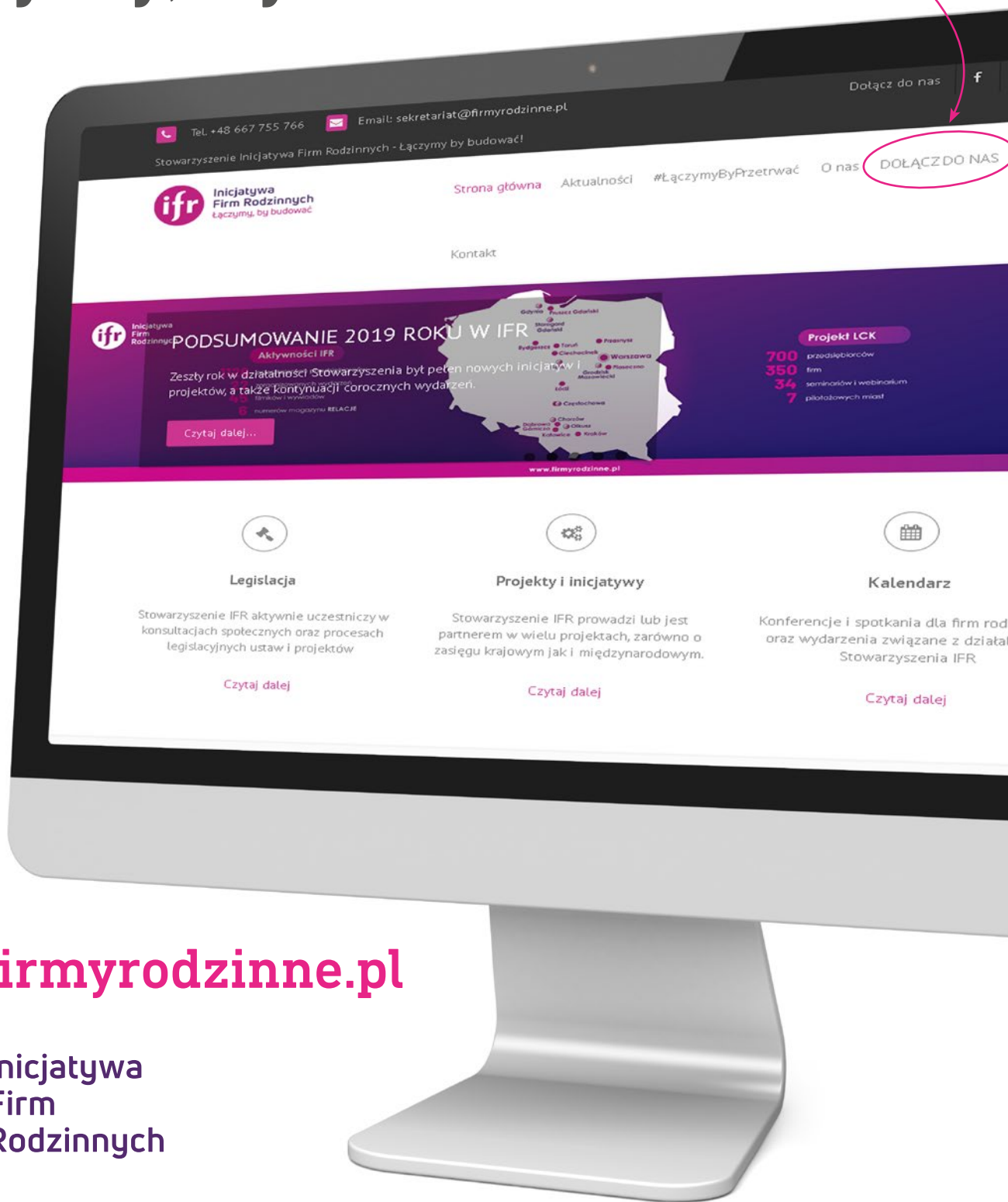
Organizatorami Kongresu są Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Związek Pracodawców Polska Miedź, Centrum Biznesu Rodzinnego oraz Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu. Sponsorem strategicznym jest PKO BP. Więcej informacji o wydarzeniu znajduje się na stronie: <https://www.wsb.pl/wroclaw/kongres-firm-rodzinnych> ●

Opracowanie: Katarzyna Saranek,
rzecznik prasowy Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Zdjęcia: Archiwum Kongresu Firm Rodzinnych



Dołącz do nas!

Łączymy, by budować



www.firmyrodzinne.pl



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych