

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 1(22) LUTY 2017 ISSN 2353-6470



WOLNOŚĆ. TWÓRCZOŚĆ. BIZNES.
u-RODZINY 2016



Inne kultury

- 26 Społeczno-kulturowe uwarunkowania współpracy z izraelskimi firmami rodzinnymi | *Gniewomir Pieńkowski*

Wydarzenia

- 30 Projekt dla firm: Early Warning Europe, Early Warning Poland | *Małgorzata Mączyńska*
- 32 Istotne zmiany dla przedsiębiorców w 2017 r. | *Krzysztof Krzyżanowski*
- 34 Elipsa gotuje | *Maria Adamska*

Temat numeru

- 4 Przekraczając bramę wyobraźni – gdańskie u-Rodziny firm rodzinnych | *Sebastian Margalski*

Ludzie w firmie

- 10 Konflikty rodzinne w firmie i ich pokonywanie. Od teorii do praktyki działania | *Alicja Winnicka-Popczyk*
- 16 Wywieranie wpływu na ludzi. Reguła niedostępności | *Aleksandra Jasińska-Kłoska*
- 19 Atak na firmę | *Artur Piszczek*

Sukcesja

- 23 Co jest najważniejsze? Refleksje doradcy sukcesyjnego | *Łukasz Martyniec*



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

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 1 (22), luty 2017
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
ul. Smolna 14 m. 7
00-375 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Kontakt:

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Korekta:

Beata Leśniak

Projekt, skład:

Pracownia Register

www.pracowniaregister.pl

Okładka:

Urszula i Leszek Waliszewscy z synem,
FA Krosno, fot. Anna Rezulak

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

EGZEMPLARZ

DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Zanim na dobre wejdziemy w nowy rok, aktualny numer RELACJI zaczniemy od wspomnień.

W listopadzie 2016 r. w Gdańsku odbył się doroczny zjazd firm rodzinnych „u-Rodziny 2016”. Czy może być lepsze połączenie idei z ludzką aktywnością niż tańcach **Wolność>Twórczość>Biznes?**

Pomysłodawcy zjazdu w Gdańsku, Grażyna Witkowska i Maciej Kuźmich, wyrazili tym hasłem przekonanie, że wolność to wartość, od której zaczyna się działanie przedsiębiorcy planującego rozwój. Twórczość pozwala na kreowanie idei i rozwiązań, to wewnętrzna potrzeba zajmowania się rzeczami nowymi, wprowadzania ulepszeń, usprawnień. Biznes to efekt połączenia twórczości z pomysłowością, zaradnością, umiejętnością urzeczywistniania idei, nadawania formy, wprowadzania pomysłów w życie. Zachęcam wszystkich Czytelników do zapoznania się z opisem zjazdu, przygotowanym przez Sebastiana Margalskiego. Tych, którzy nie byli – aby poczuć atmosferę tego spotkania i tych, którzy byli – by odnaleźli w tym obrazku swoje przeżycia i refleksje.

Drugim wielkim tematem do przemyśleń są konflikty rodzinne w firmie rodzinnej. Obszerny artykuł dr Alicji Popczyk zawiera wszechstronne ujęcie problemu – od nakreślenia istoty i przyczyn konfliktów, poprzez przeciwdziałanie ich powstawaniu, aż po sposoby rozwiązywania. Gorąco polecam to opracowanie.

Jeszcze na jeden artykuł chcę zwrócić szczególną uwagę. Jest to artykuł Aleksandry Jasińskiej-Kłoska „Reguła wzajemności”. Autorka, sama zaangażowana w prowadzenie biznesu rodzinnego i działalność społeczną, znalazła czas i chęć na stworzenie sześcioczęściowego cyklu artykułów pod wspólnym tytułem „Wywieranie wpływu na ludzi”. Pierwszy ukazał się numerze 17, a dziś mamy szósty i ostatni z cyklu.

W niniejszym numerze znajdą Państwo ponadto inne artykuły, wszystkie warte uwagi. Piszemy też o różnych większych i mniejszych wydarzeniach dotyczącym firm rodzinnych.

Zachęcam do zapoznania się z całością 22. numeru RELACJI, a także do czynnego włączenia się w tematy bliskie przedsiębiorcom rodzinnym. Niektórzy już się na to zdecydowali, dlaczego więc nie TY? Czekam na Państwa pytania i propozycje.

Maria Adamska
Redaktor Naczelna

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

www.firmyrodzinne.pl
i portal www.portalfirmyrodzinne.eu

Przekraczając bramę wyobraźni – gdańskie u-Rodziny firm rodzinnych



Sebastian Margalski

Członek zarządu IFR,
dyrektor biura, autor bloga
www.margalski.pl

Gdańsk, pięciusettyśczne miasto kupców, portowa metropolia, miasto Heweliusza, Fahrenheita, Schopenhauera, Grassa i Lecha Wałęsy, podczas trzech chłodnych listopadowych dni stał się rozgrzaną ideami stolicą firm rodzinnych.

IX Zjazd firm rodzinnych u-Rodziny 2016 zebrał we wnętrzach Teatru Szekspirowskiego blisko 250 przedstawicieli świata biznesu, nauki, samorządu oraz przedstawicieli rządu. Wśród gości

specjalnych można było usłyszeć m.in.: pana Andrzeja Bojanowskiego, Prezydenta Gdańska ds. polityki gospodarczej, Ryszarda Świłskiego – Członka Zarządu Województwa Pomorskiego, Mariusza Haładyja – Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Rozwoju, prof. Jerzego Hausnera, prof. Cezarego Obracht-Prondzyńskiego, ks. dr. Krzysztofa Niedałowskiego – duszpasterza środowisk twórczych w Gdańsku, dr. Jacka Friedricha z Uniwersytetu Gdańskiego i Muzeum Miasta Gdyni.

Zebranych w sali teatru gości przywitała osobiście prezes IFR – Ewa Sobkiewicz. Rozpoczynając IX zjazd u-Rodziny 2016 podkreśliła, że piękne wnętrza Teatru Szekspirowskiego stanowią wyjątkową oprawę spotkania, ale to ludzie są jego najlepszą ozdobą. *Mam dziś szczęście widzieć takich ludzi przed sobą i z wielką radością chciałabym Państwa powitać. Dzień dobry!*



📷 Zarząd IFR

We wnętrzach świątyni twórczości, jeśli tak mogę określić gdański Teatr Szekspirowski, słowa z hasła u-Rodzinowego **Wolność–Twórczość–Biznes** odmieniane było przez wszystkie przypadki. Deski teatru stały się podczas trzech listopadowych dni areną wielu ważnych słów i deklaracji, skarbnicą inspiracji i miejscem twórczych rozmów w kulisach, a także planów na przyszłość całego środowiska przedsiębiorczości rodzinnej, czy nawet szerzej – przedsiębiorczości polskiej.

Gdańsk to miasto, w którym w każdym miejscu można dotknąć historii, przeplecionej kulturą i przedsiębiorczością, stąd być może ta odważna, ale – jak się okazało – słuszna decyzja o zorganizowaniu tego wydarzenia w tym właśnie mieście. Czemu odważna, a może... szalona? Ponieważ



📷 IX zjazd firm rodzinnych u-Rodziny 2016 otworzyła prezes IFR – Ewa Sobkiewicz

większość zrzeszonych w naszym stowarzyszeniu przedsiębiorców mieszka w centralnej i południowej części naszego kraju i dla wielu z nich dojazd na miejsce zajął cały dzień.

Wszystko zaczyna się od wolności

Teatr to sztuka, a sztuka to wolność, jej pragnienie. Wykraczanie poza horyzonty jest przejawem wolnej twórczości, choć czasem wywołuje opór i krytykę społeczną. Takimi słowami przywitał



📷 Słowa prof. Cezarego Obracht-Prondzyńskiego o pragnieniu wolności stały się punktem wyjścia kolejnych rozważań zjazdu i sprowokowały wiele pytań

zebranych prof. Cezary Obracht-Prondzyński. Jego zdaniem wolność to też ryzyko, ale bez zgody na ryzyko trudno mówić o prawdziwej wolności. Przejawem wolności jest również przedsiębiorczość, to, w jaki sposób przedsiębiorcy definiują własną aktywność, własne pragnienie wolności.

Dziś ani sama wolność, ani pragnienie wolności, ani mówienie o wolności banalnymi problemami nie są! Po raz kolejny, rozglądając się dookoła nas – i w Polsce, i na świecie – zadajemy sobie retoryczne, lecz jakże zasadne pytanie: czy wolność jest oczywista? (...) O życiu społecznym trzeba myśleć tak, jak dawni Gdańszczanie: nec temere, nec timide. Ani trwożliwie, ani zuchwale.

Tak postawione pytania wywarły duże wrażenie na zebranych, stały się przyczynkiem do wielu rozmów kularowych.



📷 Co znaczy wolność dla firmy rodzinnej to pierwszy panel dyskusyjny zjazdu, który jednocześnie wyznaczył ramę całego zjazdu – od lewej: prof. C. Obracht-Prondzyński, J. Chołodecki, ks. K. Niedałowicz, prof. A. Blikle

Podczas panelu dyskusyjnego pt. „Możemy wszystko? Co znaczy wolność dla firmy rodzinnej” duszpasterz środowisk twórczych – ks. Krzysztof Niedałowicz – podzielił się z zebranymi w sali szczególną refleksją dotyczącą istoty poszukiwania szczęścia. Wskazał na pewien paradoks mówiący, że im bardziej szukamy szczęścia dla siebie, tym bardziej się od niego oddalamy! Jeśli poza samym sobą znajdziemy cel, któremu chcielibyśmy



poświęcić życie, szczęście ma prawo pojawić się tylko jako produkt uboczny czynienia dobrze.

Dodał również, że mamy, jako społeczeństwo swoje prawa, dobrze nam się o nich mówi. *Możemy powiedzieć – wolność to moje terytorium, nie oddam go nikomu. Prawo do wolności głoszenia poglądów jest słuszne, niemniej nasze własne prawo rodzi powinność wobec innego człowieka. Jeśli człowiek nie jest zdolny do autodeterminacji, to nie będzie miał szansy funkcjonować w społeczeństwie, traktując wolność wyłącznie dla siebie.*

Prof. Obracht-Prondzyński wskazał, że prawdziwą sztuką jest zrobić coś tam, gdzie niczego nie ma, a dziadostwo to największy garb, który ciągniemy za sobą. W dzisiejszych czasach konsumpcja staje się nudna, osoby prowadzące biznes będą musiały coraz częściej poszukiwać odpowiedzi na pytanie, jakiego typu wartości będą oczekiwać konsumenci? Poczucie sensu staje się najbardziej deficytowym produktem. Z jego braku wynika frustracja.

Za inspirację do tak rozumianej odpowiedzialności mogłaby posłużyć prosta sentencja z 1571 roku, zdobiąca portal kamienicy przy ul. Ogarnej w Gdańsku, położonej tuż obok teatru. Jest tam napis: *Non aurum sed nomen*, co znaczy: *Nie złoto, a nazwisko*. Mógłby on stać się wprost dewizą firm rodzinnych, bo wskazuje na nadrzędną wartość nazwiska nad zyskiem. Chyba czas ubrać słowa w czyny.

Ważną cechą u-Rodzin jest aktywny dialog z administracją rządową. Podczas panelu dyskusyjnego z ministrem Haładyjem, ale także w trakcie warsztatu merytorycznego, podjęliśmy pierwsze prace nad stworzeniem systemowego modelu współpracy środowiska firm rodzinnych z administracją.



📷 u-Rodzin to także miejsce dla najmłodszych – w trakcie warsztatów zorganizowanych przez firmę Trefl



📷 Wiceprezes IFR – Tomasz Budziak prezentujący program działań stowarzyszenia IFR na najbliższe lata

To ważne, aby dialog polegał na merytorycznej pracy przy usuwaniu barier w prowadzeniu przedsiębiorstwa, z zachowaniem przejrzystości zasad.

Pierwszy dzień zjazdu zakończył się koncertem fortepianowym Sławka Jaskółke, wybitnego pianisty, kompozytora muzyki fortepianowej, orkiestrowej, teatralnej i filmowej, aranżera i producenta muzycznego. Goście uraczeni zostali muzyką jazzową pochodzącą z jednej z ostatnich płyt artysty – koncertu fortepianowego SEA.

Intelektualną ucztą wieczoru stał się wieczór autorski z Małgorzatą Niezabitowską, autorką książki pt. „W Twoim kraju wojna”. Uczestnicy dali się porwać fascynującej opowieści pani Małgorzaty, wyjaśniającej kontekst splecionych osobistych doświadczeń z życia autorki z tłem wydarzeń roku 1981 w naszym kraju, zapisanych w jej książce. Później była możliwość rozmowy z autorką, wymiany opinii i zadania pytań, a także wykonania pamiątkowych fotografii.



📷 Duże emocje podczas panelu młodych sukcesorów, od lewej: J. Skotniczny, L. Misiaszek, K. Ogorzałek, M. Jabłkowska, J. Stefańska, A. Gwizdalska



📷 Od kultury biznesu do biznesu kultury, czyli o sztuce i kolekcjonerstwie debatowali, od lewej – dr. J. Friedrich, K. Wierzbicki, W. Kucharski

Podczas prezentacji programowej IFR wiceprezes stowarzyszenia Tomasz Budziak wskazał, że firmy rodzinne za cel stawiają nie tylko prowadzenie biznesu, jako sposobu na płacenie własnych rachunków. *To praca na wysokości, która wymaga odwagi i determinacji. W naszym stowarzyszeniu dzieje się zmiana pokoleniowa, stawiamy na lokalne działania. Chcemy zmieniać stereotyp firmy rodzinnej jako firmy małej.*

Uroczysty bal

Tradycją u-Rodzin jest uroczysty bal, będący punktem kulminacyjnym zjazdu. Tort, piękne suknie, eleganckie garnitury, dobra muzyka, wyśmienite jedzenie i wiele atrakcji wprowadziły obecnych w odświeżony nastrój. To w końcu ich święto – firm rodzinnych.

Tego wieczoru gmach teatru szekspirowskiego stał się areną fantastycznej sztuki, pisanej przez duże S. Przekraczając wieczorem próg teatru, poczułem się jak Lizander, bohater *Snu Nocy Letniej* Williama Szekspira, który na specjalne zaproszenie Tytanii przekroczył bramy świata wyobraźni. Takie wydawałoby się drobne szczegóły, jak przebrani w stroje elfów, wyciągnięci żywcem ze sztuki Szekspira bohaterowie, towarzyszący gościom, szczególnie wystrój wnętrza, zaklęta w murach teatru kultura i podniosłość wieczoru przeniósł uczestników w teatralny świat fantazji.

W zgodnej opinii uczestników, zjazd należy uznać za udany, choć inny od poprzednich, bardziej nastawiony na wiedzę i rozmowę o kulturze, kreatywności, twórczości i odpowiedzialności. Jednocześnie zachował przy tym najważniejszy klimat poprzednich zjazdów – rodzinną i odświeżoną atmosferę. Ze względu na specyfikę wnętrza teatru, zabrakło miejsca na typowe stoiska firmowe, a tym



📷 Bal u-Rodzinowy w fantastycznym klimacie bohaterów *Snu nocy letniej*

samym ograniczono networking biznesowy – tak charakterystyczny podczas poprzednich zjazdów.

Co dalej z u-Rodzinami?

Jubileuszowy, bo dziesiąty już zjazd zapowiada się wyjątkowo uroczysto. Wiemy, że odbędzie się w Łodzi, na przelocie października i listopada 2017 r. i będzie miał szczególną oprawę. Pracuje nad nią w pocie czoła zespół oddziału łódzkiego. Mogę zdradzić, że pracujemy nad tematem mody na firmy rodzinne, ale jak zwykle będzie tu tkwić pewna wieloznaczność.

Już teraz szykujcie się na uroczystą jesień A.D. 2017. Ja nie mogę się wprost doczekać. ●

Zdjęcia: Anna Rezulak

Konflikty rodzinne w firmie i ich pokonywanie. Od teorii do praktyki działania



**dr Alicja Winnicka-
Popczyk**

Katedra Finansów
i Strategii
Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Łódzki

Kluczowe znaczenie dla ciągłości i przyszłości firmy ma umiejętność łagodzenia negatywnego wpływu nieporozumień i konfliktów rodzinnych. O sukcesie i dobrych prognozach dla firmy decyduje w pierwszym rzędzie rzeczywista gotowość do współdziałania, porozumienia, a nawet poświęcenia.

Istota, przyczyny i przejawy konfliktu rodzinnego w firmie

Brak trwałych konfliktów, napięć i antagonizmów uważany jest powszechnie za jeden z mierników powodzenia w małżeństwie i rodzinie. Według J. Szczepańskiego „konflikt jest starciem wywołanym rozbieżnościami postaw, celów, sposobów działania wobec konkretnego przedmiotu czy sytuacji. W konflikcie jedna strona dąży do podporządkowania sobie czy narzucenia drugiej stronie własnych postaw, czy sposobów działania. Konflikt może także dotyczyć dążenia do zrealizowania własnych interesów przez wyeliminowanie czy podporządkowanie sobie dążeń partnera. (...) Konflikty są nieuniknione w każdym współżyciu zbiorowym, gdyż są po prostu projekcją indywidualności jednostek mających różne poglądy i postawy. Mogą one jednak być rozwiązywane i likwidowane bez śladu, przez uzgodnienie stanowisk, przez przystosowanie czy znalezienie rozwiązań kompromisowych dla rozbieżnych dążeń”¹.

Z punktu widzenia funkcjonowania firmy rodzinnej destrukcyjny wpływ konfliktów rodzinnych należy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach:

- przenoszenia nierozwiązanych problemów rodzinnych na działalność przedsiębiorstwa – konflikt powstaje w systemie rodziny,
- występowania konfliktów w związku ze wspólną pracą w przedsiębiorstwie i/lub jego współposiadaniem oraz przenoszenia ich na grunt rodziny – konflikt powstaje w systemie firmy i/lub systemie własności.

Konflikty na linii rodzina–firma mogą dotyczyć różnorodnych kwestii, w szczególności: indywidualnego wkładu pracy, osobistych oczekiwań co do korzyści uzyskiwanych z działalności firmy,

kierunków rozwoju firmy, uzasadnionej lub nieuzasadnionej rywalizacji i wzajemnej niechęci wśród członków rodziny, m.in. w związku z przyszłą sukcesją firmy.

Konsekwencje konfliktów rodzinnych dla bieżącej i przyszłej działalności firmy rodzinnej mogą mieć charakter:

- **zewewnętrzny** – skłócona rodzina obniża autorytet i prestiż firmy, niweczy lata pracy na rzecz stworzenia jej pozytywnego wizerunku (nie należy zapominać, że uznanie społeczne należy do priorytetów każdej firmy rodzinnej, ponieważ to właśnie społeczeństwo oczekuje wysokiej wiarygodności ze strony tego rodzaju firm),
- **wewnętrzny** – np. rozbieżności właścicieli co do celów i koncepcji jej funkcjonowania, podziału zasobów i zysków, pełnionych ról itd. W skrajnych przypadkach może dojść do wycofania się członka lub członków rodziny ze wspólnego przedsięwzięcia, a nawet do likwidacji firmy.

Konflikty rodzinne pojawiają się nieuchronnie, a są tym trudniejsze do uniknięcia, im bardziej rozrasta się rodzina. Nie bez znaczenia dla funkcjonowania firmy ma również fakt, które pokolenie właścicieli sprawuje władzę kierowniczą, według prawidłowości: im dalsza generacja rodziny zarządza, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów rodzinnych, a nawet upadku przedsiębiorstwa na skutek rodzinnych sporów i waśni².

Naukowe przesłanki rozwiązywania konfliktów w rodzinach przedsiębiorczych

Podstawą teoretyczną terapii rodzin, zwłaszcza tych prowadzących działalność gospodarczą, jest teoria systemów rodzinnych, której twórcą

i pionierem był psychoterapeuta amerykański M. Bowen z Uniwersytetu Georgetown. Wspomniana koncepcja wymienia takie cechy systemu, jak: sprzężenia zwrotne, przetwarzanie i przechowywanie informacji, zdolności adaptacyjne, zdolności do samoorganizacji, rozwój strategii zachowania. Elementami teorii Bowen'a są:

- **różnicowanie tożsamości** – każda jednostka powinna w trakcie swojego rozwoju ukształtować własną tożsamość, która będzie autonomiczna i różna od tożsamości innych jednostek. Stopień zróżnicowania tożsamości determinuje zdolności jednostki do oddzielania systemu intelektualnego od systemu emocjonalnego oraz zdolności do zachowań elastycznych i świadomych;
- **triangulacja** – w przypadku konfliktów między dwoma członkami rodziny wskazana jest

interwencja osoby trzeciej (terapeuta, mediator, dziecko) w celu wygłuszenia napięcia;

- **transmisja i perspektywa pokoleniowa** – w drodze transmisji pokoleniowej przekazywane są wzorce zachowań, systemy wartości, normy związane z pełnieniem określonych ról, w tym ról zawodowych. Źródeł konfliktów emocjonalnych w rodzinie można doszukiwać się w zamierzczłej przeszłości, kiedy to rozwinęły się i były przekazywane następnym pokoleniom;
- **pozycje rodzeństwa w rodzinie** – pozycja jednostki w rodzinie oraz przejmowane wzorce zachowań zależą od płci i porządku urodzenia;
- **odcinanie się od rodziny** – jest to proces osiągnięcia dystansu w stosunku do rodziny, kiedy intensywność emocjonalna bierze górę nad racjonalnością. Dystans może mieć charakter fizyczny (przestrzenny) lub emocjonalny (jednostka jest



Większość firm zakłada, że sam fakt bycia firmą rodzinną gwarantuje istnienie kanałów swobodnej komunikacji, które umożliwiają wczesne rozpoznanie i likwidację ogniw konfliktowych prowadzących do destrukcji

nieakceptowana i nieuznawana przez rodzinę i w efekcie często wydalana przez nią);

- **system emocjonalny rodziny** – życiem ludzkim w znacznej mierze rządzą siły emocjonalne, które do pewnego stopnia mogą być regulowane przez człowieka. Rodzina postrzegana jest jako wyodrębniona jednostka emocjonalna złożona z powiązanych ze sobą i ustanowionych od pokoleń stosunków interpersonalnych.

Uwaga zawodowych doradców od przedsiębiorczości rodzinnej koncentruje się na dwóch zasadniczych kwestiach: rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych mających wpływ na funkcjonowanie firmy oraz sukcesji.

Większość firm zakłada, że sam fakt bycia firmą rodzinną gwarantuje istnienie kanałów swobodnej i otwartej komunikacji, które umożliwiają wczesne rozpoznanie i likwidację ogniw konfliktowych prowadzących do destrukcji. W praktyce wewnątrz firmy rodzinnej rzadko funkcjonują efektywne mechanizmy komunikowania się. Chociaż o małych przedsiębiorstwach myśli się często jak o autokracjach, M. Ram i S. Holliday sugerują, iż firmy rodzinne mają tendencję do przyjmowania modelu „negocjowanego paternalizmu”, ogółu

stosunków opartych na zasadach rządzących życiem rodziny podporządkowanej władzy ojcowskiej, w którym wszyscy członkowie rodziny mają udział w procesie podejmowania decyzji przez seniora, nawet jeśli ten udział jest bierny². Ten styl tworzy serię potencjalnych możliwości pojawiania się konfliktów, których korzenie tkwią w psychologii i emocjach. Stosunki rodzinne są wcześniejsze i zajmują miejsce przed stosunkami zawodowymi. Według E. Kepner wrażliwość kultury rodzinnej na pojawianie się konfliktów w firmie jest funkcją następujących czynników:

- umiejętności rozwiązywania konfliktów przez system (radzenie sobie z różnicami występującymi między elementami systemu),
- stosunku rodziny do indywidualizmu (tolerancja, poparcie czy nietolerancja),
- umiejętności panowania nad emocjami (stopień kontrolowania przez jednostkę własnych planów, zamierzeń, nadziei),
- wrażliwości rodziny na zmiany,
- legend i wierzeń związanych z historią rodziny, wpływających na sposób postrzegania firmy.

Psychologia rodziny daje o sobie znać szczególnie w punktach zwrotnych firmy, kiedy firma rośnie, zachodzą w niej zmiany. E. Kepner rozróżnia dwa typy zmian. W pierwszym przypadku niewielka fluktuacja z punktu widzenia firmy, taka jak dopuszczenie dziecka do zarządu, może wywołać konflikt między systemami wartości firmy (bariera kompetencji) i rodziny, ale nie powinna doprowadzić do poważnych zmian w równowadze rodzina–firma. Zmiany drugiego rodzaju mogą wywoływać konflikty, stanowiące istotną barierę dalszego rozwoju firmy. Przykładem ich może być sukcesja, zmiana pokoleniowa, podczas której wszystkie czynniki konfliktotwórcze mogą się uaktywnić.



Przeciwdziałanie konfliktom rodzinnym

Nieuchronność wystąpienia ostrych konfliktów można zminimalizować, wykorzystując metody, których skuteczność została zweryfikowana przez dotychczasową praktykę fachowców od przedsiębiorczości rodzinnej, poprzez:

- powołanie regularnego forum rodziny,
- opracowanie i przestrzeganie konstytucji rodzinnej,
- obecność mediatorów wynajętych w obliczu zagrożenia konfliktem.

Prewencja w zakresie występowania konfliktów jest przede wszystkim kwestią dobrej komunikacji. Rolę taką pełni **forum rodziny**, na którym wszyscy

członkowie rodziny znajdują się na gruncie neutralnym i mogą bez oporów wyrażać swoje opinie i myśli. Są to regularne spotkania wszystkich członków rodziny, zarówno tych pracujących w firmie, jak i tych zatrudnionych poza nią. Właściciel-senior informuje z wyprzedzeniem rodzinę o swoich przemyśleniach, oczekiwaniach, planach i decyzjach, udziela głosu każdemu i ma obowiązek wysłuchać wszystkich opinii. Na forum winny zapadać takie decyzje, jak określenie priorytetów rodziny i firmy względem siebie czy wybór celów strategicznych realizowanych przez firmę. Członkowie rodziny powinni wyrażać swoje obiektywne i wątpliwości związane z konkretnymi projektami i decyzjami w sposób bezpośredni, z pominięciem pośrednika, który może mieć swoje własne cele, interesy czy własną interpretację poruszanych kwestii. Niedopuszczalne jest, aby na forum dochodziło do ataków na niektórych członków rodziny za ich poglądy lub obwiniania ich za takie, a nie inne nastawienie do sprawy. Forum rodziny jest miejscem budowania konsensusu, a nie narzucania rozwiązań będących wynikiem decyzji podjętych wcześniej w sposób arbitralny. Forum jest miejscem wyrażania zaufania, bezstronności i sprawiedliwości. Właśnie te cechy winny być podstawą funkcjonowania firmy rodzinnej, a nie więzi emocjonalne.

Konstytucja rodziny jest skutecznym narzędziem zapobiegającym ewentualnym konfliktom. Reguluje kwestie związane z sukcesją, zbywaniem udziałów, trybem podejmowania pracy przez członków rodziny w firmie lub opuszczania jej, sposobem wyceny firmy, pozycją seniora w firmie po przejściu na emeryturę itp. Ponieważ wszyscy członkowie rodziny podpisują ten dokument, obszar występowania możliwych konfliktów jest ograniczony do minimum.

Prewencja w zakresie występowania konfliktów jest przede wszystkim kwestią dobrej komunikacji. Rolę taką pełni forum rodziny, na którym wszyscy członkowie rodziny mogą bez oporów wyrażać swoje opinie i myśli.

Obecność niezależnych osób z zewnątrz jest najbardziej efektywnym mechanizmem zwalczania konfliktów w sytuacji, kiedy zaczynają się już pojawiać. Mediator musi zachować status zewnętrzny i traktować całą firmę jako klienta, a nie poszczególnych członków rodziny, jeśli terapia ma odnieść skutek. Stworzenie atmosfery zaufania, bezstronność, szacunek i zrozumienie dla każdej ze stron decydują o powodzeniu interwencji. Podkreśla się także znaczenie wszechstronności usług świadczonych przez mediatora. Winien on posiadać podstawową wiedzę z zakresu zarządzania, księgowości, psychologii, socjologii i prawa, zwłaszcza w kontekście rodziny. W przypadkach szczególnych mediator wprowadza specjalistów pomocniczych lub zleca im przeprowadzenie dodatkowych ekspertyz⁴.

Kilka wskazań praktycznych

Większości tych konfliktów nie sposób będzie rozwiązać bez:

- głębokich przemian w świadomości przedsiębiorców i ich rodzin odnośnie do istoty i prawidłowości działania współczesnej firmy rodzinnej (rola literatury fachowej i doradców z zakresu family business);

- opracowania w formie pisemnej i rozpropagowania wśród członków rodziny własnego „kodeksu firmy rodzinnej”, prezentującego system obowiązujących wartości, celów i zamierzeń rozwojowych;
- stworzenia efektywnego systemu wzajemnego komunikowania się, rozwiązywania problemów i rozstrzygania sporów i konfliktów rodzinnych;
- określenia przez właścicieli i uświadomienia ewentualnym następcom wyraźnych reguł i warunków sukcesji, która ma być przeprowadzona w najlepiej pojętym interesie firmy i rodziny, określenia wymagań w zakresie wykształcenia i umiejętności przyszłego kierownictwa rodzinnego;
- tam, gdzie to zasadne, zastąpienia działania firmy w oparciu o porozumienie ustne działaniem na bazie pisemnych uzgodnień – pogłębienie formalizacji firmy, stworzenie pisemnych procedur, regulaminów i zakresów obowiązków kierowniczych;
- powołania do życia rad rodzinnych, które zajmowałyby się wszelkimi problemami na linii rodzina–firma lub konfliktami wewnątrz rodziny, przy czym rada ta nie powinna stanowić kolejnego problemu do rozwiązania.

Za najważniejsze uznać jednak należy: **długotrwały i trudny proces wychowania do dialogu oraz kształtowanie postaw negocjacyjnych jako jedno z podstawowych celów społecznych firmy rodzinnej, jak również uznanie samego konfliktu za potencjalny czynnik uzdrawiający.** ●

¹ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1970.

² J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004 M. Ram.

³ S. Holiday, *Keep it in the Family: Small firms and family culture*, Small Firms research and Policy Conference 1992.

⁴ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, op. cit.

Wywieranie wpływu na ludzi

Część 6/6.

Reguła niedostępności

Dlaczego owoc zakazany smakuje najlepiej? Odpowiedzi na to pytanie udziela nam kolejna (ostatnia z tego cyklu) zasada wpływu społecznego – reguła niedostępności.

„Oferta ważna tylko do wyczerpania zapasów”. „Edycja limitowana”. „Promocja dostępna tylko w tym tygodniu”. „Happy hours.” „Rabat wyłączone dla pracowników branży finansowej”. Dlaczego tak wielu sprzedawców stosuje takie triki? Bo to po prostu działa.

Dlaczego działa?

Z poprzednich artykułów wiemy już, jak często nasz mózg chodzi na skróty, wykorzystując bezrefleksyjnie różne automatyczne schematy myślowe. Jest to jego sposób na poradzenie sobie z ogromną ilością informacji, które musi przetwarzać w tym samym czasie i z licznymi procesami w nim stale zachodzącymi. Z kolei reguła niedostępności mówi o tym, że automatycznie przypisujemy większą wartość temu, co jest dla

EDY
LIMITO



Aleksandra Jasińska-Kłoska, MBA

współwłaściciel, prokurent i sukcesorka w Darpol sp. z o.o. sp.k.;
członek-założyciel Rady Firm Rodzinnych przy KPP Lewiatan, Lider Kujawsko-Pomorskich Firm Rodzinnych (regionalnego koła IFR), członek Komisji Rewizyjnej IFR



CJA
DWANA

nas nieosiągalne. Dzieje się tak, dlatego że rzeczy trudne do zdobycia są zwykle cenniejsze. Tym samym niedostępność jest od razu i automatycznie tłumaczona naszemu mózgowi jako nośnik wartości danej rzeczy.

Poza tym nieosiągalność jakiejś rzeczy bądź możliwości (którą stracimy np. jeśli nie skorzystamy z ograniczonej czasowo oferty) oznacza utratę

swobody wyboru, co wywołuje nasz opór. A nie lubimy przecież, by ktoś lub coś decydowało za nas i ograniczało nam wybór. Opór ten przejawia się właśnie w nasilonym pragnieniu tego, co niedostępne. Reguła ta nie dotyczy tylko pragnienia zdobycia rzeczy materialnych. Może odnosić się też do możliwości, szans, ludzi, informacji itp. Ciekawym zjawiskiem jest tutaj cenzura i nasze większe zainteresowanie treściami zakazanymi przez nią. Także przekazy informacji skuteczniej przekonują ludzi, gdy sądzą, że tylko oni mają do nich dostęp.

Warunki

Reguła niedostępności najsilniej działa w dwóch sytuacjach:

- gdy niedostępność pojawiła się niedawno i dotyczyła czegoś, co dotąd posiadaliśmy,
- gdy musimy z kimś konkurować o dane trudno dostępne dobro.

W pierwszym przypadku chodzi o sytuacje, w których posiadaliśmy jakąś rzecz, prawa lub przywileje i gdy je nam zabrano. W naszych firmach może wystąpić wówczas, gdy przyznamy pracownikom jakieś przywileje (np. premie, pakiety medyczne, auto służbowe itp.), a następnie odbierzemy (np. nie wypłacimy premii, bo pracownik nie wypełnił warunków). Od razu rodzi się bunt i demotywacja. Dlatego takie czynniki motywacyjne działają tylko na krótką metę. Pracownicy uważają bowiem, że są one czymś, co im się po prostu należy. A ludzie najbardziej będą walczyć o swoje posiadane prawa.

A propos – już wiadomo skąd się wzięło powiedzenie „Kto daje i odbiera, ten się w piekle poniewiera”.

Drugą sytuację, gdy musimy konkurować o trudno dostępne dobro, pokazuje przykład często wykorzystywany przez handlowców, np. nieruchomości. Umawiają potencjalnych kupujących w taki sposób, by dowiedzieli się o sobie nawzajem i niejako konkurowali o możliwość zakupu. W ten sam sposób działają aukcje dzieł sztuki, gdzie licytujący przebijają się „kto da więcej”, podnosząc przy tym wartość przedmiotu aukcji. To samo ma zastosowanie w aukcjach przetargowych, w których oferenci zaniżają ceny byleby tylko nie przelicytowali go konkurencji i by to oni, a nie inni dostali zamówienie. Potem okazuje się, że bardzo często za cenę koszmarnie niskich marż i psucia rynku. Oczywiście na korzyść kupującego.

Często w reklamach widzimy hasła w stylu „Pospiesz się”, „Tylko do wyczerpania zapasów”, które mają wzbudzić w nas niepokój, że ktoś inny może nas ubiec.

I w końcu – jak to się dzieje, że ten sam chłopak, gdy na horyzoncie pojawi się inna rywalka, nagle staje się bardziej atrakcyjny i pożądany?

Obrona

Obrona w przypadku tej reguły jest bardzo trudna, bo nacisk, który czujemy w obliczu możliwej niedostępności czegoś powoduje w nas wzbudzenie emocji utrudniających myślenie. Możemy więc jedynie uświadomić sobie fakt, że właśnie zalewa nas fala emocji, która powinna stać się powodem, by nieco ochłonąć. Następnie należy uzmysłowić sobie, że uciecha (niestety dość krótkotrwała) z dóbr niedostępnych bierze się nie z ich używania lecz z ich posiadania. Ważne, by nie mylić tych dwóch aspektów. W większości przypadków bowiem nie chodzi nam o faktyczne posiadanie

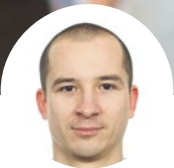
Socjolog James C. Davies udowodnił, że to właśnie reguła niedostępności była przyczyną licznych rewolucji i powstań.

danej rzeczy, a o pożytki wynikające z jej używania (czyli chcemy ją zjeść, wypić, jeździć nią czy ubrać i ładnie w niej wyglądać itp.). **Warto wtedy zdać sobie sprawę z faktu, że przez to, że dobro jest trudno dostępne, wcale nie zwiększa to jego użyteczności.**

Trochę niedostępności w historii i dziś

Socjolog James C. Davies w swoich badaniach zajmował się ciekawym udowadnianiem, że to właśnie reguła niedostępności była przyczyną licznych rewolucji i powstań w historii świata. Wg niego rewolucji nie wywołują ci, którzy od dawna i tradycyjnie znajdowali się na dnie – dla nich taka sytuacja stanowi naturalny porządek rzeczy (w końcu niczego innego nie znają). Rewolucje wywołują ci, którzy choć trochę posmakowali lepszego życia. Kiedy niedawne (choćby nawet chwilowe) polepszenie warunków ich życia ulega załamaniu, a nabyte prawa zostaną odebrane, stają się tym samym bardziej niż kiedykolwiek warte posiadania i walki. To też jeden z powodów, dla których w czasach socjalistycznych tak niechętnie pozwalano obywatelom na wyjazdy do krajów zachodnich. I coś z bliższej historii – pomysły sobie co by się nagle stało, gdyby ktoś za rok postanowił wycofać program 500+. Pewnie na ulice wyszłyby tłumy skandujące, że nie mają nagle środków na utrzymanie i nie da się w Polsce żyć. A przecież jakoś do tej pory się dawato... ●

Atak na Firmę



Artur Piszczek

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

Na spotkaniu Śląskiego Oddziału stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych mieliśmy okazję zobaczyć, co oznacza atak na komputery lub serwer w firmie. Było to bardzo ciekawe i pouczające, ale nasze firmy mogą być zaatakowane w inny, bardziej perfidny sposób.

I tu może wszystkich zaskoczę ale... zaatakować naszą firmę może pracownik lub zleceniobiorca. Tak, tak – ten sam pracownik, któremu dajemy pracę, którego chcemy szkolić, o którym się tyle w ostatnich czasach mówi, że trzeba go traktować jak partnera. Ale może od początku...

Aby bardziej zilustrować problem, podaję trzy konkretne przykłady. Podane poniżej historie wydarzyły się naprawdę.

Sytuacja pierwsza

W firmie X pracował pracownik „Iksiński”. Z czasem zdobył sobie uznanie szefa, jeździł z nim na delegacje, kolacje biznesowe, miał dobrych klientów, premie, przywileje. Jego pozycja w firmie była wysoka.

Iksińskiemu było tego jednak mało. Poszedł więc do szefa i poprosił o podwyżkę, chociaż zarabiał całkiem sporo, jak na warunki firmy i całej branży. Szef odmówił. Iksiński po kilku dniach złożył wypowiedzenie i odszedł z firmy X.

Z naprawdę wielkim zdziwieniem właściciel firmy dowiedział się, że Iksiński nie dość, że zatrudnił się w firmie konkurencyjnej, z którą sam tyle miesięcy walczył o dobre kontrakty i zamówienia,

o klientów, to przy okazji „wyczyścił swój komputer”, zabierając też ze sobą bazę kilku tysięcy klientów firmy X i dając ją swojemu nowemu szefowi jako „wkupne” w konkurencyjnej firmie.

Jak podaje plotka branżowa, podobny „wyczyn” Iksiński wykonał już cztery razy w czterech różnych firmach. I jak niektórzy wróżą, nie jest to ostatnia taka sytuacja Iksińskiego. Iksiński działa na zasadzie „4Z”:

Zatrudnienie

Zdobycie wiedzy

Zabranie bazy klientów

Zatrudnienie w nowej firmie.

Cóż powiedzieć o takim pracowniku? Jak się zabezpieczyć przed tego typu sytuacją?

Sytuacja druga

Bardzo sprytna młoda dziewczyna, nazwijmy ją umownie Cwaniarska, zatrudniła się w firmie A. Jej podejście było proste: „Jak tu robić, aby się nie narobić, a mieć z tego pieniądze?” Przeczytała na forum o książeczce, która nazywa się kodeks pracy i jakie przysługują z tego tytułu przywileje pracownikowi. Na wielu forach dla kobiet przeczytała o sposobach „naciągania” pracodawców. Tak, tak, niestety są takie „dobre porady” w internecie.

Okradała pracodawcę z abonamentu telefonicznego, co chwilę domagała się swoich praw. Kilka razy poszła na zwolnienie lekarskie, popularne L4. Pracodawca chciał ją zwolnić i... niestety nie mógł!

Cwaniarska wpadła na genialny pomysł przedłużania sobie zwolnienia w nieskończoność. Zwyczajowo zwolnienie lekarskie podrzucała, kiedy

szef był w delegacji albo na spotkaniach, co uniemożliwiało wręczenia jej wypowiedzenia z pracy.

Ta zabawa trwała dość długo. W pewnym momencie szef ostatecznie rozwiązał z nią umowę i... został pozwany do sądu pracy! Cwaniarska przyniosła zaświadczenie, że jest w ciąży. A w takiej sytuacji rozwiązanie umowy jest wręcz niemożliwe.

W sądzie pracy szef ostatecznie przegrał i musiał Cwaniarską przywrócić do pracy. W międzyczasie Cwaniarska urodziła kolejne dziecko... Były urlopy macierzyńskie, wychowawcze, rodzicielskie. Łącznie cała sytuacja trwała... uwaga: ponad 8 lat!

Można powiedzieć, że Cwaniarska idealnie zaatakowała szefa, gdyż daje jej do tego prawo pracy. Tak, to prawda! Można by powiedzieć, że to czyste wytudzenie świadczeń, zarówno od pracodawcy, jak i ZUS. Tak, to też prawda, ale niestety jest to zgodne z prawem. Prawem Pracy.

Sytuacja trzecia

Pewna bezrobotna kobieta, nazwijmy ją Młotkowska, wraz ze swoim mężem oraz prawnikiem, znaleźli prosty sposób, jak można zaatakować praktycznie każdą mniejszą firmę i czerpać z tego duże

Jak się zabezpieczyć przed nieuczciwością pracownika, który zatrudnia się w firmie, zdobywa wiedzę o jej funkcjonowaniu, a następnie zwalnia się, zabiera bazę klientów i przekazuje ją nowemu pracodawcy?



korzyści. Można powiedzieć – zawiązali mały spisek. Zupełnie przypadkiem niedalekim sąsiadem Młotkowskiej był inspektor Państwowej Inspekcji Pracy, który podpowiedział to i owo, a chętnie mógłby okazać pomoc. Jak wszyscy wiemy, inspektorzy mają wręcz limity przyznawania mandatów i muszą się wykazywać.

Młotkowska chodziła do różnych biur, nawet po parę razy w miesiącu, chcąc się zatrudnić. Ostatecznie zaproponowano Młotkowskiej jedynie praktykę bezpłatną w biurze B, bo miała prawie 7 lat przerwy w pracy i taka była też polityka biura – najpierw praktyka, potem ewentualne zlecenie lub praca.

Młotkowska, dobrze planując swój atak na firmę, zgodziła się. Po odbyciu praktyki, Młotkowskiej zaproponowano umowę zlecenie. Swoje zlecenie

wykonywała kiepsko, można by powiedzieć – było jak. O wiele spraw pytała, pod pozorem, że chce się nauczyć, przecież tyle czasu miała przerwę w pracy.

Umowa zlecenie zakończyła się, Młotkowska – prosząc, płacząc, wręcz błagając – otrzymała kolejną umowę zlecenie i powiedziano jej, że będzie to jej ostatnia umowa. Młotkowska coś wspomniła, że chyba jest w ciąży? Ale nie miało to znaczenia przy umowie zleceniu, zresztą Młotkowska sama tego nie była pewna.

Można by powiedzieć, że zupełnie przypadkiem pod koniec drugiej umowy zlecenia Młotkowskiej do biura B przyszedł inspektor PiP. Młotkowska z inspektorem sprawiali wrażenie, jakby się dobrze znali, ale czy mógł to przypuszczać szef biura B?

Biuro B dostało mandat od PiP. Szef biura postanowił nie przyjąć mandatu i nawet bronić się w sądzie, jeśli będzie taka potrzeba. Jakież było jego zdziwienie, gdy po zakończeniu umowy zlecenia Młotkowska wytoczyła szefowi biura B sprawę w sądzie pracy, przywołując też fakt, że nawet dostał mandat w tej sprawie.

Szef biura B ostatecznie przegrał w sądzie pracy i dostał ponadto mandat z PiP. Podczas rozprawy okazało się, że Młotkowska już na praktykę przysłała będąc w ciąży, ukradła z biura dokumenty, nagrywała rozmowy, a nawet wykradła e-maile z komputera. Jej głównym celem było uzyskać pieniądze od pracodawcy, pieniądze jak największe, bez względu na sposób.

Wnioski

Wszystkie opisane historie wydarzyły się w firmach głównie rodzinnych, miały bardzo poważne konsekwencje dla właścicieli, którzy stracili czas, dobre imię, nerwy, zdrowie i często duże pieniądze.

Dużo się mówi o partnerskim traktowaniu pracowników, o szacunku dla pracownika, jednak nie mówi się o wszelkiej maści cwaniakach i naciągaczach, którzy pod płaszczykiem naszego prawa potrafią starannie zaplanować i oszukać pracodawcę. Jak inaczej tego nie nazwać, jak atak z premedytacją?

My, firmy rodzinne nie mamy departamentów prawnych, nie mamy departamentów kadrowych tak, jak wielkie korporacje. Nie mamy też możliwości zabezpieczyć się przed wszelkimi tego typu

sytuacjami. Mamy też swoją filozofię pracy i działania w naszych firmach, stąd na ataki nieuczciwych osób jesteśmy bardzo podatni i one są dla nas bardzo dotkliwe. Przy zmieniającym się prawie, przy ciągłych wątpliwościach, bardzo łatwo możemy się pomylić, nie dopatrzeć czegoś... i to zupełnie nieświadomie. Wtedy taki atak nieuczciwej osoby nabiera cech legalności i to pracodawca staje się wręcz przestępcą, mimo iż w swoim działaniu nie miał takiego zamiaru.

Niestety, nasze polskie prawo sprzyja temu, wyższa pracownika (i tu wybaczenie za określenie) do pozycji „świętej krowy”. *Ty jako pracodawca nie możesz nic, ja jako pracownik mogę wszystko i zaraz Ci to udowodnię!*

Sądy pracy są niestety propracownicze, ponadto Inspekcja Pracy jest również propracownicza.

Kto zatem ma bronić nas – przedsiębiorców rodzinnych?

To pytanie zostawiam bez odpowiedzi. ●

Od Redakcji:

Tekst jest wyrazem doświadczenia i poglądów Autora. Czytelników zachęamy do dyskusji na temat poruszanych tu kwestii. Jak oceniają Państwo relację pracodawca – pracownik w Waszych firmach? Czy uregulowania prawne sprzyjają wyłącznie pracownikom? Czy można zabezpieczyć się przed nieuczciwością pracownika? A co, jeśli to pracodawca jest nieuczciwy?

Co jest najważniejsze?

Refleksje doradcy sukcesyjnego



Łukasz Martyniec

doradca sukcesyjny, prawnik, ekspert
Instytutu Biznesu Rodzinnego, redaktor
naczelny portalu planowaniespadkowe.pl;
prowadzi szkolenia dla radców prawnych na
zlecenie Krajowej Izby Radców Prawnych



W doradztwie sukcesyjnym potrzebna jest duża dawka pokory.

W genialnym, moim zdaniem, filmie pt. „Bogowie”, opowiadającym historię prof. Zbigniewa Religi, jest scena, którą uwielbiam. Religa rozmawia ze swoim mentorem, prof. Janem Mollem, autorem pierwszej – nieudanej zresztą – próby przeszczepu serca. Podczas dyskusji na temat transplantacji Moll zadaje Relidze pytanie: *Wiesz, co stanowi największy problem?* Żadna z udzielanych odpowiedzi – że to kwalifikacja chorych do zabiegu, dawkowanie leków czy też spojrzenie matki po nieudanej operacji jej dziecka – nie satysfakcjonuje Molla.

Nie, to nie są prawdziwe problemy... mówi. Chodzi o pokorę. Potrzebna jest duża dawka pokory.

Z pewnością trudno porównywać sukcesję do przeszczepów serca, a tym bardziej moją pracę z dokonaniem profesora Religi. Im dłużej jednak pracuję w zawodzie doradcy sukcesyjnego, tym bardziej jestem przekonany, jak mało jeszcze potrafię. Doradztwo sukcesyjne nie polega na tym, że oto stoję przed Wami jako wszechwiedzący ekspert, który powie Wam, co jest dla Was najlepsze. Ponieważ nikt nie wie tego lepiej niż Wy sami! Nikt nie potrafi odkryć tego pełniej. A ja? Od 12 lat wciąż się uczę... I będę to robił nadal.

Nie tylko prawo

Zdarza się, że w danej rodzinie lub spółce wystarczy „tylko” odpowiednio poukładać kwestie prawne, majątkowe czy finansowe – oczywiście zgodnie ze sztuką, pamiętając, że sukcesja jest zagadnieniem interdyscyplinarnym. Nie ma natomiast problemów z komunikacją, relacjami, rozbieżnościami interesów czy też klarownym układaniem planów na przyszłość, szczególnie w kontekście strategii biznesu. Częściej jednak spotkać się można z sytuacją, kiedy w rodzinie trudno rozmawiać, kiedy z biegiem lat narodziły nieporozumienia, spiętrzyły się problemy i nie wiadomo nawet za bardzo, od czego zacząć, aby pójść do przodu. A tematy związane z sukcesją i pisanie testamentów do łatwych i lekkich przecież nie należą...

Rolą doradcy sukcesyjnego jest pomóc Wam jako rodzinie we wzajemnym zrozumieniu się, w odnalezieniu istoty problemu, w poszukiwaniu tego, co było ważne na początku oraz tego, co łączy, co wspólne. Dopomóc w skonstruowaniu rozwiązania, które w możliwie najpełniejszy sposób zadowoli wszystkich, będzie zgodne ze zdrowym rozsądkiem, oparte na istotnych dla Was wartościach, umiejscowione w realiach gospodarczych i przepisach prawa.

„Wymądrzać” mogę się jedynie jako prawnik, ale jako doradca sukcesyjny powinienem przede wszystkim słuchać oraz zadawać pytania. I tego uczę się przede wszystkim.

Przecież i tak w wielu sytuacjach Wasze własne, samodzielnie wypracowane i uzgodnione zasady słuszności są inne, niż te, którymi postępuje ustawodawca i które wynikają z powszechnie obowiązujących przepisów. Niektóre rodziny

samodzielnie potrafią do nich dotrzeć i trzeba tylko pomóc je sformalizować, w innych potrzebny jest ktoś, kto wesprze cały proces, kto nada mu odpowiednie ramy oraz kto ma doświadczenie w układaniu podobnych puzzli gdzie indziej.

Trzy podstawowe cele doradztwa

Opisane poniżej cele doradztwa sukcesyjnego wypracowane zostały na podstawie kilkunastu lat doświadczeń w pracy z rodzinami biznesowymi. Od pewnego czasu przedkładałam je do akceptacji na każdym spotkaniu rozpoczynającym współpracę z daną rodziną lub firmą. Oczywiście członkowie danej rodziny mogą uznać, że nie jest to z ich punktu widzenia istotne – wtedy cele są modyfikowane adekwatnie do oczekiwań rodziny. Uczę ich także na szkoleniach z sukcesji kierowanych do radców prawnych i doradców finansowych, jako jednego z podstawowych elementów etyki pracy doradcy sukcesyjnego.

Cele te formułuję następująco:

1. Zachowanie lub – jeśli to możliwe – polepszenie relacji w rodzinie i w firmie.
2. Utrzymanie ciągłości działania i warunków do rozwoju biznesu.
3. Zachowanie lub zwiększenie wartości majątku lub firmy.

W doradztwie kieruję się następującymi zasadami:

1. Szanuję poufność, prywatność i prawo do własnego zdania wszystkich członków rodziny albo właścicieli firmy – poszukując jednocześnie tego, co łączy, w oparciu o wspólne wartości.
2. Poszukuję rozwiązań, które są realne i kompleksowe, z poszanowaniem zasad zdrowego

rozsądku, uwarunkowań gospodarczych, prawnych i finansowych. Uczciwie informuję o tym, co możliwe, a co nie – w oparciu o moje doświadczenie i przepisy prawa.

3. Zadaję trudne pytania i proszę o szczerą odpowiedź. Jeśli coś istotnego zostałoby zatajone – nie byłbym w stanie skonstruować dobrego rozwiązania ani dobrze doradzić. Każdy element układanki może być ważny.

Można też inaczej

Zbyt często spotykam się z innym podejściem do obsługi sukcesji: w sytuacji rozbieżności zdań każda ze stron (np. członków rodziny) dobiera sobie osobnego pełnomocnika (prawnika), który reprezentuje interes danej osoby lub strony. Nie ma w tym nic złego, o ile intencją wszystkich (także pełnomocników) jest poszukiwanie konsensusu albo przynajmniej kompromisu.

Częściej jednakże, zgodnie z zakresem umocowania oraz przedmiotem zlecenia, rolą pełnomocnika jest uzyskanie jak największych korzyści dla swojego mocodawcy, oczywiście kosztem pozostałych członków rodziny, wspólników albo firmy. Sądy pełne są spraw o zachowki, działy majątku spadkowego czy podziału majątku spółki. Z doświadczenia wiem, że trwają one latami i – jeśli nie dojdzie do ugody – potrafią doszczętnie zniszczyć relacje rodzinne lub biznesowe. Niestety, bardzo wiele osób wybiera taką właśnie drogę. Być może po prostu dlatego, że nie wiedzą, że można inaczej.

Ale chyba nie warto...

Rozwiązanie, które proponuję powyżej, polega na tym, że doradca sukcesyjny staje się kimś w rodzaju superarbitra; osoby, której zadaniem jest,



w oparciu o reguły prowadzenia danej sprawy zaakceptowane przez wszystkich, doprowadzić do konsensusu i pomóc w wypracowaniu rozwiązań, które są do przyjęcia i szanują usprawiedliwione interesy wszystkich stron. Nie zawsze jest to łatwe.

Proponowane podejście wymaga od każdego uczestnika procesu sukcesji gotowości do kompromisu, otwartej komunikacji oraz dużego zaufania i właśnie pokory. Przede wszystkim jednak ode mnie. Jako doradca sukcesyjny powinienem wiedzieć wszystko o relacjach osobistych, majątkowych oraz biznesowych. Inaczej nie jestem w stanie uczciwie i dobrze doradzić. Gwarantuję jednocześnie pełną poufność i takie prowadzenie rozmów, aby polepszyć, a nie pogorszyć relacje w rodzinie lub firmie. W mojej ocenie zadaniem doradcy sukcesyjnego jest łączyć, a nie dzielić.

Stare powiedzenie, że *zgoda buduje, a niezgoda rujnuje*, w wielu konkretnych sytuacjach przestaje być banalne... ●

Społeczno- -kulturowe uwarunkowania współpracy z izraelskimi firmami rodzinnymi



Gniewomir Pieńkowski

LocuplesInternationalBusiness
Development,
Kancelaria Rozwoju Biznesu
Międzynarodowego

Efektywna i bezpieczna międzynarodowa współpraca gospodarcza zależy od wielu czynników. Jednym z nich są czynniki społeczno-kulturowe, których poznanie umożliwia skuteczne nawiązanie kontaktów handlowych z przedstawicielami biznesowymi z innych państw, osiągnięcie sukcesu negocjacyjnego oraz utrzymanie długotrwałej współpracy.

Czynniki te nie tylko oddziałują na efektywność prowadzonych negocjacji, ale również w wielu przypadkach na celowość „wchodzenia” na wybrany rynek. Dzięki ich poznaniu możliwe staje się także uniknięcie tzw. „szoku kulturowego”, który może być spowodowany brakiem zrozumienia podstawowych procesów społecznych zachodzących w państwie, które stało się celem naszych działań biznesowych. Aby tego uniknąć, przed rozpoczęciem współpracy z partnerami z zagranicy warto poznać specyfikę takiego

kraju – relacji społecznych i uwarunkowań ekonomicznych, prawnych, politycznych i historycznych, które doprowadziły do ich powstania.

Co warto wiedzieć o Izraelu

Izrael jest ważnym przykładem tego typu złożonych oddziaływań, również z tego względu, że jest światowym liderem w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej. Blisko 98,5% firm działających na terenie Izraela to firmy rodzinne.

Izrael to państwo położone w Azji, z którego terenów część swojej kultury wywodzi cywilizacja



„Zachodu”, a sami mieszkańcy mimo olbrzymich wewnętrznych różnic społecznych uważają się za jej ważny element. Państwo, w którym bez przerwy widać także wpływy kultury afrykańskiej, zmagające się z permanentnym, nieznanym w innych częściach zachodniego świata kryzysem militarnym i gospodarczym, posiadające regulacje prawne znane tylko ze Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Społeczeństwo izraelskie nie jest zaś jednorodne. Poznając poszczególne grupy zwiększamy szanse na osiągnięcie swoich celów biznesowych.

Ludność żydowska stanowi obecnie prawie 80 procent społeczeństwa Izraela. Można ją podzielić na kilka grup: na Sabrów (Sabres, Sabras), czyli Żydów urodzonych w Izraelu oraz Olim, tych, którzy w Izraelu pojawili się jako imigranci i ich potomkowie. Wśród tych drugich wyróżnia się dwie główne grupy – Aszkenazyjczyków

(Aszkenazim) – Żydów „zachodnich”, pochodzenia europejskiego i amerykańskiego, postępujących się językiem jidysz oraz Sefardyjczyków (Sfardim) – Żydów orientalnych pochodzących z Afryki i Azji, których językiem jest ladino. Należy zwrócić uwagę, że podział na Aszkenazyjczyków i Sefardyjczyków jest dość umowny. W języku hebrajskim „Aszkenaz” oznacza kraj po drugiej stronie Alp, a zatem Niemcy, Polskę, a także Litwę i Rosję. Obecnie mianem tym określa się także Żydów pochodzących z kontynentu amerykańskiego. Natomiast nazwa „Sfardim”, czyli Hiszpanie, pochodzi od Żydów, którzy w 1492 roku zostali wypędzeni z Hiszpanii. Dzisiejsi Sefardyjczycy nie mają nic wspólnego z tym krajem – pochodzą z islamskich krajów Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej (ci są zwani także Żydami orientalnymi – Misrachim), a także Bałkanów i południa Europy, m.in. Bułgarii, Grecji, Włoch, Turcji. Oprócz tych dwóch największych grup żydowskich Izrael

jest także zamieszkiwany przez inne grupy (także te nieżydowskie), które również biorą udział w gospodarczych interakcjach, jak Arabowie, Żydzi ortodoksyjni i ultraortodoksyjni, Felasowie oraz Druzowie. Największą rolę w biznesie odgrywają jednak Aszkenazyjczycy. To właśnie z tą grupą jest możliwe nawiązanie najszerzych interakcji biznesowych. To najbardziej wykształcona i przedsiębiorcza grupa społeczna w Izraelu. Większość firm rodzinnych w tym państwie została założona przez przedstawicieli tej grupy. Firmy te dzięki zaradności zarządzających nimi rodzin często przekształcały się w olbrzymie transnarodowe korporacje (np. znana na polskim rynku sieć aptek i drogerii Superpharm rodziny Kofflerów).

Obecnie największą grupę Żydów aszkenazyjskich stanowią Żydzi wschodnioeuropejscy, którzy w XX wieku masowo migrowali na terytorium Izraela. Dlatego nie może dziwić możliwość porozumienia się z reprezentantami tej grupy nie tylko w języku angielskim, ale także polskim i rosyjskim. Znajomość jednego z tych języków przez negocjatorów zwiększa szanse zawarcia porozumienia handlowego (izraelscy rodzinni mają poczucie bezpieczeństwa, że prowadzą rozmowy z przedstawicielami tego samego kręgu kulturowego, z którym

od zawsze się utożsamiali, z pokolenia na pokolenie).

Izraelskie firmy rodzinne

Aszkenazyjczycy prowadzą swoje firmy rodzinne przeważnie w miejscowościach uważanych za turystyczne – Ejlat, Netanja, Aszdod, Akka, ale możemy także ich spotkać w największych miastach Izraela – Tel Awiwie i Jerozolimie. W przypadku miejscowości turystycznych aszkenazyjscy „rodzinni” zajmują się prowadzeniem hoteli, restauracji, produkcją win i innych napojów alkoholowych oraz wytwarzaniem naturalnych kosmetyków i suplementów diety. W większych miastach proporcje te się zmieniają. W tym przypadku znaczną część firm rodzinnych stanowią wyspecjalizowane firmy wysokich technologii oraz rodzinne start-upy technologiczne, w których tworzeniu izraelscy rodzinni byli pionierami – przedsiębiorstwa informatyczne i farmaceutyczne.

W aszkenazyjskiej firmie rodzinnej obowiązuje wysokie zhierarchizowanie działań – każdy członek rodziny, będący jednocześnie potencjalnym sukcesorem ma ściśle określoną rolę. Na jej czele stoją najczęściej seniorzy rodu, którzy są reprezentantami firmy na arenie międzynarodowej. Oprócz tego w wielu przypadkach są też reprezentantami świata nauki i lokalnej polityki – podstawą działania przedsiębiorczości rodzinnej wśród Aszkenazyjczyków jest nie tylko osiąganie celów biznesowych, ale także dawanie przykładu do naśladowania innym członkom rodziny oraz pracownikom.

„Aszkenazyjscy rodzinni” to także wielkie indywidualności, którzy jednak w przypadku kolizji interesów rodzinę stawiają na pierwszym miejscu. Możliwości sukcesji wyznaczone są jednak najczęściej

W aszkenazyjskiej firmie rodzinnej obowiązuje wysokie zhierarchizowanie działań – każdy członek rodziny ma ściśle określoną rolę. Na jej czele stoją najczęściej seniorzy rodu.

dzięki indywidualizmowi jednostki. Negocjatorów pochodzących z kręgów Żydów aszkenazyjskich cechuje niezależność w myśleniu oraz samodzielność w podejmowaniu decyzji. Żydzi aszkenazyjscy są pewni swojego zdania oraz bardzo często podejmują ryzyko w swoich działaniach. Nie okazują też emocji, które są skrywane, a analiza ich „toku myślenia” jest trudna do przeprowadzenia. „Rodzinni aszkenazyjscy” w swoich działaniach są zorientowani długoterminowo, swoim zaufaniem są w stanie obdarzyć kontrahenta na długi czas, a w przypadku niespełnienia ich oczekiwań zrezygnować z utrzymywania kontaktów z nim oraz z osobami przez niego poleconymi.

Z kolei Żydzi sefardyjscy, tak jak wspomniano, to grupa pochodząca z terytorium Afryki Północnej i południa Europy. Obecnie jest najstarszą ekonomicznie w hierarchii społecznej Izraela. Wśród niej istnieje jednak także spora grupa wykształconych, ambitnych i przedsiębiorczych osób, które odpowiadają za kształt izraelskiej gospodarki. W tym przypadku większość rodzinnych przedsięwzięć koncentruje się na przetwórstwie i produkcji wyrobów spożywczych – są producentami żywności, właścicielami sklepów spożywczych oraz restauracji.

Grupa ta jest interesującym partnerem do nawiązania kontaktów biznesowych z kilku przyczyn. Przedstawiciele tej grupy są bardziej ekspresyjni niż Żydzi aszkenazyjscy, a ich zachowania można byłoby porównać do mieszkańców południowych państw Europy. Czynniki te warunkują różnice w zarządzaniu rodzinnymi przedsięwzięciami. Relacje pomiędzy seniorem rodu a potencjalnymi sukcesorami (sukcesorem zostaje najczęściej najstarszy z rodu) i innymi członkami rodziny są znacznie bliższe niż w przypadku Żydów

aszkenazyjskich, są też znacznie bardziej gwałtowne. Działania podejmowane są w wyniku konsultacji rodzinnych. Konieczność życia w diasporze (rozproszenie członków danego narodu wśród innych narodów) wyrobiła w Sefardyzmowi cechę kolektywizmu w znacznie większym stopniu niż w przypadku innych grup Żydów. Oprócz tego, dzięki ich relacjom z Arabami, przejęli oni „częstkę” ich kultury, której jedną z głównych cech jest szeroko rozumiany kolektywizm. Przedstawiciele tej grupy wyróżnia też krótkoterminowe nastawienie do podejmowanych działań, które czasami mogą się wydawać chaotyczne i nieprzemyślane. Jest to jednak związane z temperamentem tej grupy społecznej, ich własną logiką pracy, a nie brakiem kompetencji. Ich kompetencje są bowiem na porównywalnym poziomie z tym, który reprezentują Żydzi aszkenazyjscy.

Reasumując należy stwierdzić, że Izrael jest obecnie bardzo zróżnicowanym pod względem społecznym państwem. Różnorodność ta przy nawiązaniu kontaktów biznesowych wymusza szczegółowe poznanie grupy, z którą mamy do czynienia. Dzięki temu wzrosną nasze szanse realizacji postawionych celów biznesowych. ●

Bibliografia:

- Ben Cramer R., Dlaczego Izrael przegrat?, wyd. Jeden Świat, Warszawa 2006.
- Benbassa E., Rodrigue A., Sephardi Jewry: A history of the Judeo – Spanish Community, University of California, Berkeley 2000.
- Drori A., Arab Industrialization in Israel: Ethnic Entrepreneurship in the Periphery, Greenwood, Praeger Publishers, Nowy Jork, 1995.
- Giladi G.N., Discord in Zion, Conflict between Ashkenazi & Sephardi Jews in Israel, Scorpion Publishing 1990.
- Historia Żydów. Trzy tysiące lat samotności, Polityka, nr 1 (1)/2008.
- Lustiger A., Czerwona księga Stalin i Żydzi, wyd. W.A.B., Warszawa 2004.
- Rodrigue A., Jews and Muslims: Images of Sephardi and Eastern Jewries in Modern Times, University of Washington Press.
- Rudnik E. (red.), Państwo Izrael – Analiza politologiczno-prawna, wyd. TRIO, Warszawa 2006.
- Sidi E., Rosyjska alija oczyma Polki mieszkającej w Izraelu, <http://izrael.org.il>.



📷 Polsko-duński zespół projektu w pełnej krasie. Od prawej: Soren Boutroup (Danish Ministry of Business and Growth), Eleni Stecka (FFR), Henrik Noes Piester (Business Development Center South Denmark), Anna Swiebocka-Nerkowska (PARP), Katarzyna Gierczak-Grupińska (FFR), Nina Dobrzyńska (Zastępca Prezesa PARP), Małgorzata Mączyńska (PARP), Johnny Heinemann (mentor, Early Warning Denmark), fot. Katarzyna Grabowska, KDK

Projekt dla firm: Early Warning Europe, Early Warning Poland

7 grudnia 2016 r. w gmachu Ministerstwa Rozwoju zainaugurowany został międzynarodowy projekt Early Warning. Jego celem jest wsparcie przedsiębiorców, którzy znaleźli się w sytuacji kryzysowej lub widzą u siebie pierwsze oznaki nadciągających trudności. Jak poradzić sobie w trudnej sytuacji, jak nie stracić wiary we własne siły w obliczu kolejnych wyzwań? Winston Churchill mawiał „Sukces to przechodzenie od porażki do porażki bez

utruty entuzjazmu”. Jak więc nie utracić entuzjazmu, gdy wszystko idzie nie tak?

A oto Early Warning krok po kroku.

Pierwszy krok – kontakt z konsultantem

Bardzo ważne jest, aby symptomy nadciągających trudności dojrzeć na tyle wcześnie, by móc

odpowiednio zareagować. Pierwszym krokiem powinno więc być opracowanie diagnozy stanu przedsiębiorstwa. Pomogą w tym dostępni w każdym regionie konsultanci, którzy, wspólnie z przedsiębiorcą, spojrzą na firmę „z lotu ptaka”, wskażą obszary problemowe, a następnie zaproponują dalsze działania. Lista konsultantów, ich sylwetki oraz telefony kontaktowe dostępne będą na stronie projektu.

Praca z konsultantem trwać będzie około 10 godzin. Po opracowaniu diagnozy konsultant skieruje przedsiębiorcę do wyspecjalizowanego doradcy, zasugeruje restrukturyzację, a w skrajnym przypadku zamknięcie firmy. Warto to zrobić tak, aby zminimalizować negatywne skutki – finansowe i emocjonalne, dotyczące właścicieli i ich rodziny, pracowników i wszystkich interesariuszy firmy. Możliwy jest też scenariusz optymistyczny – problem, z którym zgłosił się przedsiębiorca, uda się rozwiązać już w trakcie pracy z konsultantem.

Krok drugi – praca z mentorem

Część przedsiębiorców zostanie skierowana do mentorów – doświadczonych przedsiębiorców, którzy będą dla nich wsparciem w przezwyciężaniu kryzysu, pracując *pro publico bono*. W trudnych chwilach możliwość kontaktu z osobą, do której mamy zaufanie, która jest dla nas autorytetem i która poradziła sobie z podobnymi do naszych problemami, jest niezwykle ważna, pomaga spojrzeć na sytuację, w której się znajdujemy, z większym dystansem, znaleźć właściwe rozwiązania.

Projekt Early Warning realizowany jest w kilkunastu krajach europejskich. Bazuje na doświadczeniach

Danii, gdzie program wsparcia przedsiębiorstw w trudnej sytuacji jest realizowany od 2007 roku. W tym czasie, dzięki sieci ponad 100 mentorów pracujących na zasadzie wolontariatu, udało się pomóc ponad 5 000 przedsiębiorstw.

W Polsce projekt wdrażają Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, której zadaniem będzie koordynowanie pracy konsultantów, oraz Fundacja Firmy Rodzinne, odpowiedzialna za stworzenie i zarządzanie pracą sieci mentorów.

Kiedy?

Obecnie trwa faza przygotowawcza projektu. W drugim kwartale tego roku rozpocznie się faza pilotażowa – do projektu będą mogli przystąpić przedsiębiorcy z czterech regionów Polski. Start projektu na skalę ogólnopolską przewidziany jest w drugiej połowie roku.

Zainteresowanych przedsiębiorców prosimy o śledzenie strony internetowej PARP (www.parp.gov.pl), gdzie na początku drugiego kwartału utworzona zostanie zakładka poświęcona projektowi.

A potencjalnych mentorów – doświadczonych przedsiębiorców, którzy zechcą nieodpłatnie, *pro publico bono*, podzielić się doświadczeniem, służyć wiedzą i dać wsparcie w trudnych chwilach mniej doświadczonym przedsiębiorcom – zachęcamy do kontaktu z Fundacją Firmy Rodzinne (www.firmyrodzinne.org). ●

Opracowanie: Małgorzata Mączyńska,
Główny Specjalista Departament Rozwoju Kadr
w Przedsiębiorstwach, Polska Agencja Rozwoju
Przedsiębiorczości

Istotne zmiany dla przedsiębiorców w 2017 r.

16 stycznia 2017 r. w Warszawie odbył się VII Kongres Podatków i Rachunkowości KPMG.

Tegoroczna edycja wydarzenia zgromadziła stacjonarnie i online blisko 950 przedstawicieli kadry zarządzającej, w tym przede wszystkim dyrektorów finansowych, głównych księgowych, szefów sprawozdawczości finansowej i controllingu z firm ze wszystkich sektorów gospodarki. Uczestnicy wysłuchali 11 prelekcji ekspertów KPMG na temat istotnych zmian z obszarów podatków, rachunkowości i prawa, które będą miały istotny wpływ na przedsiębiorców w 2017 r.

Kongres Podatków i Rachunkowości KPMG to największe tego typu przedsięwzięcie w Polsce organizowane przez firmę audytorsko-doradczą KPMG od 2011 roku.

Podczas wydarzenia zaprezentowane zostały zagadnienia dotyczące aktualnych zmian w obszarze podatków PIT, VAT, cen transferowych oraz Krajowej Administracji Skarbowej. Przedstawione zostały także praktyczne zagadnienia dotyczące Jednolitego Pliku Kontrolnego i nowej ulgi na działania B+R oraz innych wyzwań biznesowych, jakie czekają na przedsiębiorców w 2017 roku.



📷 Prelegenci VII Kongresu Podatków i Rachunkowości KPMG, fot. KPMG w Polsce

Eksperci KPMG skoncentrowali się również na reformie ochrony danych osobowych, przybliżyli korzyści wynikające z usług poświadczających, przedstawili nowe standardy MSSF 15 i MSSF 16 oraz wyzwania związane ze standardem MSSF 9. Prelegenci omówili ponadto kwestię wyceny własności intelektualnej w spółkach, przybliżyli tematykę restrukturyzacji oraz przedstawili wyzwania



📷 VII Kongres rozpoczęty, fot. KPMG w Polsce

stojące przed centrami usług księgowych i biznesowych w kontekście robotyzacji.

Podobnie jak w ubiegłych latach, wśród uczestników Kongresu przeprowadzone zostało badanie na temat polskiego systemu podatkowego. Jego celem było poznanie oceny polskiego systemu podatkowego z punktu widzenia kadry najwyższego szczebla z przedsiębiorstw z różnych branż z całej Polski. Wyniki były podstawą do przygotowania raportu, pt. „Polski system podatkowy wg uczestników VII Kongresu Podatków i Rachunkowości KPMG”, który jest dostępny na stronie kpmg.pl.

VII Kongres Podatków i Rachunkowości KPMG transmitowany był na żywo w Internecie. Prawie 300 osób uczestniczyło w transmisji online. Cały przebieg wydarzenia relacjonowany był na bieżąco na oficjalnym koncie na Twitterze @KPMGPoland.

Organizatorem i patronem merytorycznym Kongresu jest firma audytorsko-doradcza KPMG w Polsce. Patronat nad VII edycją Kongresu objęli:

ACCA Poland, Puls Biznesu, Radio TOK FM, Miesięcznik Bank, Gazeta Finansowa, Harvard Business Review Polska, ICAN Institute, My Company Polska, Nowy Przemysł, Polish Market, Przegląd Podatkowy, Rachunkowość, WBJ Observer, Wolters Kluwer Polska, Bankier.pl, eGospodarka.pl, gf24.pl, inwestycje.pl, ISBNews, ksiegowosc.org, Newseria Biznes, PIT.pl, rachunkowosc.org, wnp.pl, Wp.pl, Money.pl, VAT.pl. ●

Opracowanie: Krzysztof Krzyżanowski,
Biuro Prasowe KPMG w Polsce

O KPMG:

KPMG to międzynarodowa sieć firm świadczących usługi z zakresu audytu, doradztwa podatkowego i doradztwa gospodarczego. KPMG zatrudnia 174 000 pracowników w 155 krajach. Niezależne firmy członkowskie sieci KPMG są stowarzyszone z KPMG International Cooperative („KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Każda z firm KPMG jest odrębnym podmiotem prawa. W Polsce KPMG działa od 1990 roku. Obecnie zatrudnia ponad 1 500 osób w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Gdańsku, Katowicach i Łodzi. Więcej na stronie kpmg.pl.

Elipsa gotuje



Przedsiębiorcy rodzinni, członkowie Dolnośląskiego Koła IFR, zwanego Elipsą, to ludzie aktywni i otwarci na świat. Wszyscy lubimy się uczyć, nie tylko finansów, zarządzania ludźmi czy zasad marketingu. I właśnie dlatego chętnie przystaliśmy na propozycję Jolanty Lubowicz (TQC) udziału w warsztatach kulinarnych. Piękny obiekt hotelowo-restauracyjno-koński Dworzysko w Szczawnie-Zdrój to takie miejsce, gdzie można wejść w tajniki dobrej kuchni. My zrobiliśmy to bardzo dokładnie. Nasz siedemnastoosobowy zespół kroił, siekał, smażył, doprawiał i oczywiście spożywał pyszności własnoręcznie przygotowane, a wszystko pod okiem mistrza – Szefa Kuchni Wojciecha Harapkiewicza. Byliśmy pod wielkim wrażeniem Jego umiejętności, wiedzy i energii, gdy przez kilka godzin uczył nas gotowania, opowiadając o produktach, zasadach przygotowywania potraw, a co więcej – pokazując z niezwykłą szybkością i precyzją czynności kucharskie.

Polecamy wszystkim Rodzinny taką formę spędzania czasu i oczywiście życzymy smacznego! ●

Opracowanie: Maria Adamska,
redaktor naczelna MFR RELACJE

📷 Pilnie słuchamy, fot. Łukasz Martyniec



Dołącz do nas!

Łączymy, by budować



www.firmyrodzinne.pl

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH