

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 2(29) KWIECIEŃ 2018 ISSN 2353-6470



**SUKCESJA
DOBRZE
ZAPLANOWANA**



Temat numeru

- 4 Planowanie sukcesji to nasz obowiązek | Maria Adamska
- 10 Zarząd sukcesyjny jako bezpiecznik awaryjnej sytuacji w jednoosobowej działalności gospodarczej | Katarzyna Karpiuk

Ludzie w firmie

- 14 „Organizacje przyszłości będą zdominowane przez miękkie umiejętności” | dr hab. Wojciech Popczyk

Inne kultury

- 19 Strategie CSR w bliskowschodnich firmach rodzinnych | Gniewomir Pieńkowski

Prawo w praktyce

- 25 Rewolucja w sposobie składania sprawozdań finansowych | Katarzyna Karpiuk

Wydarzenia

- 27 Spotkanie z Hemlecki Group. Kilka refleksji o firmach rodzinnych | Katarzyna Prażmowska
- 29 Kongres Firm Rodzinnych. Nowe horyzonty rozwoju | Autor Autor
- 31 Kierunek: Świat. Jak firmy rodzinne mogą osiągnąć międzynarodowy sukces? | Magdalena Urbanowicz
- 35 U-RODZINY 2018



U-RODZINY

ASPIRACJE I MOŻLIWOŚCI

KATOWICE 2018

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 2(29), kwiecień 2018
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

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

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Kontakt:

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Korekta:

Beata Leśniak

Projekt, skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Fotografie ilustracyjne:

Fotolia.com

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

EGZEMPLARZ

DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Nawet nieoczekiwana, nagła sukcesja może zakończyć się pomyślnie, jeśli wcześniej nestorzy stworzą plan przekazania firmy. Przykładem jest Grupa Wróbel, firma rodzinna z branży motoryzacyjnej, która wyszła zwycięsko z tej trudnej sytuacji. Jeden z jej sukcesorów, Wojciech Wróbel, wspomina w udzielonym wywiadzie, jak trudna to była sytuacja i gdyby nie dobrze napisany testament, odpowiednia umowa spółki i zgrany zespół pracowników, trudno byłoby utrzymać firmę po śmierci jej właściciela. Teraz uważa, że niezależnie od wieku właściciela *najważniejsze jest myślenie o sukcesji. Pewne kroki są obowiązkowe, np. testament, a nad pewnymi trzeba myśleć.*

Różne badania pokazują, że istnieją poważne różnice między podejściem do sukcesji w Polsce i w krajach o dłuższej tradycji firm rodzinnych. Polscy przedsiębiorcy o wiele później niż inni przygotowują się do przekazania firmy. Ponadto dużo rzadziej przygotowują plan sukcesji na piśmie, a zwykle też nie zdają sobie sprawy, jak długotrwały i skomplikowany jest to proces.

Jednym z poważnych problemów polskich firm rodzinnych jest forma prowadzenia działalności gospodarczej. Jak wiadomo, większość rodzinnych biznesów to jednoosobowe przedsiębiorstwa osoby fizycznej. Czy nowe narzędzie prawne, jakim jest zarządca sukcesyjny, pomoże takim

firmom w utrzymaniu firm po śmierci właściciela? O tym pisze Katarzyna Karpiuk z Kancelarii Prawnej Ożóg Tomczykowski. Może warto już dziś zastanowić się nad swoją sytuacją w tym kontekście? Bo przecież planowanie sukcesji to nasz obowiązek...

Jak pisze Wojciech Popczyk, coraz bardziej docenia się rolę kompetencji miękkich w nowoczesnej gospodarce. Te kompetencje kształtują się na wczesnym etapie edukacji szkolnej, co oznacza, że zarówno szkoła, jak i rodzina odgrywają ważną rolę w ich rozwijaniu. Polecam uwadze Państwa wyniki badań opinii studentów Uniwersytetu Łódzkiego na temat wpływu wychowania w rodzinie przedsiębiorczej na rozwijanie kompetencji przydatnych w biznesie.

A w środowisku firm rodzinnych dużo się dzieje. Zachęcam do zapoznania się z rubryką „Wydarzenia”, jak również do lektury całego dwudziestego dziewiątego numeru RELACJI. Czekam na Państwa pytania i uwagi, a także wypowiedzi do zamieszczenia w kolejnych wydaniach RELACJI.

Redaktor Naczelna,
Maria Adamska

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

www.firmyrodzinne.pl

i portal www.portalfirmyrodzinne.eu

Planowanie sukcesji to nasz obowiązek



Grupa Wróbel to firma rodzinna w drugim pokoleniu, prowadzona obecnie przez dwóch braci i kuzyna. Firma od samego początku rozwijała się bardzo dynamicznie. Obecnie posiada 9 oddziałów marki Mercedes-Benz oraz 3 oddziały Mazdy, zatrudnia ponad 660 pracowników i zdobywa kolejne nagrody za swoją działalność gospodarczą i społeczną. Z Wojciechem Wróblem, współwłaścicielem firmy, rozmawia Maria Adamska.



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



Maria Adamska: Pierwsza sukcesja w firmie była nieoczekiwana. Jak widać, firma mimo to nie tylko przetrwała, ale jeszcze się dynamicznie rozwinęła. Jak udało się przejść przez ten proces?

Wojciech Wróbel: To było bardzo trudne doświadczenie, bo dotyczyło sukcesji nagłej, do której nigdy nie da się przygotować w 100%. Doszło do niej w 2010 r. Taka sukcesja stwarza trudną, wręcz kryzysową sytuację. Zostaliśmy wrzuceni do pewnego wiru, trzeba było odnaleźć się w nowej sytuacji, poukładać sobie na nowo relacje. Owszem, mieliśmy to w głowie, że kiedyś nastąpi ten moment, ale nie tak szybko.

Zostaliśmy nagle bez bardzo ważnej dla nas i dla firmy osoby założyciela – naszego Taty. Mój brat Tomek, siostra Ewa, ja i nasz kuzyn Michał, który jest dla nas bardzo bliską osobą, obdarzaną przez nas ogromnym zaufaniem, musieliśmy się zmierzyć z wielkim wyzwaniem.

Gdyby nie testament Ojca, moglibyśmy nie dać rady utrzymać firmy. Testament regulował kwestię udziałów, określał, jak mają wyglądać pierwsze lata funkcjonowania spółki po zmianie sukcesyjnej. Zapisy testamentu były dla nas wtedy drogowskazem.

Czy choć trochę byliście przygotowani? Co najbardziej pomogło w skutecznej sukcesji?

To, co nam bardzo pomogło przejść przez ten trudny proces, to bardzo dobrze napisany testament naszego Ojca. Ten dokument pomógł nam na samym początku poustawić pewne sprawy. Firma dobrze funkcjonowała, bardzo mocno się rozwijała, miała bardzo dobrą pozycję na rynku. Jednak po odejściu Ojca była to dla nas na tyle nowa sytuacja, że gdyby nie testament, moglibyśmy nie dać rady utrzymać firmy. Testament regulował kwestię udziałów, określał, jak mają

wyglądać pierwsze lata funkcjonowania spółki po zmianie sukcesyjnej. Zapisy testamentu były dla nas wtedy drogowskazem.

Co prawda testament nie zabezpieczył nas przed wszystkimi perturbacjami. Natknęliśmy się na przykład na trudność, której nikt się nie spodziewał, związaną z wyjściem siostry ze spółki. Powstał konflikt w rodzinie, który przeniósł się na relacje biznesowe. Mieliliśmy inne wizje, inne spojrzenia. Długo rozwiązywaliśmy ten problem, skorzystalismy nawet z usług mediatora, aby znaleźć wspólną drogę. Niestety, nie udało się nam dojść do pełnej zgody, choć mimo wszystko pozytywne było uzyskanie jasno wyrażonej przez siostrę woli wyjścia ze spółki. Wtedy jednak powstał następny kłopot – wykupu udziałów. Były tu różnice poglądów na funkcjonowanie spółki. Co jednak najważniejsze, prowadziliśmy długie negocjacje, jak ma wyglądać wyjście ze spółki i udało się znaleźć rozwiązanie satysfakcjonujące dla wszystkich stron, bez uszczerbku dla relacji rodzinnych. Mogę powiedzieć, że z tego konfliktu wyszliśmy z sukcesem, ułożyliśmy dobrze rodzinne relacje, co nas wręcz wzmocniło.



Po sukcesji bardzo dużo rozmawialiśmy, jak chcemy by spółka wyglądała, czym ona ma być. Spółka to nie tylko kwestia dochodów, ale jest to firma rodzinna, w której ważne dla nas są losy naszych pracowników.

Bardzo dużo rozmawialiśmy, jak chcemy by spółka wyglądała, czym ona ma być. Spółka to nie tylko kwestia dochodów, ale jest to firma rodzinna, w której ważne dla nas są losy naszych pracowników – jest ich już 660. Ustalaliśmy, jak dbać o rodziny naszych pracowników. Zadawaliśmy sobie pytania: dokąd zmierzamy? Dokąd płyniemy?

Jak sukcesorzy odnaleźli się w nowej roli?

Pracowałem w firmie od dziewiętnastego roku życia. Wielu pracowników pamiętało mnie jako „chłopczyka w krótkich spodenkach”. A ja przecież chciałem być postrzegany jako dorosły. Aby się odciąć od tego wizerunku, znalazłem na to swój sposób – profesjonalizm.

Mimo iż śmierć Ojca była wielkim dramatem i nie byliśmy do tego przygotowani, jednak cała ta sytuacja nas wzmocniła. W momencie sukcesji byliśmy bardzo młodzi. Ja miałem 23 lata, najstarszy z naszej trójki kuzyn Michał miał 33. Przejęcie firmy wiązało się z ogromem odpowiedzialności za setki osób – już wtedy było stu parędziesiąt pracowników, mnóstwo kontrahentów.

To było niesamowite wyzwanie, bo moment sukcesji przyszedł zbyt wcześnie. Poradziliśmy sobie



dzięki zespołowi. Ci pracownicy pracują z nami do dzisiaj. Oni zostali przy nas, co wymagało od nich odwagi i zaufania. My również musieliśmy im zaufać. To obustronne zaufanie spowodowało, że sukcesja się udała. Firma przetrwała i bardzo dynamicznie się rozwija (od 5 lat coroczne przyrosty obrotów są na poziomie 130%).

Jak członkowie rodziny poukładali obszary swojej odpowiedzialności?

Na to musieliśmy znaleźć odpowiedź, określić cel i swoją wizję, a potem dążyć do jej realizacji. Ważne, by firma się rozwijała, była coraz większa, ale w sposób odpowiedzialny. Chcemy, by firma była naszym dziedzictwem i zabezpieczeniem dla przyszłych pokoleń.

Bezpieczeństwo nie tylko nas – rodziny, ale i pracowników, kontrahentów. Ważna jest marka i re-noma firmy, bo przecież jest ona sygnowana naszym własnym nazwiskiem.

W dalszym ciągu nad tym pracujemy, odkrywamy nasze obszary odpowiedzialności. Chcemy, by firma była sprawnie działającym organizmem, żeby sobie poradziła bez naszej obecności. Podstawą

dobrze działających mechanizmów w firmie jest silna kultura organizacyjna, która łączy w sobie dwie – zdawałoby się – tak różne cechy: rodzinność i profesjonalizm.

Obecni członkowie rodziny zarządzający firmą to ludzie młodzi. Czy już panowie myślą o sukcesji?

Tak, już planujemy. Te nasze doświadczenia – śmierć Ojca, wyjście siostry ze spółki – nauczyły nas, by myśleć z wyprzedzeniem. Wnioski, jakie wyciągnęliśmy z wydarzeń i popełnianych błędów, wykorzystaliśmy do uregulowania pewnych kwestii, by firma była bezpieczna, by uniknąć turbulencji.

Jakie działania panowie podejmują?

Obowiązkiem każdego przedsiębiorcy jest posiadanie testamentu. My to już zrobiliśmy. To trudne, bo nikt nie jest na to przygotowany, ale jest to konieczne.

Drugim bardzo ważnym działaniem jest odpowiednie sformułowanie umowy spółki. Nasza umowa reguluje relacje w przypadku nagłej

Pomysł stworzenia Konstytucji Firmy Rodzinnej wyrósł z uświadomienia sobie różnych potrzeb, istniejących w firmie rodzinnej: potrzeba dialogu, chęć zabezpieczenia się przed perturbacjami czy uregulowania naszych stosunków w firmie i rodzinie.

sukcesji, ewentualne wyjście wspólnika z firmy w taki sposób, aby zapewnić uczciwe warunki dla obu stron: godziwą zapłatę za udziały i bezpieczeństwo spółki.

Jako trzecie niezwykle istotne działanie to przygotowanie pełnomocnictw. Wielu przedsiębiorców nie zdaje sobie sprawy, że testament nie załatwia wszystkiego. Są przypadki inne niż śmierć, na przykład zaginięcie właściciela czy ciężka choroba z utratą świadomości, które paraliżują funkcjonowanie firmy. W tej sytuacji testament nie pomoże. Cała nasza trójka ma pełnomocnictwa.

Czy doświadczenia pierwszej sukcesji są pomocne przy planowaniu kolejnej?

Tak, absolutnie tak. Pierwsza sukcesja pomogła wypracować wskazówki, procedury na bazie doświadczeń. To ważne, by dzieci wiedziały, jak to należy zrobić.

Obecnie potencjalnych sukcesorów jest sześciu, w wieku od 1,5 roku do 13 lat. Dzieci są zachęcane

do poznawania firmy w lekkiej formie, na przykład bierzemy je na nasze uroczystości, żeby poznały środowisko, ludzi, atmosferę, zwyczaje.

Nie zapomnę uczucia, gdy zauważyłem, pod jakim wrażeniem był mój syn – wtedy siedmiolatek – kiedy zobaczył mnie na scenie, przemawiającego na uroczystości firmowej. Dla niego to było niesamowite przeżycie – poczuł, że jest wyróżniony, że robi ważne rzeczy. Dzieciom trzeba pokazywać to, co się robi, aby się wdrażały w przyszłe obowiązki.

Grupa Wróbel jako jedna z niewielu w Polsce ma Konstytucję Firmy Rodzinnej. Co było przyczyną podjęcia się tego zadania?

Pomysł stworzenia Konstytucji wyrósł z uświadomienia sobie różnych potrzeb, istniejących w firmie rodzinnej. Przede wszystkim jest to potrzeba dialogu, potrzeba rozwoju, chęć zabezpieczenia się przed perturbacjami czy uregulowania naszych stosunków w firmie i rodzinie. Konstytucję postrzegamy jako formę zapewnienia bezpieczeństwa dla przyszłych pokoleń, swoistą „instrukcję obsługi sukcesji”.

Chcieliśmy także określić, jak się zachować w danej sytuacji, jak ze sobą rozmawiać, co możemy, a czego nie możemy robić. To są aspekty miękkie. Na przykład zasada, że musimy ze sobą rozmawiać. Organizowanie spotkań rodzinnych, w czasie których rozmawiamy o rodzinie, o firmie i spędzamy ze sobą czas.

Konstytucja zmusza do dialogu. Nawet jeśli zaistnieje trudna sytuacja, oblige nas do rozmowy, pokazuje, jak dbać o nasze dziedzictwo. Rozmawiamy na przykład o zatrudnianiu pracowników z rodziny. Nasza wypracowana wizja jest taka, że

Wypracowany przez nas w Konstytucji zestaw wartości określa nas jako całość, jako rodzinę. Musieliśmy osiągnąć konsensus, bo jednak się różnimy.

członek dalszej rodziny przechodzi normalny proces rekrutacji. Stawiamy na profesjonalizm. Przy zatrudnianiu pracownika na pierwszym miejscu liczą się kompetencje.

Jak przebiegały prace? Ile to trwało?

Prace trwały rok – z pewnymi tematami trzeba się było „przespać”. To jest długi proces. Dobrze jest mieć doradcę zewnętrznego, który prowadzi cały proces. Udało nam się wypracować rozwiązania, które pomagają w codziennym zarządzaniu firmą.

Jak uczestnicy procesu doszli do zdefiniowania wspólnych wartości? Jak one wpłynęły na zapisy Konstytucji?

To był proces odkrywania wartości opartych na naszym doświadczeniu, przeżyciach. Wypracowany przez nas zestaw wartości określa nas jako całość, jako rodzinę. Musieliśmy osiągnąć konsensus, bo jednak się różnimy. Ale udało się tak zdefiniować wartości, że każdy z nas jest zadowolony, utożsamia się z nimi. Mamy pięć głównych wartości:

- odpowiedzialność,
- etyka,
- rodzina,
- rozwój,
- odwaga.



Każdy z nas trochę inaczej akcentuje ich wagę. Na przykład ja bardzo cenię rozwój, a dla brata najbardziej liczy się rodzina. Niektóre wartości czujemy lepiej niż inne, ale wszystkie są ważne – pokazują korzenie, z których wyrastamy i określają nas jako drużynę. Firma rodzinna to praca, wielkie wyzwanie. Trzeba pomyśleć nad tym, jakie przedstawia wartości.

Jakiej rady udzieliliby Pan właścicielom firm rodzinnych?

Najważniejsze jest myślenie o sukcesji. Pewne kroki są obowiązkowe, np. testament, a nad pewnymi trzeba myśleć.

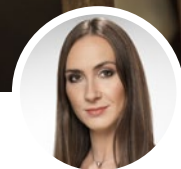
Przedsiębiorcy, którzy mają potomstwo, czują się firmą rodzinną, muszą planować, zastanawiać się nad scenariuszami różnych sytuacji. Niech doświadczenie własne i cudze skłania do refleksji.

Dziękuję za rozmowę. ●



Fot. Fotolia

Zarząd sukcesyjny jako bezpiecznik awaryjnej sytuacji w jednoosobowej działalności gospodarczej



Katarzyna Karpiuk
radca prawny w Zespole
Doradztwa Korporacyjnego,
Kancelaria Ożóg
Tomczykowski

Do tej pory nie było w naszym systemie prawnym możliwości kontynuowania jednoosobowej działalności gospodarczej po śmierci właściciela.

Obecnie w Sejmie trwają prace nad nową ustawą, przewidującą wprowadzenie regulacji umożliwiających kontynuację przedsiębiorstwa osoby fizycznej wpisanej do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej („CEIDG”) w okresie między otwarciem spadku a jego działaniem, na takich zasadach, jak za życia przedsiębiorcy.

Wielu właścicieli prowadzi swoje przedsiębiorstwa – często bardzo duże – w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. W konsekwencji, w świetle obowiązujących obecnie przepisów, śmierć przedsiębiorcy równoznaczna jest z ustaniem bytu prawnego prowadzonej działalności gospodarczej. Dlatego głównym celem projektowanej ustawy jest umożliwienie kontynuowania działalności przedsiębiorstwa po śmierci przedsiębiorcy. Służyć ma temu instytucja tzw. zarządu sukcesyjnego, do ustanowienia której konieczne będą następujące kroki:

- **powołanie zarządcy sukcesyjnego** – możliwe w dwóch trybach: 1) powołanie zarządcy sukcesyjnego przez przedsiębiorcę, jeszcze za życia lub 2) powołanie zarządcy sukcesyjnego po śmierci przedsiębiorcy na skutek działania osób zainteresowanych kontynuowaniem działalności przedsiębiorstwa, przy czym zarządcą może być wyłącznie osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych;
- **zgoda osoby powołanej na zarządcę sukcesyjnego na pełnienie tej funkcji;**
- **dokonanie wpisu do CEIDG.**

W tym miejscu pojawia się szereg wątpliwości, czy proponowane rozwiązania w kompleksowy sposób zapewnią możliwość przekazania przedsiębiorstwa w ręce następców prawnych. Poniżej konfrontujemy kilka z nich z obecnie dostępnymi

rozwiązaniami, które przedsiębiorcy mogą wdrażać, aby umożliwić sukcesję biznesu.

Instrument niedoskonały

Projekt ustawy umożliwia powołanie zarządcy sukcesyjnego, po śmierci przedsiębiorcy, przez osobę niedysponującą formalnym potwierdzeniem praw do spadku, tj. prawomocnego postanowienia o stwierdzeniu nabycia spadku lub aktu poświadczenia dziedziczenia. Oznacza to, że istnieje możliwość powołania zarządcy sukcesyjnego przez osobę, która w ostatecznym rozrachunku, w wyniku postępowania spadkowego, może nie wejść do kręgu spadkobierców. Wprawdzie ustawodawca przewidział „hamulec bezpieczeństwa” w postaci wymogu działania w dobrej wierze pod rygorem odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez zarządcę sukcesyjnego, jednak nie ulega wątpliwości, że nadal brakuje kompleksowego rozwiązania, które zabezpieczy dostatecznie majątek przedsiębiorstwa, choćby przed sporem pomiędzy potencjalnymi spadkobiercami co do osoby zarządcy sukcesyjnego.

Zadaniem zarządcy sukcesyjnego będzie kierowanie przedsiębiorstwem od momentu śmierci osoby prowadzącej firmę, aż do wystąpienia zdarzeń przewidzianych w ustawie, w tym m.in. do momentu działu spadku pomiędzy jego spadkobierców, ogłoszenia upadłości przedsiębiorcy czy też nabycia przedsiębiorstwa w spadku przez jedną osobą. Jednocześnie ustawa wprowadza ostateczny termin, w którym zarząd sukcesyjny wygaśnie z mocy prawa, tj. z upływem dwóch lat od dnia śmierci przedsiębiorcy. Rozwiązanie to, mające stanowić rewolucję i ułatwiać dziedziczenie, w szczególności firm rodzinnych, jest więc jedynie półśrodkiem – przedłuża byt przedsiębiorstwa o 2 lata – nie zapewniając jednak jego długotrwałej

kontynuacji. Można się nawet pokusić o stwierdzenie, że to rozwiązanie nie jest ukierunkowane na rozwój biznesowy, a jedynie na utrzymanie *status quo* do czasu ostatecznego uregulowania kwestii spadkowych zmarłego przedsiębiorcy. To na przedsiębiorcy lub jego potencjalnych spadkobiercach spoczywać będzie zatem ciężar powołania zarządcy sukcesyjnego, który będzie posiadał niezbędny zestaw kompetencji, pozwalający na zachowanie biegu przedsiębiorstwa, a tym samym zapobieżenie, przynajmniej częściowo pogorszeniu jego sytuacji finansowej lub pozycji rynkowej.

Ponadto przy założeniu, że dla jednego przedsiębiorcy, niezależnie od liczby prowadzonych przez niego firm, może zostać powołany tylko jeden zarządca sukcesyjny, rodzi się kolejne ryzyko braku należytego prowadzenia wszystkich przedsięwzięć zmarłego przedsiębiorcy w tym także trudnym okresie przejściowym.

Zarządca sukcesyjny będzie uprawniony do dokonywania czynności zwykłego zarządu. W przypadku czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu wymagana będzie zgoda właścicieli przedsiębiorstwa w spadku, a przy braku takiej zgody – zezwolenie sądu. Trudno uznać proponowane rozwiązanie za optymalne. Po pierwsze, na tym etapie krąg spadkobierców może nie być jeszcze ostatecznie ustalony, a zatem decyzje mogą podejmować także osoby do tego nieuprawnione. Po drugie, w sytuacji ewentualnego sporu bądź braku porozumienia pomiędzy spadkobiercami, ewentualne postępowanie sądowe może powodować znaczne opóźnienie w podejmowaniu decyzji istotnych z punktu widzenia prowadzonego biznesu.

Ta ustawa to oczywiście duży krok naprzód, ale pomimo dobrych intencji ustawodawcy nie umożliwia tak sprawnego przekazania funkcjonującego



Fot. Fotolia

przedsiębiorstwa w ręce spadkobierców, jak mogłoby się pozornie wydawać.

Inne rozwiązania

Warto zwrócić uwagę, że w aktualnym stanie prawnym istnieją instrumenty, które pozwalają na zdecydowanie bardziej precyzyjne zaplanowanie sukcesji przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym minimalizowaniu związanych z tym ryzyk.

Do podstawowych narzędzi należy możliwość przekształcenia prowadzonej samodzielnie działalności gospodarczej w spółkę kapitałową, bądź wniesienie przedsiębiorstwa aportem do wcześniej założonej spółki prawa handlowego. Takie rozwiązanie pozwoli na zachowanie dotychczasowych praw i obowiązków związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym oderwaniu ich od osoby przedsiębiorcy.

Byt spółki, jako osoby prawnej, co do zasady, nie jest zagrożony w przypadku śmierci wspólnika, co można zabezpieczyć odpowiednimi zapisami w umowie spółki.

Za kondycję biznesową spółki i kontynuację jej działalności odpowiada zarząd lub wspólnicy, którzy zobowiązani są do profesjonalnego prowadzenia spraw spółki w taki sposób, aby osiągnąć jej cele gospodarcze, czyli – w większości przypadków – osiągać zyski. Cele te pozostają niezmiennie, także w przypadku śmierci wspólnika, co oznacza, że dalsze funkcjonowanie spółki nie jest zależne od prowadzenia postępowania spadkowego po wspólniku.

Kwestie związane ze wstąpieniem spadkobierców w prawa udziałowe zmarłego wspólnika regulowane są obecnie przepisami kodeksu spółek

handlowych, które – w zakresie wskazanym przez samą ustawę – mogą być modyfikowane zapisami umowy spółki, tak aby możliwie najpełniej odzwierciedlać wolę wspólników.

Takie rozwiązanie pozwala zapewnić jednocześnie bezpieczeństwo interesów samej spółki, jako przedsiębiorstwa, a także praw i interesów spadkobierców zmarłego wspólnika, na zasadach z góry określonych i niebudzących wątpliwości.

W przypadku zarządu sukcesyjnego, zwłaszcza ustanowionego już po śmierci przedsiębiorcy, istnieje znaczne ryzyko powierzenia przedsiębiorstwa w ręce osoby nieposiadającej dostatecznego doświadczenia biznesowego, co może być ryzykowne dla dalszej kondycji ekonomicznej tego przedsiębiorstwa.

Z perspektywy przedsiębiorcy, który nie wdrożył planu sukcesyjnego, możliwość powołania zarządcy sukcesyjnego po jego śmierci wydaje się rozwiązaniem oczywiście dobrym, bo pozwalającym przynajmniej na jakiś czas zachować *status quo* do czasu powołania spadkobiercy, który przejmie przedsiębiorstwo.

W przypadku, w którym przedsiębiorca ma plan sukcesji biznesu, odpowiednio wdrożona reorganizacja przedsiębiorstwa, oparta o dotychczasowe rozwiązania prawne, pozwoli daleko bardziej niż przy instytucji zarządcy sukcesyjnego, zapewnić dobro przedsiębiorstwa, jego przyszłego kierownictwa, przy jednoczesnym oderwaniu, przynajmniej w dużej części, procesów decyzyjnych w firmie rodzinnej od toczącego się postępowania spadkowego po zmarłym właścicielu. ●

„Organizacje przyszłości będą zdominowane przez miękkie umiejętności”

Berridge John

W gospodarce aspirującej do miana opartej na wiedzy największe znaczenie ma potencjał generowania zasobów niematerialnych, czyli kapitał intelektualny.



dr hab. Wojciech Popczyk

Uniwersytet Łódzki,
 autor książki
 „Przedsiębiorstwa
 rodzinne w otoczeniu
 globalnym”, WUŁ 2013

Rola kompetencji miękkich

Rolą systemu oświaty jest kształcenie kompetencji młodych pokoleń, które pozwolą sprostać wymogom takiej gospodarki i zapewnią jej cywilizacyjny postęp. Orientacja na nową wiedzę, nowe technologie, innowacje wymagają kompetencji szczególnych, tak zwanych kompetencji miękkich. Zalicza się do nich krytyczne myślenie, umiejętność

rozwiązywania problemów, kreatywność, orientacja przedsiębiorcza (proaktywność, brak awersji do ryzyka, innowacyjność), samodzielność, ale jednocześnie umiejętność współdziałania w zespole, umiejętności poszukiwania informacji, inteligencja moralna i emocjonalna oraz posiadanie i rozwijanie pasji. Ta ostatnia forma kompetencji miękkich pozwala nie tylko doświadczać

komfortu życia, ale jest niezbędnym czynnikiem sukcesu nowo powstających przedsiębiorstw, które zazwyczaj borykają się z niedoborem zasobów rzeczowych i finansowych. To właśnie pasja jest głównym motywatorem i siłą napędową zachowań przedsiębiorczych.

Czas efektywnego kształcenia kompetencji miękkich przypada na okres szkoły podstawowej i szkoły średniej. Socjalizacja młodych ludzi pod tym względem dopiero na późniejszym etapie edukacji jest znacznie mniej efektywna. Dzięki technologiom informatycznym wiedza werbalna, kodowana i w wielu przypadkach już historyczna jest dostępna powszechnie w zasobach internetowych. Tradycyjne formy jej transferu w systemie oświaty wydają się być anachroniczne, nieefektywne i bezcelowe, skoro bardziej pożądane w gospodarce XXI wieku są kompetencje miękkie. Analiza programów nauczania na poziomie podstawowym i średnim w Polsce utwierdza w przekonaniu, że polski system oświaty nie jest dostosowany do oczekiwań i priorytetów nowej ekonomii. Trudne, przetadowane wątpliwymi treściami, na bardzo wysokim poziomie abstrakcji programy niedostosowane do możliwości intelektualnych uczniów, ich potrzeb emocjonalnych i rozwojowych, dominacja nauki pamięciowej, brak równowagi między obowiązkami szkolnymi a innymi aktywnościami młodych ludzi nie tworzą warunków dla kształcenia ich kompetencji miękkich.

Pasja

Psychologiczny komfort, na który składają się: poczucie szczęścia, satysfakcja z życia, samorealizacja stanowi jeden z najważniejszych aspektów efektywnego funkcjonowania psychologicznego jednostki. Przekłada się on na lepsze zdrowie, lepsze relacje z otoczeniem i większe osiągnięcia.

Pasja to silna inklinacja do aktywności, które się lubi, uznaje za ważne i w które inwestuje się czas oraz energię w sposób regularny. Pasja ma kluczowe znaczenie dla zachowań przedsiębiorczych.

Ludzie angażują się w różne aktywności w ciągu swojego życia z nadzieją na zaspokojenie następujących podstawowych potrzeb psychicznych: **autonomii** (pragnienie poczucia osobistej inicjatywy), **kompetencji** (pragnienie efektywnej interakcji z otoczeniem) oraz **przynależności** (pragnienie bycia z tymi, którzy są ważni dla jednostki). Vallerand (2008) definiuje pasję jako silną inklinację do aktywności, które się lubi, uznaje za ważne i w które inwestuje się czas oraz energię w sposób regularny.

Pasja ma kluczowe znaczenie dla zachowań przedsiębiorczych. Wyróżnia się trzy tożsamości przedsiębiorcze: **pasja odkrywcy/wynalazcy** – oznacza szczególną inklinację badawczo-rozwojową, wynikiem której są nowe produkty i technologie, **pasja założyciela** – oznacza gotowość podejmowania przedsięwzięć i generowania w nich korzyści, oraz **pasja dewelopera/inwestora** – oznacza inklinację do rozwijania, doprowadzania do wzrostu istniejących przedsięwzięć (Cardon i inni, 2009). W przypadku dwóch pierwszych tożsamości liczy się zainteresowanie (kompetencja) rozwijane latami w okresie intensywnej socjalizacji. Te formy pasji determinują



Fot. Fotolia

przede wszystkim sukces przedsiębiorstw będących w pierwszej fazie cyklu swojego życia.

Opinie młodzieży studenckiej

Ważne dla kształtowania kompetencji miękkich i zachowań przedsiębiorczych ma oddziaływanie środowiska rodzinnego, czego świadectwem jest poniższa analiza porównawcza wybranych kompetencji miękkich studentów z tradycjami biznesowymi i studentów bez tradycji biznesowych.

Różnice ze względu na tradycje rodzinne

Wśród badanych 260 studentów zarządzania pierwszego roku na Uniwersytecie Łódzkim 41,5% pochodziło z rodzin przedsiębiorczych (74 kobiety

i 34 mężczyzn – łącznie 108 osób). Istnieją statystycznie istotne różnice między tą grupą a studentami bez tradycji przedsiębiorczości rodzinnej. Pierwszą różnicą jest posiadanie pasji poza sportem i rozrywkami IT, która może mieć wpływ na życie zawodowe młodych ludzi w przyszłości, kształtować ich zachowania przedsiębiorcze. 48,1% studentów z tradycjami przedsiębiorczymi i 34% pozostałych ma taką pasję.

Z punktu widzenia statystyki istotne okazały się także różnice w motywacji do podjęcia studiów na Wydziale Zarządzania związanej z wolą posiadania własnego biznesu. Częściej wola ta była powodem do rozpoczęcia studiów w przypadku badanych osób o rodzinnych tradycjach biznesowych

(67,3% wobec 52% w przypadku pozostałych studentów). Ci pierwsi rzadziej wymieniali wśród trzech możliwych motywów łatwość znalezienia pracy po studiach zarządzania (49,5% wobec 63%) oraz zarobki menedżerów (28% wobec 37,8%).

W literaturze psychologicznej częściej uważa się, że lokalizacja siły sprawczej (ośrodka decyzyjnego) dokonywana przez człowieka jest wynikiem biologii i genów a nie kultury. 23% badanych studentów z rodzin przedsiębiorczych i 35,4% pozostałych lokuje ten ośrodek poza sobą, zewnątrz. Lokowanie tego ośrodka zewnątrz może mieć negatywny wpływ na zachowania przedsiębiorcze czy przywódcze. Osiągnięty wynik badawczy w tym względzie może być argumentem do dyskusji naukowej, gdyż z badań wynika, że socjalizacja w rodzinach przedsiębiorczych zmniejsza prawdopodobieństwo lokalizacji ośrodka na zewnątrz.

Studenci zarządzania z rodzin przedsiębiorczych większy, niż miało to miejsce w przypadku pozostałych studentów, procent czasu spędzanego poza szkołą podstawową wykorzystywali na pracę. Zgodnie z ich deklaracjami, pracowali oni średnio przez 9,58% swojego pozaszkolnego czasu w tym okresie życia, podczas gdy dla pozostałych badanych osób średnia ta wynosiła 4,71%. Studenci z tradycjami biznesowymi spędzali czas poza szkołą średnią w mniejszym stopniu na atrakcjach IT w porównaniu do pozostałych studentów. Wynikało to z obowiązków szkolnych, domowych oraz z faktu posiadania pasji pozaszkolnych.

Różnice ze względu na płeć

Istnieją także istotne statystycznie różnice między studentkami a studentami pochodzącymi z rodzin przedsiębiorczych. Mediana średniej ocen

w gimnazjum była istotnie wyższa u dziewcząt niż u chłopców; u obecnych studentek wyniosła ona 4,7, zaś u studentów 4,1.

W okresie pobytu w szkole podstawowej i gimnazjum, studentki większą część czasu niż studenci poświęcały odrabianiu lekcji i obowiązkom, zaś mniejszą aktywnościom związanym z komputerem. Ponadto w okresie gimnazjalnym mniej czasu wolnego spędzały na uprawianiu sportu, zaś w szkole średniej na oddawaniu się innym pasjom niż te, które związane są z IT lub ze sportem.

Studenci zarządzania z rodzin przedsiębiorczych większy procent czasu spędzanego poza szkołą podstawową wykorzystywali na pracę.

Studenci częściej niż studentki deklarowali, że po ukończeniu szkoły średniej nie czuli się pewnie w otaczającej ich rzeczywistości, nie rozumieli jej i mieli częściej kłopoty z praktyczną stroną codziennego życia. Posiadane kompetencje praktyczne nabywali w środowisku rodzinnym.

O wyborze kierunku studiów w przypadku kobiet częściej decydowała orientacja przedsiębiorcza – 41,1% wobec 11,8% i przecucie o łatwiejszym znalezieniu pracy po jego ukończeniu – 57% wobec 32,4% w przypadku mężczyzn. Kobiety częściej chcą mieć własny biznes w przyszłości – 72,6% wobec 55,9% deklaracji mężczyzn, jednak rzadziej deklarują możliwość przejęcia biznesu rodzinnego – 15,1% wobec 23,5% deklaracji mężczyzn.



Fot. Fotolia

i jeszcze rzadziej pewność bycia sukcesorem – 6,8% wobec 17,6%.

Wnioski

Socjalizacja (wychowanie) młodego pokolenia w rodzinach przedsiębiorczych bardziej rozwija ich kompetencje miękkie, niezbędne do budowania gospodarki opartej na wiedzy.

Polski system oświaty, jak pokazują pełne wyniki przeprowadzonego badania, nie sprzyja kształceniu kompetencji miękkich, a zatem wymaga gruntownej reformy programowej.

Czynnikiem sukcesu zawodowego przedsiębiorcy i komfortu jego życia jest posiadanie pasji. Przedsiębiorcy bez pasji, ale z silną orientacją

przedsiębiorczą, mogą dłużej czekać na sukces. Metodą prób i błędów poszukują i rozwijają kluczowe dla biznesu kompetencje.

W rodzinach dwupokoleniowych, z pełną swobodą myśli, wyborów i zachowań młodego pokolenia, problem sukcesji w ich przedsiębiorstwach polega na determinacji młodego pokolenia do zakładania własnych gospodarstw domowych i do niezależności. Udaane sukcesje w tego typu rodzinach są wynikiem inicjatywy dialogu o kontynuacji biznesu rodzinnego podejmowanej z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym przez seniorów. Kobiety zdecydowanie niedoceniane są jako potencjalne sukcesorki w biznesach rodzinnych, chociaż ich zachowania przedsiębiorcze są statystycznie silniejsze niż mężczyzn. ●



Fot. Fotolia

Strategie CSR w bliskowschodnich firmach rodzinnych



Gniewomir Pieńkowski
Locuples International
Business Development,
Kancelaria
Rozwoju Biznesu
Międzynarodowego

Efektywność działań przedsiębiorstwa w handlu międzynarodowym uzależniona jest od poznania specyfiki kraju, w którym chcemy rozpocząć naszą współpracę. Zrozumienie różnic pozwoli nam na osiągnięcie zamierzonych celów biznesowych.

Musimy jednak pamiętać, że jest to kultura często odległa od naszej. Mimo to nie powinniśmy jednak rezygnować z możliwości, którą daje nam coraz większe umiędzynarodowienie działalności gospodarczej. Nasz sukces uzależniony będzie tylko od chęci poznania naszych potencjalnych kooperantów.

Budowanie sukcesu

Jednym z najlepszych przykładów do prześledzenia takich różnic jest Bliski Wschód. Firmy rodzinne od wielu lat budują potęgę gospodarczą państw Bliskiego Wschodu – stanowią blisko 80% istniejących w tym regionie przedsiębiorstw. Wiele rodzinom w ciągu kilku dekad udało się stworzyć



Fot. Fotolia

przedsiębiorstwa, które nie tylko dominują w swojej branży na Bliskim Wschodzie, lecz także w skali świata. Sukces bliskowschodnich rodzinnych nie był wyłącznie związany z umiejętnym dostosowywaniem się do panujących w państwach Bliskiego Wschodu warunków ekonomicznych, politycznych i społeczno-gospodarczych oraz umiejętnym wyszukiwaniem nisz biznesowych, ale także ze skutecznym wykorzystaniem działań marketingowych z zakresu CSR (ang. *Corporate Social Responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu). Członkowie największych firm rodzinnych potrafili jednym głosem powiedzieć: „Sukces biznesowy jest ważny, dzięki niemu budujemy siłę naszej rodziny. Nie istnieje on jednak bez jego otoczenia biznesowego”. Artykuł przybliży strategię z zakresu CSR, które są stosowane przez bliskowschodnie firmy rodzinne. Ich poznanie pozwoli nie tylko poznać różnice organizacyjne, ale także społeczno-kulturowe, polityczne i ekonomiczne.

Wielopokoleniowa odpowiedzialność

Odpowiedzialność za siebie, rodzinę, lokalne społeczności, ale także za swój kraj i wielką społeczność wyznawców islamu na Bliskim Wschodzie oraz na świecie (tzw. Umma), członkowie firm rodzinnych mieli wpajaną od dziecka. Zanim doszło do sformalizowanego powstania pierwszych firm rodzinnych na Bliskim Wschodzie w pierwszej połowie XX wieku, członkowie arabskich klanów kierowali się zasadami dotyczącymi prowadzenia działalności gospodarczej zawartymi w Koranie, który w odróżnieniu od dobrze znanego nam Pisma Świętego, od wieków reguluje stosunki gospodarcze na Bliskim Wschodzie, tworząc tzw. kodeks zwyczajowy.

Do najważniejszych jego zasad należy tzw. *Riba*, oznaczająca w swobodnym tłumaczeniu z języka arabskiego zakaz stosowania odsetek w każdym rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, zarówno pomiędzy przedsiębiorstwami, klanami, jak i mieszkańcami regionu biorącymi udział w obrocie gospodarczym, np. jako pożyczkobiorcy. *Riba* nie jest pojęciem *stricte* z zakresu finansów i bankowości – to zasada etyczna, która miała na celu, by zdecydowanie silniejszy partner biznesowy nie mógł dyktować słabszemu zasad współpracy oraz ewentualnych, często przeszacowanych kar w przypadku niepowodzenia. *Riba* zakładała dzielenie się niezdefiniowanym z góry zyskiem bądź stratą z prowadzonej działalności w równym stopniu. W przypadku prowadzenia działalności gospodarczej, dzięki stosowaniu tej zasady, ryzyko jej prowadzenia i nieuczciwości kontrahentów miało się zmniejszyć. Dwie strony kontraktu miały wspólnie, z olbrzymim zaangażowaniem współpracować dla osiągnięcia jak największego zysku, który następnie miał być podzielony w sposób adekwatny od zaangażowania poszczególnych stron.

Kolejną normą, ustaloną przez Koran i przestrzeżaną przez bliskowschodnich rodzinnych jest regulujący życie gospodarcze na Bliskim Wschodzie tzw. Zakat (w języku arabskim oznaczający wzrost). Mówi on, że każdy muzulmanin, osiągający zyski powyżej pewnego poziomu, powinien przeznaczyć 2,5% nadwyżki od tej kwoty na rozwój społeczności muzulmańskiej. Do dziś Zakat przetrwał w niezmienionej formie tylko w krajach muzulmańskich, nie znajdujących się bezpośrednio na Bliskim Wschodzie – w Pakistanie i Sudanie. W innych krajach znacznie większą popularnością cieszy się tzw. Sadaka, czyli dobrowolne przekazanie środków na rozwój społeczności.

Członkowie firm rodzinnych jako pierwsi wprowadzać zaczęli fundamentalne zmiany w kulturze organizacyjnej swoich przedsiębiorstw. Zmieniono do tej pory spotykany wielowiekowy model, że prawo do pracy przysługiwało tylko mężczyźnie.

Wspólna przyszłość

Dzięki wielopokoleniowemu wpajaniu „rodzinnych biznesmenom pustyni” zasad dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o przepisy zawarte w Koranie, ale także tych, które przez wieki były tylko doświadczeniem przekazywanym ustnie kolejnym sukcesorom przez nestorów rodu, udało się wypracować specyficzny model zarządzania wartościami w prowadzeniu działalności gospodarczej na Bliskim Wschodzie. Początkowo głównym kierunkiem ich działań byli pracownicy firm. Przeznaczano olbrzymie środki na rozwój pracowników, nieważne czy byli menedżerami, specjalistami, czy też pracownikami fizycznymi – wszystkich pracowników traktowano jak członków rodziny, w której właściciele byli swego rodzaju „rodzicami – opiekunami”, a członkowie załogi firmy „dziećmi”.

Członkowie firm rodzinnych jako pierwsi wprowadzać zaczęli fundamentalne zmiany w kulturze organizacyjnej swoich przedsiębiorstw. Zmieniono do tej pory spotykany wielowiekowy model, że prawo do pracy przysługiwało tylko mężczyźnie. Dodatkowo to mężczyzna był także obywatelem

Negatywnie wpływające na przyrodę i zdrowie ludzi procedury zastąpiono takimi, które zapewniały efektywną koegzystencję biznesu, ludzi i przyrody. Dzięki temu osiągnięto zmniejszenie zanieczyszczenia powietrza i zanieczyszczenia wód gruntowych.

kraju, w którym znajdowała się siedziba firmy. Zwiększono parytet zatrudnienia kobiet, umożliwiono im edukację oraz zajmowanie najwyższych stanowisk menedżerskich. Zaczęto także zatrudniać pracowników z zagranicy, na początku z mułmańskich krajów Azji i Afryki, a następnie także Europejczyków.

W pewnym momencie członkowie rodzin zauważyli, że podejmowane działania są niewystarczające, bo co z tego, że „wielka rodzina” buduje potęgę firmy i regionu, jeśli w skali kraju taka inicjatywa jest jak jedno z ziarenek piasku na pustyni... Zaczęto zawiązywać porozumienia „rodzinnych”, których głównym celem miało być dbanie o rozwój swoich państw.

W ten sposób firmy rodzinne budowały swoją przewagę nad konkurencją z innych państw. Dzięki podjęciu tego typu działań, w regionach, w których znajdowały się funkcjonujące według tych zasad firmy rodzinne, życie zmieniało się nie do poznania. W odróżnieniu od innych regionów „rodzinne oazy” budowały swoją potęgę. Nie istniał tutaj podział na członków rodziny i obcych,

każdy uczciwy, rzetelny człowiek, który miał chęć do ciężkiej pracy dostawał szansę rozwoju. Nikogo nie dziwiły przypadki największych firm rodzinnych na Bliskim Wschodzie, które potrafiły zatrudniać 70-80% mieszkańców regionu, w którym prowadziły swoją działalność.

W drodze do innowacyjności

Działaniami tymi bliskowschodnie firmy rodzinne zbudowały podwaliny swojego sukcesu. Zainwestowane pieniądze zaczęły się szybko zwracać, już w latach sześćdziesiątych XX wieku. Wiele z tych firm stało się równorzędnymi partnerami biznesowymi dla zachodnich korporacji, a wprowadzone praktyki doprowadziły do sytuacji, w której biedne, często opierające swój rozwój na rolnictwie i sektorze usług państwa, stały się szybko rozwijającymi „tygrysami”, które stawały się liderami sektora nowoczesnych technologii.

Negatywnie wpływające na przyrodę i zdrowie ludzi procedury zastąpiono takimi, które zapewniały efektywną koegzystencję biznesu, ludzi i przyrody (np. wprowadzono nowoczesne systemy ekozarządzania produkcją). Dzięki temu osiągnięto cel, którym było zmniejszenie zanieczyszczenia powietrza nad największymi aglomeracjami, zmniejszenie zanieczyszczenia wód gruntowych oraz samej ziemi na terytoriach, na których znajdowały się przedsiębiorstwa specjalizujące się w wydobywaniu i przetwarzaniu produktów chemicznych.

W coraz większym stopniu zaczęto wykorzystywać energię słoneczną w zaspokajaniu potrzeb przedsiębiorstw oraz gospodarstw domowych (do 2040 roku udział odnawialnych źródeł energii ma zwiększyć się o 60%). Obecnie nikogo nie dziwi spotkanie wielkiego rodzinnego zakładu produkcyjnego pełnego paneli słonecznych.



Fot. Fotolia

Badania naukowe mają na celu m.in. walkę z niedogodnościami związanymi z klimatem. Opracowywane są technologie służące m.in. do efektywniejszego nawadniania pustyń (także oczyszczania wody) oraz prowadzone są próby tworzenia na nich obszarów zielonych. Dzięki tym pracom możliwe będzie zwiększenie samowystarczalności państw arabskich w produkcji niektórych produktów żywnościowych.

Z kolei wewnątrz swoich przedsiębiorstw „rodzinni” nie tylko utrzymali panujące wcześniej zasady, ale także postawili na dalszy rozwój. Wiedza i innowacyjność to podstawowe zasady kierujące rozwojem współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych, które w wielu przypadkach przeszły drogę od prymitywnych manufaktur wytwarzających niskoprzetworzone produkty do wielkich

Wiedza i innowacyjność to podstawowe zasady kierujące rozwojem współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych, które przeszły drogę od manufaktur wytwarzających niskoprzetworzone produkty do wielkich fabryk.

fabryk, produkujących części na zlecenie największych koncernów samochodowych na świecie oraz innowacyjne samochody elektryczne oraz wyścigowe.

Kontynuacja sukcesu

Firmy rodzinne na Bliskim Wschodzie przeżywają obecnie jeden z najlepszych okresów swojego rozwoju w historii – spokojnie budują podstawy innowacyjnej gospodarki i myślą pozytywnie o nadchodzącej przyszłości. Nie byłoby to jednak możliwe, gdyby nie poczucie odpowiedzialności „rodzinnych” przedsiębiorców, którzy przez dekady najpierw walczyli, aby zbudować fundamenty rozwoju swojej rodziny, następnie matych, lokalnych społeczności i w końcu wspólnie tchnąć nowego ducha w swoje państwa i region Bliskiego Wschodu. Dzięki przyjętym przez nich założeniom strategii CSR słowo rodzina nabiera innego wymiaru. Nie oznacza już tylko grupy ludzi połączonych ze sobą więzami krwi, ale odnosi się do znacznie większej społeczności, dla której najważniejsze

Firmy rodzinne na Bliskim Wschodzie przeżywają obecnie jeden z najlepszych okresów swojego rozwoju w historii – spokojnie budują podstawy innowacyjnej gospodarki i myślą pozytywnie o nadchodzącej przyszłości.

celem jest budowanie wielkiej wspólnoty ludzi pragnących rozwoju, nabywania nowej wiedzy, opracowywania innowacyjnych strategii organizacyjnych i produktowych. ●



Fot. Fotolia

Rewolucja w sposobie składania sprawozdań finansowych

Fot. Fotolia

Praktyczne aspekty nowelizacji ustawy o krajowym rejestrze sądowym

21 lutego 2018 roku ogłoszona została ustawa o zmianie ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz niektórych innych ustaw, której celem jest maksymalne ujednolicenie wymogów formalnych dotyczących wniosków składanych do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS), formy dokumentów do nich dołączonych, sposobu ich poświadczania za zgodność oraz skutków naruszenia tych wymogów.



Katarzyna Karpiuk
radca prawny
w Zespole Doradztwa
Korporacyjnego,
Kancelaria Ożóg
Tomczykowski

Ustawa zakłada wykorzystanie aktualnego poziomu rozwoju informatyki, pozwalającego na jej zastosowanie w szerokim zakresie. Postanowienia Ustawy będą wprowadzane w życie etapami, w zależności od zakresu niezbędnych zmian w systemie teleinformatycznym Krajowego Rejestru Sądowego.

Najważniejsze zmiany to:

- wprowadzenie obowiązku składania sprawozdań finansowych w postaci elektronicznej (zmiana wchodzi w życie 15 marca 2018 r.),
- utworzenie ogólnodostępnych akt elektronicznych, które będą obejmować wszystkie dokumenty złożone do akt przez strony, jak również

wszystkie dokumenty wytworzone przez sąd (zmiana wchodzi 1 marca 2020 r.),

- wprowadzenie obowiązku składania wniosków do sądu rejestrowego w postaci elektronicznej, z wykorzystaniem systemu teleinformatycznego (zmiana wchodzi w życie 1 marca 2020 r.),
- udostępnienie w Internecie pełnych danych o podmiotach wpisanych do Krajowego Rejestru Sądowego (zmiana wchodzi w życie 1 marca 2020 r.).

Pierwszą rewolucyjną datą z punktu widzenia przedsiębiorców podlegających wpisowi do KRS, był 15 marca 2018 r. Po tej dacie wszystkie dokumenty finansowe muszą być składane wyłącznie w formie elektronicznej (za wyjątkiem dokumentacji finansowej za rok 2017), natomiast sporządzenie dokumentów w formie elektronicznej wymaga podpisania ich kwalifikowanym podpisem lub zaufanym profilem ePUAP (więcej informacji na: <https://obywatel.gov.pl/czym-jest-epuap>). Nowelizacja wprowadziła również zmiany w kręgu osób uprawnionych do składania dokumentów finansowych, wyłączając możliwość ustanowienia pełnomocnika procesowego przy ich składaniu.

Wyjątek stanowią dokumenty obejmujące 2017 r., które będzie można przekazać w formie skanu (PDF) opatrzonego kwalifikowanym podpisem elektronicznym, albo podpisem potwierdzonym profilem zaufanym ePUAP przez co najmniej jedną osobę fizyczną, wpisaną jako członek organu uprawnionego do reprezentacji, wspólnik uprawniony do reprezentowania spółki osobowej, syndyk lub likwidator.

Zakończenie przyjmowania sprawozdań finansowych w formie papierowej ma prowadzić do znacznego uproszczenia i usprawnienia

funkcjonowania Krajowego Rejestru Sądowego, jednak – przynajmniej na początku – wymagać będzie dodatkowych czynności w postaci założenia konta w systemie eKRS (<https://ekrs.ms.gov.pl/>). Wszystkie przesyłane do Krajowego Rejestru Sądowego kopie dokumentów finansowych będą musiały być opatrzone podpisem kwalifikowanym bądź potwierdzone podpisem za pomocą profilu zaufanego ePUAP, przez co najmniej jedną osobę uprawnioną do reprezentacji danego przedsiębiorcy.

Ustawa bez wątpienia stanowi rewolucję w sposobie załatwiania spraw w Krajowym Rejestrze Sądowym oraz tworzenia i składania sprawozdań finansowych, a także uzyskiwania dostępu do dokumentacji zgromadzonej w aktach rejestrowych spółek. Docelowo będzie stanowiło to znaczne ułatwienie dla przedsiębiorców, także pod kątem uzyskania informacji o potencjalnych kontrahentach.

Utworzenie ogólnodostępnych akt elektronicznych podmiotów wpisanych do KRS pozwoli również na szersze wykorzystanie możliwości elektronicznego doręczania dokumentów sądowych, a z punktu widzenia przedsiębiorcy, umożliwi śledzenie na bieżąco przebiegu postępowania rejestrowego oraz szybsze otrzymywanie informacji o dokonanych wpisach do rejestru.

Również składanie wniosków rejestrowych wyłącznie w postaci elektronicznej znacznie usprawni komunikację pomiędzy przedsiębiorcą i sądem oraz przyspieszy rozpoznawanie wniosków. Dotyczy to szczególnie sytuacji, gdy sąd wzywa do uzupełnienia braków, co skutkuje znacznym oddaleniem momentu wydania rozstrzygnięcia w sprawie. ●



Pytanie o JPK-VAT

Czytelnik: „W telewizji Ministerstwo Finansów prowadzi obecnie kampanię związaną z JPK-VAT. W tej reklamie padają słowa o tym, że urząd skarbowy kontaktuje się mailowo z przedsiębiorcą celem poprawy jego deklaracji (zamiast od razu karać). Na jaki adres mailowy będzie się kontaktować Urząd Skarbowy i jak zweryfikować, jaki obecnie adres mailowy firmy ma US? Gdzie i jak można go zmienić?”

Ekspert: Zasady komunikacji urzędu skarbowego z podatnikiem są sprecyzowane w przepisach Ordynacji podatkowej. Dopuszczają one także komunikację w formie elektronicznej – przez portal podatkowy lub elektroniczną skrzynkę podawczą. Komunikacja ta nie obejmuje więc typowej korespondencji e-mail. Dopiero w sytuacji nadzwyczajnej, gdy jest to uzasadnione ważnym interesem podatnika lub gdy stan sprawy tego wymaga. Ordynacja podatkowa dopuszcza wezwanie podatnika telefonicznie lub przy użyciu innych środków łączności (w tym korespondencji e-mail). W praktyce bywa tak, że organy podatkowe wykorzystują ten sposób komunikacji z podatnikiem nawet jeżeli nie zachodzą wskazane powyżej przestanki. Niejednokrotnie pozwala to na uproszczenie i odformalizowanie kontaktu w sprawach bieżących.

Urząd skarbowy może wykorzystywać adres e-mail, który zostanie wskazany przez podatnika

np. w składanych pismach lub w dokumentach aktualizujących dane podatnika (np. zgłoszenie NIP-2 lub VAT-R). Nie istnieje formalna procedura weryfikacji danych, w tym danych e-mail, które aktualnie posiada urząd skarbowy. Jeżeli podatnik chce się upewnić, że ewentualna korespondencja będzie wpływała na jego aktualny adres e-mail, powinien wskazać go w piśmie skierowanym do rzędu skarbowego.

Jeżeli jednak urząd zamierza przesyłać podatnikowi pisma np. w ramach kontroli podatkowej lub postępowania, powinien zastosować wymaganą przepisami prawa procedurę po uzyskaniu zgody podatnika (lub na jego wniosek) poprzez portal podatkowy lub elektroniczną skrzynkę podawczą.

Opracowanie: Wojciech Kotowski, Doradca Podatkowy w Kancelarii Ożóg Tomczykowski



Spotkanie z Hemlecki Group

Kilka refleksji o firmach rodzinnych

23 lutego w Rudzie Śląskiej odbyło się jedno z cyklicznych spotkań organizowanych przez stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych Oddział Śląski. Przedstawiciele firmy z branży budowlanej, z długoletnim stażem, nie tylko opowiedzieli o kulisach rozwoju firmy, ale przede wszystkim nadali wydarzeniu charakter mentoringowy. Tematem przewodnim spotkania była kwestia inwestycji, przedstawiona podczas wykładu pt. „Inwestycje ogólnobudowlane – jak je realizować, by nie stracić?”

Spotkanie z rodziną Hemleckich było nie tylko moim pierwszym uczestnictwem w tego rodzaju wydarzeniu, ale także pierwszym zapoznaniem się z ideą i zasadami współdziałania w strukturach Inicjatywy Firm Rodzinnych, jako członka stowarzyszenia.

Na początku miałam wątpliwości czy stowarzyszenie, do którego mam zamiar przystąpić, jest dla mnie? Firma, którą od 6 lat prowadzę, w żaden sposób nie przypominała mi innych firm, które funkcjonują w tej strukturze. Nie przejęłam firmy, nie mam dwudziestoletniego stażu w branży, nie

Katarzyna Prażmowska
członek stowarzyszenia
Inicjatywa Firm
Rodzinnych oraz
Kobięcych Skrzydeł,
zarządzająca
agencją marketingu
internetowego Mavika-
agencja E-PR z siedzibą
w Katowicach





mam też dorosłych dzieci, które są moimi partnerami w biznesie. Moje myślenie o firmach rodzinnych, jak się później okazało, wynikało jedynie z niewiedzy. Dopiero bezpośredni kontakt z osobą ze stowarzyszenia uświadomił mi, dlaczego warto przystąpić do tej organizacji.

Po pierwsze – RZETELNA INFORMACJA

O tym kto może przystąpić do IFR, decydują zupełnie inne kryteria. W moim przypadku wystarczyła informacja, że moim partnerem biznesowym jest członek mojej rodziny – mąż.

Po drugie – WYMIANA DOŚWIADCZEŃ

Spotkania mentoringowe, podczas których dochodzi do wymiany nie tylko kontaktów osobistych, ale przede wszystkim wymiany doświadczeń. Młoda firma może wykorzystać doświadczenia innej firmy, której udało się osiągnąć rozwój na bardzo wysokim poziomie. Lepiej słuchać i nauczyć się na błędach, pokonywaniu trudności czy ekspansji na rynki zagraniczne od większych i bardziej doświadczonych. Słuchać, przyswajając wiedzę, wyciągać wnioski dla siebie, pytać i opierać się na tych doświadczeniach.

Po trzecie – SŁUCHANIE

Pomimo iż spotkanie, w którym miałam okazję uczestniczyć, skupiało się wokół zagadnień branży budowlanej oraz procesów inwestycyjnych, a moja branża nie ma nic z tą dziedziną wspólnego, wykorzystałam tę wiedzę do przemyślenia inwestycji w swojej firmie. Podczas prezentacji pojawił się slajd zatytułowany DOBRE RADY, a pod nim pojawiły się hasła:

- Myślcie na papierze;
- Wyznaczcie sobie kroki milowe i nie zawracajcie z drogi;
- Wybierajcie partnerów do współpracy, którzy Was rozumieją;
- Eliminujcie ryzyka nazywając je i parametryzując;
- Przeprowadźcie analizy:
 - zużycie energetyczne vs koszt inwestycyjny;
 - rozwiązania na miarę vs rozwiązania uniwersalne;
 - elastyczność: wyliczenie zwrotu z inwestycji.

Każda firma, bez względu na branżę, podobnie funkcjonuje, stawia na wzrost, rozwój, zysk etc. *Różne branże, ale cele podobne* – pomyślałam. Zatem warto uczyć się od innych, wykorzystać informacje i przełożyć je na własne pomysły. To jest prawdziwa wartość, którą wynoszę z tych spotkań. Moim zdaniem warto. ●



Kongres Firm Rodzinnych

„Nowe horyzonty rozwoju”

Na Dolnym Śląsku nie było wielu wydarzeń o tak szerokiej skali i przekroju poruszanych zagadnień, adresowanego do przedsiębiorców rodzinnych. Kongres Firm Rodzinnych „Nowe horyzonty rozwoju” odbył się 6 marca br., wzięło w nim udział blisko dwustu przedsiębiorców z Wrocławia i okolic.

Firmy rodzinne stanowią najliczniejszą grupę przedsiębiorców zarejestrowanych w Polsce, wytwarzają prawie 14% krajowego PKB. Na samym Dolnym Śląsku zarejestrowanych jest ponad 360 tys. firm, z których przeważająca część to przedsiębiorstwa sektora MŚP o znaczącym udziale biznesów rodzinnych. Ich działalność ma dostrzegalny wpływ na gospodarkę, jednak styl zarządzania i kultywowane wartości mogą mieć również istotne przełożenie na kapitał społeczny i jakość życia w regionie.

W Kongresie Firm Rodzinnych „Nowe horyzonty rozwoju” wzięli udział przedstawiciele firm, które odniosły sukces zdobywając silną pozycję na rynku i rozpoznawalność własnej marki. – *Przedsiębiorstwa rodzinne są coraz bardziej popularne poprzez swoje spektakularne sukcesy, sukcesy lub niepowodzenia. Ale nie dlatego organizujemy ten kongres, lecz po to, aby samym przedsiębiorcom oraz firmom i instytucjom z nimi współpracującym uświadomić, jak wielka jest ich wartość i znaczenie* – powiedział prof. Krzysztof Safin,

inicjator i dyrektor Centrum Biznesu Rodzinnego WSB we Wrocławiu oraz pomysłodawca Kongresu Firm Rodzinnych we Wrocławiu.

Poruszona tematyka

Wydarzenie zostało zorganizowane w oparciu o cztery obszary tematyczne – wyzwania firm rodzinnych, sukcesję, zatrudnianie pracowników oraz innowacje. Każdemu z nich poświęcony został panel dyskusyjny. W dyskusjach uczestniczyli m.in. właściciele Grupy Wróbel – spadkobiercy Mirosława Wróbla – Tomasz Wróbel i Wojciech Wróbel oraz Michał Łuczak Prezes Zarządu, Katarzyna Osadkowska Dyrektor ds. HR i Członek Zarządu w firmie Osadkowski SA, Maciej Duda Prezes Zarządu Duda Holding i współtwórca Polskiego Koncernu Mięsnego DUDA oraz Jakub Dzik Członek Zarządu Impel S.A.

W panelach dyskusyjnych wystąpiło piętnastu przedsiębiorców i specjalistów z firm dostarczających rozwiązania dla biznesu. Gospodarzami i moderatorami paneli byli Dagmara Szyguła-Żuchowska członek Komitetu Firm Rodzinnych przy Krajowej Izbie Gospodarczej z ramienia Dolnośląskiej Izby Gospodarczej, radca prawny z Kancelarii ZPZ Legal, Tadeusz Dulian Starszy Menadżer i Doradca Rodzinny Zespołu ds. Firm Rodzinnych z firmy Deloitte, Iwona Makowiecka Dyrektor Biura Regionalnego Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej oraz Marek Pasztetnik Prezes Zarządu Zachodniej Izby Gospodarczej – Pracodawcy i Przedsiębiorcy.

Podczas kongresu odbyły się również warsztaty, istotną częścią spotkania była sesja networkingowa.

Kolejny kongres i spotkania

Kongres Firm Rodzinnych „Nowe horyzonty rozwoju” został zorganizowany przez Centrum



Od lewej: Tadeusz Dulian, Katarzyna Osadkowska, Maciej Duda, Karol Prozner, Maciej Karczewski

Biznesu Rodzinnego Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Zachodnią Izbę Gospodarczą – Pracodawcy i Przedsiębiorcy, Dolnośląską Izbę Gospodarczą, Regionalna Polsko-Niemiecką Izbę Przemysłowo-Handlową oraz Związek Pracodawców Polska Miedź. Partnerem panelu poświęconego sukcesji była firma Deloitte.

Organizatorzy zapewniają, że kongres będzie kontynuowany – druga edycja planowana jest na marzec 2019 roku. W międzyczasie Centrum Biznesu Rodzinnego WSB we Wrocławiu zapraszać będzie przedsiębiorców rodzinnych na mniejsze spotkania. ●

Opracowanie: Katarzyna Saranek,
Rzecznik Prasowy Wyższej Szkoły Bankowej

📷 Katowice – stolica Metropolii Śląsko-Zagłębiowskiej.
Gospodarz 11. U-RODZIN.
Fot. Wojciech Radwański (Ra2nski)



Kierunek: Świat. Jak firmy rodzinne mogą osiągnąć międzynarodowy sukces?



Magdalena Urbanowicz
specjalista ds.
marketingu w rodzinnej
firmie IT Grupa Kotrak,
redaktor portalu
www.kotrak.pl

W dniach 11–14 października 2018 roku w Katowicach odbędzie się 11. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY. Pierwszą zapowiedź Zjazdu stanowiło spotkanie mentoringowe z firmą Kotrak S.A. pt. „Rozszerzamy działalność firmy na rynki zagraniczne. Z jakiego wsparcia warto korzystać i czego unikać?”, które miało miejsce 7 marca w Katowicach.

Spotkanie zainaugurowała Dobrochna Kocharńska, Członek Zarządu Krajowego Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. Przywitała zebranych gości i zaprosiła do uczestnictwa w Zjeździe oraz dołączenia do Inicjatywy Firm Rodzinnych. *Znaczna część polskich firm to właśnie firmy rodzinne. Chcemy, żeby te przedsiębiorstwa były silne i doceniane, żeby odgrywały coraz większą rolę na rynkach zagranicznych* – podkreślała Kocharńska.

Samorząd wysłuchuje przedsiębiorców

W spotkaniu udział wzięli Wiceprezydent Miasta Katowice, Bogumił Sobuła. Chwalił firmy rodzinne mówiąc, że ma ogromny szacunek do nich oraz do ich działalności. Zwracał szczególną uwagę na to, aby miasta tworzące region skupiały się na działaniach z długą perspektywą, bo właśnie takie dają nam przewagę konkurencyjną. Jednocześnie podkreślał, że rolą samorządu jest wspierać przedsiębiorców, nie zaś narzucać im swoje rozwiązania. Dlatego też zachęcał do zgłaszania urzędnikom własnych inicjatyw, potrzeb oraz pomysłów na działalność międzynarodową.

Bogumił Sobuła przedstawił także realne działania, które podejmuje Urząd Miasta Katowice na rzecz przedsiębiorców. Od 2 lat prowadzona jest inicjatywa związana z utworzeniem przedstawicielstwa w USA, w Dolinie Krzemowej. Dzięki tego typu aktywności możliwe jest udzielanie wsparcia w zakresie aspektów prawnych, marketingu czy ułatwianie kontaktów międzynarodowych. Przedsiębiorcy z regionu mogą brać aktywny udział w misjach gospodarczych oraz w *networkingu*. W planach są kolejne umowy z miastami partnerskimi w różnych krajach, co pozwoli zintensyfikować działania dedykowane biznesowi.



U-RODZINY ASPIRACJE I MOŻLIWOŚCI KATOWICE 2018

📷 Oficjalny znak 11. Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych w Katowicach.

Zrozumieć kulturę biznesową innego kraju

O doświadczeniach związanych z zakładaniem oddziałów w Londynie i w Palo Alto w USA opowiadał Tomasz Brodziak, Członek Zarządu Kotrak S.A. Tłumaczył, że warto zacząć od nawiązania współpracy z zagranicznymi klientami, aby nauczyć się innych standardów obsługi oraz zrozumieć istotę działalności na innym obszarze.

W swoim wystąpieniu zwracał uwagę na aspekty, które należy wziąć pod uwagę zanim podejmie się realne kroki związane z ekspansją międzynarodową. Oprócz różnic kulturowych i innego podejścia do biznesu, podkreślał także istotę wyboru formy prawnej nowego oddziału, siedziby spółki, banku, finansowania, strategii sprzedaży i marketingu oraz planu zatrudnienia.

Austria – kraj z dobrym klimatem dla firm

Heinz Pascher, prezes platformy gospodarczej Górny Śląsk – Górna Austria i konsultant ABA w Polsce zaprezentował korzyści, jakie niesie ze sobą rozszerzenie działalności firmy o rynek austriacki. W swojej prezentacji ukazał, dlaczego warto rozważyć Austrię nie tylko jako rynek zbytu, ale również miejsce rozwoju dla przedsiębiorców. Szerzej omówił również kwestię klastrów działających na terenie całej Austrii, które wspomagają firmy zarówno pod kątem ekonomicznej, jak i technologicznej współpracy.

Uwaga na podatki!

Przedstawiciele Kancelarii Ożóg Tomczykowski, partnera strategicznego IFR, przybliżyli kwestie podatkowe związane z ekspansją zagraniczną firm. Bartosz Mroczkowski, doradca podatkowy, zaprezentował powiązania pomiędzy formą prawną przedsiębiorstwa a podatkami, które za nimi podążają. Podpowiadał, jak zacząć biznes lub przenieść go za granicę w sposób, który nie narazi nas na dodatkowe konsekwencje finansowe. Wiceprezes Kancelarii, Anna Turska, zwróciła uwagę na ryzyko, które niesie działalność gospodarcza za granicami kraju oraz wymieniła sposoby na to, jak uniknąć zakwalifikowania przedstawicielstwa firmy jako oddziału, co wiąże się z dodatkowymi opłatami.

Rodzinne spotkanie dla wszystkich pokoleń

Spotkanie z firmą Kotrak rozpoczęło cykl wydarzeń zapowiadających październikowy Zjazd. Katowice zostały wybrane jako miejsce do organizacji 11. U-RODZIN ze względu na swój wizerunek: nowoczesnego i otwartego na świat miasta, jakim jest stolica śląsko-zagłębiowskiej metropolii.



📷 Irena Kurdziel. Właścicielka KOTRAK S.A.
Fot. Magdalena Urbanowicz



📷 Wiceprezydent Katowic. Bogumił Sobuła.
Fot. Magdalena Urbanowicz

Ten wybór łączy się bezpośrednio z motywem przewodnim tegorocznego Zjazdu, który będzie skupiać się na światowych wyzwaniach polskiej przedsiębiorczości rodzinnej.

Firmy rodzinne w ogromnej mierze tworzą polską gospodarkę. Jednocześnie są organizacjami innowacyjnymi, aspirującymi do ciągłego rozwoju, zdobywając nie tylko rynek polski, ale przede wszystkim rynki zagraniczne. Hasło przewodnie



📷 Rodzinne spotkanie w firmie Kotrak. Fot. Magdalena Urbanowicz

Zjazdu „Aspiracje i Możliwości” ma nawiązywać do głównego pytania, na które spróbujemy odpowiedzieć podczas 11. u-Rodzin: „Czy polskie firmy rodzinne mogą odgrywać ważną rolę w europejskiej i światowej gospodarce?”.

Jak tłumaczy Prezes Oddziału Śląskiego IFR Łukasz Rotarski, *temat najważniejszych międzynarodowych wyzwań z perspektywy polskiego biznesu rodzinnego uznaliśmy za priorytetowy z wielu względów. Obecnie, tak w Europie, jak i na całym świecie, mają miejsce bardzo głębokie zmiany społeczne oraz gospodarcze. Ich tempo jest coraz szybsze i warto się do nich przygotować.*

Rotarski opowiada również, co odróżnia Zjazd od innych wydarzeń dedykowanych firmom rodzinnym: *Spora dawka merytorycznej wiedzy w najlepszym wydaniu. Zapraszamy ekspertów na światowym poziomie, którzy chętnie dzielą się*

praktycznymi radami. Ale jest coś jeszcze ważniejszego. U-RODZINY, jak sama nazwa wskazuje, to przede wszystkim spotkanie w miłej atmosferze, to święto biznesu rodzinnego. Zjazd jest otwarty dla przedstawicieli każdego pokolenia. Gwarantujemy świetną zabawę oraz prawdziwą integrację i mnóstwo wspólnych tematów do rozmów.

11. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2018 odbędzie się w Katowicach w dniach 11-14 października 2018 roku. Serdecznie zapraszamy do wzięcia udziału! ●

11. OGÓLNOPOLSKI ZJAZD FIRM RODZINNYCH



U-RODZINY

ASPIRACJE I MOŻLIWOŚCI

KATOWICE 11-14 PAŹDZIERNIKA 2018

WWW.U-RODZINY.PL

Patronat honorowy:



KATOWICE
dla odmiany



Województwo
Śląskie

Marszałek
Województwa Śląskiego
Wojciech Satuga

Partnerzy Strategiczni:

