

11. OGÓLNOPOLSKI ZJAZD FIRM RODZINNYCH



U-RODZINY

ASPIRACJE I MOŻLIWOŚCI

KATOWICE 11-14 PAŹDZIERNIKA 2018

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH
Łączymy by budować

relacje **U-RODZINY 2018**

Szanowni Państwo!

Polskie firmy rodzinne budują krajową gospodarkę i zapewniają byt wielu polskim rodzinom. Jesteśmy dużym i znaczącym sektorem gospodarczym, ale jako środowisko mocno zróżnicowanym i wciąż za mało zintegrowanym. Potrzebujemy wspólnego głosu i działań, które wywierałyby znaczący wpływ na prowadzoną w Polsce politykę gospodarczą. Politykę, która wspierałaby rozwój przedsiębiorczości i pomagała w ekspansji zagranicznej polskich firm.



Te idee są misją Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. Dla ich propagowania, a także dla integracji środowiska przedsiębiorców rodzinnych w województwie śląskim i w jego okolicach, powołaliśmy Oddział Śląski IFR, który w tym roku jest gospodarzem i współorganizatorem 11. Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych U-RODZINY 2018.

Wszyscy obserwujemy zmieniający się porządek geopolityczny i gospodarczy na świecie. Zmiany te mają bezpośredni wpływ na politykę, prowadzoną tak przez Polskę, jak i przez inne państwa świata. Jednocześnie w polskiej gospodarce rośnie rola handlu zagranicznego, a to szansa na szybszy rozwój dla firm rodzinnych obecnych na zagranicznych rynkach. Dlatego też w trakcie 11. Zjazdu skupimy się na aspiracjach i możliwościach polskich firm rodzinnych w kontekście ekspansji handlowej i międzynarodowych wyzwań.

Firmy rodzinne stać na większą innowacyjność i szybszy rozwój, a wiele świetnych polskich produktów mogłoby odnieść sukces na rynku za granicą. O tym,

jak rozpocząć ekspansję zagraniczną i na co należy się przygotować, będziemy rozmawiać z doświadczonymi rodzinnymi przedsiębiorcami, którzy już działają na rynkach zagranicznych i podzielą się z nami swoją wiedzą i doświadczeniem. Bowiem sukces polskich firm na zagranicznych rynkach to nie tylko szybsze tempo wzrostu dla polskiej gospodarki, to także budowanie marki polskich produktów.

Dołożyliśmy wszelkich starań, by tegoroczne U-RODZINY były wydarzeniem wyjątkowym, które służy integracji i przekazywaniu wiedzy, przy jednoczesnym promowaniu „rodzinności”.

Dziękujemy, że są Państwo z nami i wspierają polskie firmy rodzinne. Wierzimy, że razem możemy zbudować lepszą przyszłość.

Łukasz Rotarski

*Prezes Oddziału Śląskiego Stowarzyszenia
Inicjatywa Firm Rodzinnych
Członek Zarządu Krajowego Stowarzyszenia
Inicjatywa Firm Rodzinnych
Sukcesor i wiceprezes w firmie rodzinnej ANRO
Koordynator i zarządzający 11. edycją U-RODZIN*



Drodzy Rodzinni,

Po raz jedenasty w historii naszego Stowarzyszenia mamy zaszczyt zaprosić Was na Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2018, który odbędzie się 11-14 października 2018 r. w Katowicach. Wydarzenie to stało się niezmienną tradycją Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych – co roku na jesieni spotykamy się w różnych miastach Polski, aby porozmawiać o przedsiębiorczości rodzinnej, zaplanować wspólne działania na kolejny rok oraz znakomicie bawić się w rodzinnym gronie.

W tym roku podczas 11. U-RODZIN skupimy się na światowych wyzwaniach polskiej przedsiębiorczości rodzinnej. Temat ten postaramy się przybliżyć w trakcie licznych debat, dyskusji i warsztatów, a goście specjalni wesprą nas dawką inspiracji i motywacji do dalszego działania. Wspólnie z uczestnikami U-RODZIN z całej Polski spróbujemy odpowiedzieć na pytanie „Czy polskie firmy rodzinne mogą odgrywać ważną rolę w europejskiej i światowej gospodarce?”. Spojrzmy także na nasze firmy z trochę innej niż dotychczas strony. Zastanowimy się, co mamy do zaproponowania światu oraz – jak głosi hasło Zjazdu – pokażemy „Aspiracje i Możliwości” polskiej przedsiębiorczości rodzinnej. Długa historia naszych corocznych zjazdów, frekwencja uczestników oraz zainteresowanie partnerów i mediów pokazują, że U-RODZINY od lat są ważnym i cenionym wydarzeniem, nie tylko wśród naszych rodzimych firm. Możemy z pewnością stwierdzić, że Zjazd Firm Rodzinnych jest największym i najważniejszym wydarzeniem dla środowiska przedsiębiorców rodzinnych w Polsce. Miasto gospodarz, w którym odbywa się Zjazd, staje się platformą dialogu i współpracy przedstawicieli biznesu, państwa i nauki. Z drugiej zaś strony, U-RODZINY nie są

typową konferencją, a raczej ogólnopolskim świętem biznesu rodzinnego oraz wyjątkową okazją do integracji i networkingu.

Jedenasta edycja U-RODZIN przenosi nas na zupełnie nowy poziom, zarówno organizacyjny, jak i merytoryczny. Program Zjazdu jest najbogatszy w historii wydarzenia, a lista prelegentów obfituje w znane nazwiska. Grono patronów oraz partnerów U-RODZIN 2018 nieustannie rośnie, co jeszcze bardziej podwyższa rangę wydarzenia. Zadbaliśmy również o wybitny program rozrywkowy, częścią którego będą uroczysty Bal Firm Rodzinnych oraz wieczór artystyczny w siedzibie Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia.

Zapraszamy wszystkich przedsiębiorców, dla których rozwój polskich firm rodzinnych jest ważny!

Do zobaczenia w Katowicach!

Ewa Sobkiewicz

Prezes Zarządu

Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych



U-RODZINY

ASPIRACJE I MOŻLIWOŚCI

KATOWICE 11-14 PAŹDZIERNIKA 2018

SPIS TREŚCI:

- 2 Powitanie | Łukasz Rotarski
- 3 Zaproszenie na 11. U-RODZINY | Ewa Sobkiewicz
- 5 Manifest Przedsiębiorców Rodzinnych
- 8 IFR w Polsce. Gdzie jesteśmy i dokąd zmierzamy? | Anna Beler
- 11 Głos przedsiębiorców rodzinnych | Zarząd IFR
- 14 U-RODZINY w obiektywie
- 16 Granice przedsiębiorczości | Sebastian Margalski
- 18 Exit tax – co to jest i kto zapłaci? | Anna Tuska
- 20 Biznes – najlepiej z tymi, których dobrze znasz | Małgorzata Popielewska
- 22 Polskie firmy za granicą – jak budować biznes odporny na ryzyko? | Piotr Wójcik
- 24 Trendy na talerzu | Karolina Kubara
- 26 Biznes na zachodzie z polskim rodowodem | Tomasz Pasierb
- 28 Twoja firma działa wielopoziomowo? Postaw na workflow! | Piotr Bargieł
- 30 Etyka planowania kampanii reklamowych | Anna Dąbrowska
- 31 IV Złot Sukcesorów – Zaproszenie

RELACJE. U-RODZINY 2018

wydanie specjalne, październik 2018

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

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

Zespół redakcyjny:

Maria Adamska
Andriy Tsyaputa
Anna Beler
Łukasz Rotarski

Projekt, skład:

RECEVENT Agencja OOH
www.recevent.pl

Szablon projektu:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

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.



Manifest Przedsiębiorców Rodzinnych

To my jesteśmy
polską gospodarką
– bez nas nic się nie uda

Firmy rodzinne wytwarzają 2/3 polskiego PKB. Polscy przedsiębiorcy muszą nadrobić lata stracone przez wojnę i ustrój komunistyczny. Jesteśmy dumni z tego, jak szybko zmniejszamy dystans dzielący nas od państw, których historia była bardziej przychylna dla rozwoju przedsiębiorczości.

To my, przedsiębiorcy i nasze rodziny, najbardziej i bezpośrednio ryzykujemy własnymi majątkami, prowadząc rodzinne firmy. To nas może dotknąć konfiskata rozszerzona, niejasny przepis prawny, zmieniająca się i niejasna polityka podatkowa, nierówne warunki w dostępie do zamówień publicznych. Nikt inny, tylko my przyjmujemy na siebie ogromne brzemie pełnych osobistych konsekwencji za każdy biznesowy ruch, który wykonujemy w swoich firmach, a także za działania innych wobec naszych firm. Odpowiedzialność majątkowa urzędników za błędne decyzje w praktyce jest martwa! Odpowiedzialność za błąd popełniony przez pracownika jest ograniczona. Kiedy my popełnimy błąd – to ponosimy za niego

wraz z naszymi rodzinami i firmami pełną odpowiedzialność. Jako siła napędowa polskiej gospodarki mamy znaczący udział w finansowaniu sfery publicznej. To wszystko daje nam tytuł do zabierania głosu w sprawach, które nas dotyczą. Daje nam prawo do domagania się odpowiedzi.

Firmy rodzinne tworzone są dla pokoleń. Realizacja tego planu możliwa jest wówczas, kiedy następcy i ich firmy są do tego przygotowane. To jednak za mało! Władza musi stworzyć odpowiednie warunki dla kontynuacji i rozwoju przez kolejne generacje. Dziś, na naszych oczach, dokonuje się pokoleniowa zmiana warty. Przedsiębiorcy zakładający swoje firmy na przelocie lat 80. i 90. ubiegłego wieku przekazują paterkę w sztafecie pokoleń. To dobra pora na dokonanie podsumowań i snucie planów na kolejne pokolenie. To więc dobra pora, aby przedsiębiorcy rodinni przemówili. My jesteśmy teraźniejszością i przyszłością polskiej gospodarki. Ten głos musi zostać usłyszany!

Co zatem jest potrzebne przedsiębiorcom rodzinnym, aby mogli nadal budować dobrobyt kraju?

ZAUFANIE

Zaufanie buduje się na zgodności między deklaracjami a faktycznym działaniem.

Tak funkcjonują rodziny i biznes. Tak powinno działać nasze państwo. Bez względu na aktualne wybory i koniunktury polityczne. Żeby działać w oparciu o wysokie standardy.

PARTNERSTWO WŁADZY

Udany i trwały biznes oparty jest na równowadze interesów zaangażowanych stron. To samo dotyczy relacji z władzami.

Biznes łączy, a nie dzieli. Celem jest sukces każdej ze stron, a nie kosztem drugiej strony. Takiego podejścia oczekujemy również w relacjach z władzami. Nie chcemy być traktowani przez organy państwa jak podejrzani czy wrogowie. Bo jesteśmy obywatelami budującymi Polskę nie tylko dla nas, ale i dla przyszłych pokoleń.

PODATKI

Co się dzieje z naszymi podatkami? System podatkowy powinien być prosty i efektywny, a pozyskane w ten sposób środki wykorzystywane wyłącznie na cele służące ogółowi.

Wydatki finansowane z podatków nie powinny być marnotrawione lub pożytkowane na cele utrzymania władzy przez aktualnie rządzących. A unikanie podatków powinno być traktowane przez przedsiębiorców jako nieuczciwa konkurencja. Jednak system podatkowy powinien być prosty i efektywny. Nie powinien być pełen pułapek i niejasności.

EDUKACJA

Pragniemy edukacji, która będzie przygotowywała młodych ludzi do pracy i promowała syste-

matyczną, wytrwałą i zespołową pracę, swobodę interpretacji i różnorodność.

Kierunek, w którym podąża polski system edukacyjny, nie jest powiązany z potrzebami gospodarki i wyzwaniem współczesnego świata. Nie promuje kreatywności i odważnych postaw. Grozi to brakiem kadr chcących i umiejących dostosowywać się do szybko zmieniających się wymagań gospodarki.

SPRAWIEDLIWOŚĆ

Sądy i prawo są dla obywateli, nie dla władzy, dlatego muszą być sprawne, wiarygodne i niezależne.

Nie możemy obawiać się, że w sporze z władzą znajdziemy się od razu na gorszej pozycji. Służy temu nie tylko dobra legislacja, ale i budowanie autorytetu wymiaru sprawiedliwości dobrą praktyką procedowania.

BEZPIECZEŃSTWO PRZEDSIĘBIORSTW

Dla rozwoju gospodarki potrzebna jest pewność i stabilizacja w zakresie ochrony własności i warunków wykonywania działalności gospodarczej. A tego w Polsce brakuje.

Popieramy walkę z przestępczością, ale nie popieramy tworzenia klimatu zagrożenia działaniami państwa wobec przedsiębiorców. Istnieje bowiem realne ryzyko, że mogą oni przenieść swoje biznesy za granicę w poszukiwaniu poczucia bezpieczeństwa prawnego.

ZAKORZENIENIE

Polsce potrzebne jest trwałe zakorzenienie firm rodzinnych, tak aby ich rozwój i wychodzenie poza wymiar lokalności nadal przysparzało korzyści miejscom, w których zaczęła się historia przedsiębiorców.

W miejscu, gdzie powstają firmy rodzinne, nawiązane są relacje z lokalnym środowiskiem – po-

przez przyjaciół, pracowników i sąsiadów. Te więzi stanowią ukrytą przewagę konkurencyjną, dlatego władze powinny stwarzać takie warunki, by firmy rodzinne nadal chciały pozostawać w miejscu ich powstawania.

BUDOWANIE WARTOŚCI

Trwały rozwój przedsiębiorstw rodzinnych przez pokolenia opiera się na budowaniu wartości w dwóch wymiarach: etycznym, pozwalającym rodzinie przedsiębiorców tworzyć wokół siebie kapitał społeczny, oraz w wymiarze ekonomicznym, pozwalającym realizować rodzinom ich misję gospodarczą.

Udana sukcesja będzie dotyczyć jedynie firm, które wypracowały wartość na tyle cenną, aby kolejne pokolenie widziało w kontynuacji szansę dla siebie, a nie brzemię. Aby firmy rodzinne stanowiły realną wartość dla rynku i społeczeństwa.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ WOBEC PRZYSZŁOŚCI

Firmy rodzinne działają w perspektywie przekraczającej jedno pokolenie. Dlatego muszą się kierować odpowiedzialnością nie tylko wobec swoich najbliższych, ale również pracowników i środowiska, w którym kolejne pokolenie będzie realizować swoją misję. Podobnego podejścia do odpowiedzialności oczekujemy od rządzących.

Państwo nie powinno być zadłużane w stopniu, który obciąży następne pokolenia. Polskie zasoby naturalne i dziedzictwo kulturowe powinny być chronione, aby nasze dzieci i wnuki miały szansę z nich korzystać i przekazywać kolejnym pokoleniom. Siły polityczne powinny szukać najlepszego rozwiązania, najlepszego nie dla aktualnych decydentów, ale dla długookresowego interesu społecznego.

SUKCESJA

Udana sukcesja to nie tylko współdziałanie po-

koleń w ramach rodziny, ale także władz. Rodziny muszą zadbać o odpowiednie przygotowanie się do przekazania firmy, a władze zaś muszą tworzyć instrumenty prawne umożliwiające rozwój przedsiębiorstw rodzinnych mimo zmian w kolejnych pokoleniach.

Polsce potrzebne są firmy rodzinne, które będą skutecznie konkurować z przedsiębiorstwami z całego świata, a firmom rodzinnym stabilne regulacje prawne, które będą wspierały przedsiębiorców rodzinnych w zakresie nie gorszym niż te, którymi cieszą się zagraniczni konkurenci. Regulacje prawne w zakresie sukcesji przedsiębiorstw nie powinny być barierą. Powinny wręcz proponować wachlarz rozwiązań możliwych do dopasowania w konkretnej sytuacji firm i rodzin przedsiębiorców. Prawo dla ludzi, nie ludzie dla prawa!

To kluczowe tematy, które Inicjatywa Firm Rodzinnych zgłasza do debaty publicznej w imieniu przedsiębiorców rodzinnych. Dla wspólnego dobra naszych firm i rodzin, naszych pracowników i sąsiadów, dla dobra Polski.

Tematy związane z budowaniem silnej gospodarki powinny być realizowane konsekwentnie i długofalowo niezależnie od politycznych przekonań ludzi u władzy. Gospodarka ma swoje prawa wykraczające horyzontem czasowym rytmu kadencji wyborczych.

Będziemy rozmawiać ze wszystkimi siłami politycznymi i społecznymi. Zapraszamy do współpracy inne organizacje, w których zrzeszeni są przedsiębiorcy rodinni. Różnorodność i współdziałanie są naszą siłą. Wspólnie możemy wiele zrobić dla siebie i dla Polski.

Łączymy by budować!

Łódź, 10 listopada 2017 roku



IFR w Polsce. Gdzie jesteśmy i dokąd zmierzamy?



Anna Beler
Kierownik biura
stowarzyszenia Inicjatywa
Firm Rodzinnych

Któżby się spodziewał w 2008 roku, kiedy grupa przedsiębiorców, inicjatorów, a przede wszystkim ludzi z wizją i pasją, zakładała Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, że dziś, 10 lat później będziemy organizacją zrzeszającą ponad 400 osób z całego kraju, tworzącą ustawy we współpracy z Ministerstwami oraz reprezentującą głos środowiska polskich firm rodzinnych. Inicjatywa Firm Rodzinnych jest dziś najstarszą i największą organizacją zrzeszającą polskich przedsiębiorców rodzinnych, strukturą dynamicznie rozwijającą się i odpowiadającą na wyzwania współczesnego świata.

IFR dzisiaj

Pełnowartościowe biuro ze statą siedzibą i zespołem, niezależność finansowa i ambitne plany na dalszy rozwój. Wszystko to, bez wątpienia, jest efektem ciężkiej pracy i poświęcenia członków Zarządu IFR, którzy nieustannie działają dla dobra Stowarzyszenia, jego członków oraz przedsiębiorców rodzinnych w Polsce. Jednym z kluczowych dokonań, które pozwoliło przejść na inny poziom funkcjonowania, było nawiązanie długofalowej współpracy z Partnerami Strategicznymi – Kancelarią Ożóg Tomczykowski oraz Union Investment TFI. Dzięki tej współpracy uruchomiono projekty dofinansowania szkoleń i spotkań regionalnych, proces budowania funduszu inwestycyjnego (pierwszego dedykowanego firmom rodzinnym)

oraz wsparcie prawne i podatkowe dla członków IFR.

Zasadnicze znaczenie dla budowania i wzmacniania pozycji IFR, jako organizacji dbającej o interesy polskich przedsiębiorców rodzinnych, miało nawiązywanie i kontynuacja współpracy z instytucjami publicznymi oraz organizacjami pozarządowymi. Stowarzyszenie w różnym zakresie współpracowało m.in. z Ministerstwem Przedsiębiorczości i Technologii, Ministerstwem Spraw Zagranicznych, Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, Family Business Network Poland, Związkiem Miast Polskich oraz wieloma innymi partnerami z całej Polski. Działalność IFR nie ograniczała się tylko do terenu naszego kraju – warto wspomnieć projekt „Kupuimo Razom!”, realizowany z szeregiem partnerów na Ukrainie i skierowany na wsparcie małego i średniego biznesu w zakresie tworzenia grup zakupowych B2B.

Mimo uzyskania samodzielności finansowej nie porzucono idei działania na rzecz środowiska przedsiębiorców rodzinnych poprzez różnego rodzaju projekty publiczne i grantowe. Zarząd Stowarzyszenia podjął rozmowy na temat zaangażowania IFR w szereg nowych przedsięwzięć dotyczących promocji i wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce, rozwoju kompetencji przedsiębiorców małego i średniego biznesu oraz doradztwa w zakresie sukcesji i przekazywania firm młodemu pokoleniu

Cele Stowarzyszenia

Jak to zawsze u rodzinnych, poprzeczkę postawiono bardzo wysoko. Najważniejsze cele IFR to:

- dalszy rozwój projektów związanych z wymianą doświadczeń pomiędzy firmami rodzinnymi,

mi, m.in. poprzez coraz większą liczbę spotkań mentoringowych na terenie całej Polski,

- rozwój kompetencji członków rodzin, m.in. poprzez Lokalne Centra Kompetencji Przedsiębiorczości Rodzinnej,
- zwiększenie kontroli i aktywności legislacyjnej, poprzez dobór partnerów strategicznych oraz budowanie koalicji różnych organizacji; IFR będzie nadal aktywnie zabiegać o przepisy, które ułatwią działania firmom rodzinnym w Polsce,
- wsparcie rozwoju naszych członków, m.in. poprzez budowanie programów wsparcia eksportu z partnerami Stowarzyszenia, jak i stroną rządową.

Co osiągnęliśmy?

Zapewne najważniejszą zmianą organizacyjną w Stowarzyszeniu było przyjęcie zmian do Statutu IFR. Przyjęte zmiany pozwalają na szersze działania lokalne Stowarzyszenia, polepszają regulacje dotyczące kwestii członkowskich oraz usprawniają działalność władz IFR.



Najważniejszym dla Członków Stowarzyszenia jest kwestia wydarzeń organizowanych przez IFR oraz we współpracy z partnerami. Przez minione lata zorganizowano wielką liczbę różnego rodzaju wydarzeń, m.in. spotkania mentoringowe, szkolenia, spotkania integracyjne oraz warsztaty, a jeszcze wiele przed nami. Poza tym przedstawiciele IFR uczestniczyli w licznych wydarzeniach w kraju i za granicą związanych z tematyką gospodarczą, prawną oraz ogólnie dotyczącą przedsiębiorczości. Sztandarowe wydarzenia IFR, czyli Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY oraz Złot Sukcesorów, są organizowane z coraz większym rozmachem, zaangażowaniem, a przede wszystkim bardzo bogate merytorycznie. Stowarzyszenie zostało docenione i wybrane na operatora Konkursu Mikroprzedsiębiorca Roku. Zeszłoroczna edycja Konkursu została pomyślnie zrealizowana i wzbudziła ogromne zainteresowanie wśród najmniejszych przedsiębiorców z różnych części Polski.

Osobno należy wspomnieć o zaangażowaniu Stowarzyszenia w procesy legislacyjne skierowane na zmianę lub przyjęcie nowych norm prawnych sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości w Polsce. Po ponad dwóch latach intensywnej pracy grupy wolontariuszy reprezentujących śró-

dowisko firm rodzinnych z Ministerstwem Przedsiębiorczości i Technologii weszła w życie ustawa o zarządzie sukcesyjnym jednoosobowej działalności gospodarczej. Kontynuowana jest także współpraca z MPiT w zakresie konsultacji innych norm prawnych wprost dotyczących polskich przedsiębiorców. Stowarzyszenie pracuje także nad tzw. absurdami prawnymi – listą tematów, którymi powinien się zająć polski ustawodawca. Biorąc pod uwagę owocną współpracę oraz dotychczasowe efekty naszych działań, należy stwierdzić, że Stowarzyszenie stało się ważnym partnerem dla przedstawicieli władz państwowych, którzy coraz bardziej liczą się ze zdaniem polskich przedsiębiorców, reprezentowanych z dumą przez IFR.

W ostatnich latach Stowarzyszenie stało się również opiniotwórczym źródłem dla mediów o szerokim oddziaływaniu. Przedstawiciele IFR coraz częściej proszeni są o komentarze i wystąpienia w programach publicystycznych i informacyjnych. Zamierzamy być stale obecni i czynni w przestrzeni publicznej, dbając o polskich przedsiębiorców, nie tylko rodzinnych.

Czy zakładając Stowarzyszenie 10 lat temu, jego inicjatorzy wyobrażali sobie, że Inicjatywa Firm Rodzinnych będzie w takim miejscu, a jego działania taki zasięg? O to należałoby zapytać ich samych, jednak mamy nadzieję, że z dumą patrzą na wzrost, rozwój i szerzenie ich wizji. Stowarzyszenie natomiast czeka jeszcze wiele wyzwań i pracy, ale wierzymy w to, że dopóki rodзинni trzymają się razem, wszystko się uda. ●





GŁOS

przedsiębiorców rodzinnych

Sytuacja biznesu rodzinnego jest nieoczywista. Z jednej strony w mediach politycy chętnie podnoszą wagę polskiej przedsiębiorczości rodzinnej. Z drugiej zaś przedsiębiorcy rodzinni mierzą się z rosnącymi obawami. Głównie chodzi o coraz większą niepewność co do jakości systemu prawnego – zalew regulacji i następnie ich zmian, niejasny tryb i intencje ich wprowadzania, zachwianie wiary w system sądowiczy. Rośnie obawa, że głoszenie programu budowy polskiego kapitału nie dotyczy bynajmniej przedsiębiorczości rodzinnej aspirującej do czegoś więcej niż tylko biznes lokalny. Partnerem dla władz stają się przede wszystkim firmy kontrolowane przez Skarb

Państwa. Nie ma narzędzi prawnych wspierających kumulację kapitału przez kolejne pokolenia sukcesorów. Ustawa o zarządzie sukcesyjnym do tego nie wystarczy. Przedsiębiorcy rodzinni są obecni praktycznie we wszystkich organizacjach polskiego biznesu, bo stanowią większość właścicieli polskich firm. Jednak specyficzny aspekt rodzinności nie jest często obecny w działaniach tych organizacji. Nasze Stowarzyszenie będzie podejmować starania w celu integrowania organizacji, których członkami są firmy rodzinne, tak aby wspólny głos był lepiej słyszalny. Wierzimy w to, że możemy z innymi organizacjami przedsiębiorców zbudować Koalicję Firm Rodzinnych,

akceptującą wspólną podstawę programową, uzupełniającą nawzajem swoje potencjały, wyrażającą głośno swoje zdanie na tematy najbardziej istotne dla nas. A jest to przede wszystkim budowanie polskiego kapitału, który pracuje na rzecz naszych rodzin, naszych pracowników, społeczności lokalnych i kraju. Taką podstawą współpracy może być Manifest Firm Rodzinnych ogłoszony w Łodzi na Jubileuszowym X Ogólnopolskim Zjeździe Firm Rodzinnych w 2017 roku.

Rozszerzamy zasięg i budujemy lokalne koalicje

Najbliższe lata oznaczają dla naszego Stowarzyszenia wejście na zupełnie inny poziom rozwoju niż dotychczas. Motorem napędowym wznoszącym nas coraz wyżej będzie projekt „Tworzenie systemu sieciowego wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej – lokalne centra kompetencji rozwoju firm rodzinnych”, realizowany w latach 2018-2020 w ramach programu operacyjnego Wiedza-Edukacja-Rozwój, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego. Jako lider tego projektu, nasze Stowarzyszenie realizuje swoje hasło **Łączymy by budować**, ponieważ realizujemy go wraz z organizacjami partnerskimi: *Zwią-*

zek Miast Polskich, Fundacja Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości, Agencja Rozwoju Regionu Kutnowskiego oraz Official Chamber of Commerce, Industry and Shipping of Seville. Umowa podpisana z Centrum Projektów Europejskich na realizację tego ponadnarodowego projektu służy BUDOWANIU WSPARCIA STRUKTUR POLSKIEGO BIZNESU RODZINNEGO. W siedmiu polskich miastach powstaną Lokalne Centra Kompetencji, z pracownikami naszego Stowarzyszenia, którzy będą animować tamtejsze środowiska.

Wspomniane Centra będą miejscami, w których przedstawiciele firm rodzinnych otrzymają szybką pomoc w zakresie: efektywnego zarządzania, nawiązywania dialogu międzypokoleniowego i skutecznej sukcesji, przekazywania kompetencji z pokolenia na pokolenie, a także utrwalenie działalności przedsiębiorstwa i zwiększenie jego konkurencyjności w kontekście specyfiki działania biznesu rodzinnego. Założeniem kluczowym projektu jest współpraca w ramach budowanej sieci partnerstwa pomiędzy firmami rodzinnymi a grupami wsparcia lokalnego: samorządami, uczelniami wyższymi oraz organizacjami pracodawców i izbami gospodarczymi.



Oprócz działań lokalnych będzie zbudowana platforma publikowania i udostępniania wiedzy na temat firm rodzinnych. Będzie to prawdopodobnie najbardziej zasobne miejsce w internecie, w którym znajdą się różnorodne treści i w różnej formie na temat przedsiębiorczości rodzinnej. Umożliwi to łatwe i efektywne wsparcie dla przedsiębiorców z dowolnego miejsca. Zasoby wiedzy wspomagane będą przez certyfikowanych ekspertów, służących pomocą przedsiębiorcom rodzinnym w rozwiązywaniu problemów związanych z sukcesją.

Modelem wsparcia zostanie objętych 350 firm rodzinnych i zostanie on przetestowany w wybranych siedmiu miastach.

Jest to projekt pilotażowy, którego rezultaty będą mogły być powielane także przez miejscowości nieobjęte zasięgiem projektu. Modelowe i modułowe rozwiązania będą opublikowane w celu adaptacji przez kolejne lokalne społeczności. Liczymy na to, że w miarę publikowania rezultatów poszczególnych etapów, będą one wykorzystywane przez kolejne miejscowości w celu podnoszenia trwałości i konkurencyjności lokalnego biznesu, nie tylko przez działania samych przedsiębiorców, ale przede wszystkim przez koalicję z lokalnymi władzami i organizacjami przedsiębiorców.

Wspólnie chcemy tworzyć lepsze otoczenie dla firm rodzinnych

Jednym z nowych obszarów działalności, którym Stowarzyszenie się zajęło, jest tworzenie lepszego otoczenia prawnego dla firm rodzinnych. Pierwszym sukcesem jest ustawa o zarządzie sukcesyjnym skierowana do właścicieli jednoosobowych działalności gospodarczych, nie tylko rodzinnych. Od kilku miesięcy zabieramy głos podczas różnych komisji sejmowych, przekazując ponadbranżowe stanowisko parlamentarzystom, ministrom. Staramy się przekazywać im najlepsze wzorce z rozwiniętych gospodarek całego świata, których główną siłą są właśnie firmy rodzinne. Także Polska już dziś powinna być dumna z naszych firm rodzinnych.

Wspierajmy swój rozwój

Jednym z najważniejszych celów Stowarzyszenia jest zbudowanie rozpoznawalności polskich firm rodzinnych. Właśnie dlatego niebawem ogłosimy nowy program – „Policzmy się”, którego efektem będą nie tylko dane liczbowe, ale także wyszuki-

warka firm rodzinnych, którą chcielibyśmy stworzyć. Dzięki temu każdy z nas będzie mógł znaleźć w dowolnej branży, w dowolnym regionie partnera – firmę rodzinną. Bycie firmą rodzinną to powód do dumy!

Kontynuujemy nasze szandarowe działania

Ponad 10 lat działalności przyniosło trwałe dorobek w postaci cyklicznych wydarzeń, jak doroczny największy i najstarszy Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY czy Złot Sukcesorów. Także Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE jest najstarszym w Polsce periodykiem adresowanym do przedsiębiorców rodzinnych. Środowiska lokalne kontynuują i rozbudowują swoje aktywności, a dodatkowym impulsem rozwoju będzie wspomniany projekt Lokalnych Centrów Kompetencji.

Nadal wiele naszych działań będzie ogniskować się wokół tematu sukcesji. A najważniejsze to wzajemne poznawanie się rodzin przedsiębiorców, żeby wymieniać się doświadczeniami, szukać dróg pokonywania wyzwań i cieszyć się wynikami naszej działalności wraz z naszymi rodzinami.

Drodzy Rodzinni, siłą Stowarzyszenia jesteście Wy – założyciele, sukcesorzy, zarządzający, pracownicy i właściciele firm rodzinnych. Zapraszamy Was do aktywnego włączenia się w budowanie polskiej przedsiębiorczości – choćby poprzez uczestnictwo lub gościnę w Waszej firmie podczas spotkań mentoringowych, udziału w różnych naszych badaniach, ankietach, które później możemy przedstawiać np. stronie rządowej, reprezentując Was. Razem, rodzinie **łączy my by budować!** ●

*Zarząd Stowarzyszenia
Inicjatywa Firm Rodzinnych.*

U-RODZINY w obiektywie



Przez 10 lat istnienia IFR wydarzenie to stało się wspaniałą okazją do spotkania w gronie członków i przyjaciół stowarzyszenia. Z pewnością możemy stwierdzić, że U-RODZINY to wyjątkowe wydarzenie na skalę całego kraju, święto dla rodzin przedsiębiorców, sposobność do integracji i nawiązania nowych znajomości.



2010 | „Etyka w kryzysie”

3-5.12.2010 – Kędzierzyn Koźle



2008 | „Edukacja – Relacja – Zmiana”

8-10.11.2008 – Kędzierzyn-Koźle



2011 | „Dla dobra wspólnego”

10-13.11.2011 – Prusim



2009 | „Rozwój w kryzysie”

19-22.11.2009 – Kędzierzyn Koźle



2012 | „Rodzinna gospodarka”

9-11.11.2012 – Kraków



2013 | „Pracuj rodzinie – kreuj rzeczywistość”
29.11-01.12.2013 – Wrocław



2016 | Wolność. Twórczość. Przedsiębiorczość.”
25-27.11.2016 – Gdańsk



2014 | „Rodzinna Rzeczpospolita”
27-30.11.2014 – Warszawa



2017 | „Łączymy by budować”
10-12.11.2016 – Łódź



2015 | „W Opolu, u rodziny”
26-29.11.2015 - Opole

BIZNES



Granice przedsiębiorczości



Sebastian Margalski
Członek zarządu IFR,
Naczelnik Wydziału Promocji
Metrologii i Probiernictwa,
Główny Urząd Miar

Aby przetrwać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, przedsiębiorcy, wśród wielu opcji coraz częściej rozważają możliwości poszerzania rynku poza granice własnego kraju.

Procesy internacjonalizacji przebiegają rozmaicie, niemniej ciekawym, dającym się zauważyć w środowisku przedsiębiorczości rodzinnej trendem jest proces dochodzenia do głosu zarządczego przez drugie pokolenie. To właśnie pojawiający się blisko koła sterowego firmy przedstawiciele pokolenia sukcesorów stymulują bądź zachęcają rodziców do eksploracji nowych rynków. Tak zrobiła choćby Izabella Wałkowska, która po przejęciu po rodzicach firmy Plastwill z branży przetwórstwa tworzyw sztucznych od razu wyszła z produktami poza granice kraju, potrając w krótkim czasie obrót i porównywalnie zysk.

Młodszy przedsiębiorcy zwykle pozbawieni są kompleksu pochodzenia, znają języki, często swobodnie od swoich rodziców czują się również w środowisku międzynarodowym, są obywatelami świata. Równocześnie nowe technologie, niedostępne w latach 90-tych, dają dużo przestrzeni do globalnego myślenia o własnym biznesie.

Pamiętam pytanie zadane niedawno przez prezesa Brand24 Michała Sadowskiego do swoich sympatyków, czy wideoporadniki umieszczane w sieci, które mają wyjaśniać zasadę działania jego usług, powinien nagrywać w języku angielskim czy polskim? W jego przypadku, usługi monitoringu marek w sieci są uniwersalnym produktem stosowanym na całym świecie.

Coraz częściej wśród przedsiębiorców spotykam się z tym, że język angielski staje się pierwszym wyborem dotarcia do potencjalnych klientów. Dzieje się tak zapewne ze względu na szerszy za-

sięg potencjalnych odbiorców oraz potencjalnie większą zasobność portfela. Jednocześnie coraz rzadziej w naszym kraju język angielski jest barierą dla rodzimego odbiorcy.

Granice przedsiębiorczości zacierają się dzięki technologii. Laureat konkursu Mikroprzedsiębiorca Roku – Riftcat, przy tworzeniu własnej technologii w branży VR, bez kompleksów współpracuje z takimi potentatami technologii, jak HTC czy Huawei. Oczywiście w sposób naturalny dotyczy to branż nowych technologii, ale również takich, których produkty są zbyt drogie dla polskiego odbiorcy. Takie choćby sprzedaje z gruntu nastawiona na klienta zagranicznego cała branża luksusowych jachtów.

Wiele ciekawych przykładów firm można znaleźć także w branżach uznawanych za tradycyjne. Inspirującym przykładem z obszaru pomiędzy tradycyjnym rzemiosłem, nową ideą, zaprawioną nowoczesnym i nagradzanym w Świecie designem jest MusiconClub. Marzenie sukcesora – Kamila – który dzięki wsparciu swoich rodziców (rodzice sprzedali dom na kapitał założycielski firmy syna) rozpoczął produkcję i sprzedaż drewnianych urządzeń muzycznych, pomocnych m.in. przy terapii dzieci. Ten konkretny produkt jest często zbyt drogi na kieszeń rodzimych odbiorców, stąd plan ekspansji na rynki zagraniczne.

Produkty za granicę sprzedaje najstarsza firma rodzinna jaką znam – Ludwisarnia Felczyńskich, której 15% obrotu ze sprzedaży generują klienci spoza naszego kraju. Zapewne kluczem jest tu unikatowość produktu bądź usługi.

Warto mieć świadomość, że w przypadku ekspansji zagranicznej można trafić na wiele pułapek i niebezpieczeństw. Zaczynając od wysokich kosztów dotarcia, budowania marki, opłacania

często kosztownych, a wymaganych prawem opłat, certyfikacji, na wyższych kosztach logistyki kończąc. Przy większej skali działalności warto mieć świadomość interesów narodowych danego kraju. Z punktu widzenia takich interesów, trudno się dziwić, że np. Niemcy robią, co mogą, aby utrudnić ekspansję przykładowo pojazdów rolniczych produkowanych przez rodzimych Ursus.

W przypadku dużej skali sprzedaży, niebagatelną rolę może odgrywać opinia publiczna czy nawet służby danego kraju. Z takim dość trudnym wyzwaniem zderzył się niedawno pan Zbigniew Woźniak, właściciel Ferm Woźniak – największego w regionie producenta jajek.

Przedsiębiorcy, którzy chcą rozszerzać zasięg własnego biznesu, na pewnym etapie muszą wejść na rynki zagraniczne. Jedną z konsekwencji, a właściwie dróg dla rozwoju i ekspansji biznesu jest także... sprzedaż firmy. Właśnie tą drogą całkiem niedawno podążyła rodzina państwa Olszewskich ze swoją rodzinną firmą Solaris Bus & Coach, sprzedając pakiet większościowy hiszpańskiej grupie CAF. Podobnie w ostatnich dniach postąpiła rodzina Pazgan, sprzedając firmę amerykańskiemu koncernowi Cargill. Takie przejęcia przez duże, zagraniczne koncerny to przede wszystkim kwestia zasięgu i kontaktów, które pozwalają wejść na globalny rynek.

Przedsiębiorcę od samozatrudnionego wyróżnia to, że ten pierwszy wyszukuje nadarzające się okazje do skalowania i stałego powiększania zasięgu swojego biznesu, czasem kosztem własnych udziałów w swoim przedsięwzięciu. Chce korzystać z efektu ekonomii skali, a ekspansja zagraniczna to po prostu sposób myślenia, choć czasem konieczność. ●



Exit tax

- co to jest i kto zapłaci?



OŻÓG
TOMCZYKOWSKI
PODATKI FINANSE PRAWO

Anna Turska

Wiceprezes Zarządu Kancelarii
Ożóg Tomczykowski

Powoli staje się tradycją, że w ostatnich miesiącach roku podatnicy muszą szykować się na kolejną rewolucję związaną ze zmianami w prawie podatkowym. Nie inaczej jest również i w tym roku. Pod koniec sierpnia Ministerstwo Finansów opublikowało projekt kolejnych zmian w ustawach podatkowych, które mają zacząć obowiązywać już od 1 stycznia 2019 r.

Czym jest exit tax?

Jedną z najważniejszych zmian jest wprowadzenie do polskiego systemu podatkowego tzw. *exit tax* – podatku od wyjścia. W uproszczeniu – *exit tax* to podatek nakładany na podmioty, które chcą przenieść całość lub część biznesu za granicę lub zmienić rezydencję podatkową. Zasadniczym celem wprowadzenia nowej regulacji jest opodatkowanie potencjalnego dochodu, jaki podatnik mógłby uzyskać w Polsce ze sprzedaży danego

składnika majątku w sytuacji, gdy przeniesie ten majątek za granicę bądź też przestanie być polskim rezydentem.

Skąd ten pomysł?

Obowiązek wprowadzenia *exit tax* w poszczególnych państwach Unii Europejskiej wynika z unijnej dyrektywy tzw. ATAD (2016/1164), która ma na celu ograniczenie optymalizacji podatkowej w krajach członkowskich. Co jednak istotne, dyrektywa zawiera dość ogólne zapisy, pozostawiając w gestii krajów członkowskich decyzje o szczegółowych rozwiązaniach, np. dotyczących wysokości stawek opodatkowania. Przewiduje również maksymalny termin na wdrożenie tych zmian, tj. do końca 2019 r. – czyli rok później, niż planuje to polski ustawodawca.

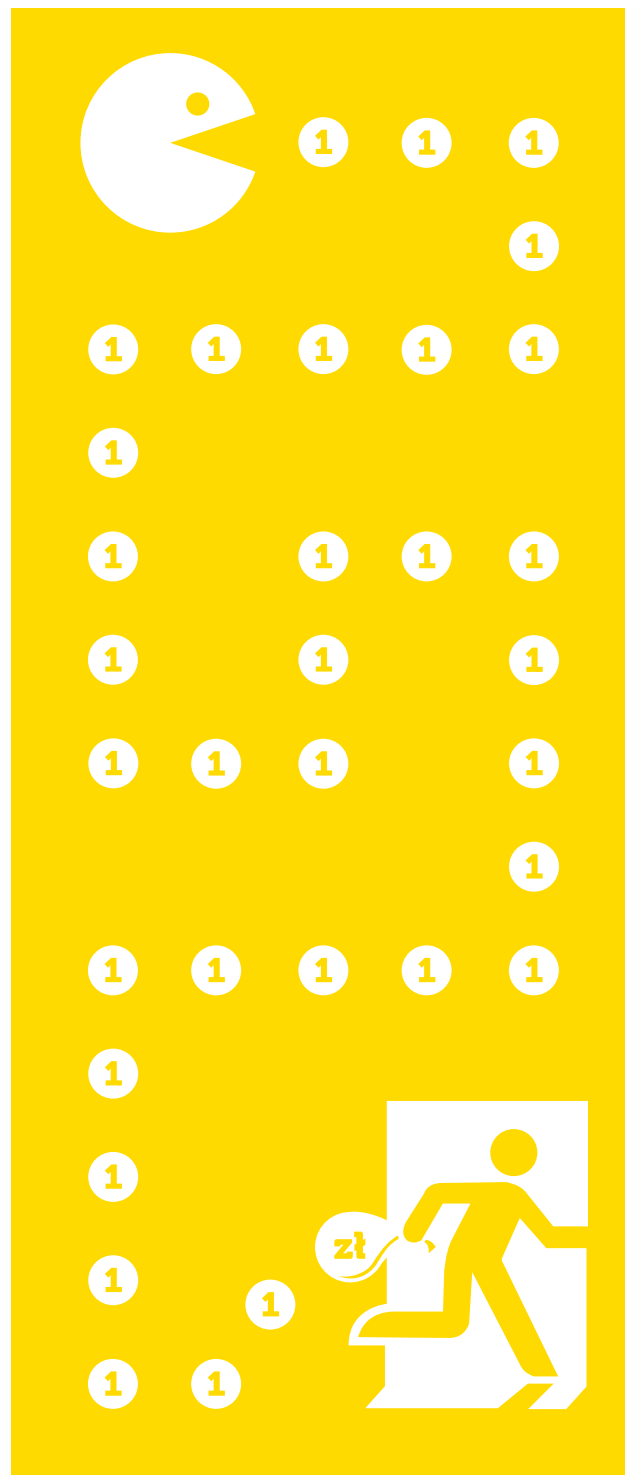
Kogo będzie dotyczył *exit tax*?

Exit tax objąć ma przychody związane z prowadzoną działalnością gospodarczą, ale też udziały w spółkach, akcje, papiery wartościowe, instrumenty pochodne i fundusze inwestycyjne. *Exit tax* w kształcie zaproponowanym przez Ministerstwo Finansów ma dotyczyć zarówno osób prawnych (spółki), jak i osób fizycznych (nie tylko tych prowadzących działalność gospodarczą, ale i nieprowadzących), które przenoszą za granicę aktywa bądź też zmieniają rezydencję, a wartość rynkowa przenoszonych aktywów przekracza 2 mln złotych. Oznacza to, że przeniesienie za granicę aktywów poniżej tego progu nie będzie podlegało opodatkowaniu *exit tax*.

Ile zapłacić?

Exit tax ma wynieść 19% podstawy opodatkowania dla podatników podatku dochodowego od osób prawnych. W przypadku osób fizycznych przewidziano dwie stawki – 3% podstawy opodat-

kowania (gdy nie ustala się wartości podatkowej składników majątku) i 19% w pozostałych sytuacjach. Oczywiście podatek ma być płacony od wartości rynkowej aktywów.●



Biznes

**najlepiej
z tymi,
których dobrze
znasz**

Konkurencja na rynku i szybkość innowacji powinny ułatwiać zakupy. Ale w praktyce nie jest to takie proste. Dziesiątki wariantów, opcji, nowe modele, pakiety usług wymagają od przedsiębiorców ogromnej wiedzy i fachowego przygotowania. Zdawałoby się, że dzielny zaopatrzeniowiec, który może załatwić wszystko (tak jak jeden z bohaterów komedii „Nie lubię poniedziałków”), to relikw z czasów słusznie minionych. A jednak nawet w czasach nadpodaży praktycznie wszystkiego umiejętność zakupy firmowe są wielką sztuką.



**Union
Investment**

Małgorzata Popielewska
Członek Zarządu Union
Investment TFI S.A.

Stąd profesjonalizacja funkcji zakupowych (*procurement*) w firmach. Nowoczesna firma wymaga nie tylko wykwalifikowanych specjalistów do spraw zakupów, ale również specjalistycznych narzędzi wspomagających te procesy. Zdaniem firmy badawczej Market Research Future, rynek programów do zarządzania łańcuchem dostaw będzie rósł o ok. 10% rocznie i w roku 2023 osiągnie wartość 9 miliardów dolarów.

Bezpośrednio czy z doradcą?

Nie każda firma może jednak pozwolić sobie na zatrudnianie specjalistów w każdym obszarze. Niektóre usługi czy urządzenia kupuje się przecież raz na kilka lat. Wsparciem w złożonych procesach zakupowych może być dla firm korzystanie z usług profesjonalnego doradcy czy brokera.

Obecnie takie rozwiązanie jest często stosowane przez duże firmy na przykład przy wyborze Pracowniczych Programów Emerytalnych. Choć koszty fachowej pomocy w procesie przetargowym nie są niskie, to przy odpowiednio dużej skali kontraktu (np. emerytury dla kilku tysięcy zatrudnionych) jest to bardzo sensowny wydatek.

A co, jeśli firma działa w mniejszej skali? Albo chce rozwiązania dopasowanego do bardzo konkretnej sytuacji?

Najlepiej razem

Żeby efektywnie współpracować, zarówno klienci, jak i firmy ich obsługujące muszą wzajemnie uczyć się swojego biznesu i rozumieć się. W sektorze finansowym jest to również bardzo widoczny trend. Ze swojego doświadczenia mogę podać wiele przykładów stworzenia zupełnie nowego rozwiązania właśnie w oparciu o bardzo ścisłą współpracę z klientem i zrozumienie specyficznych wymagań prawnych lub organizacyjnych.

Tak zwane „rozwiązania szyte na miarę” są powszechnie oferowane firmom. Czasami jednak warto spotkać się z potencjalnym partnerem na wcześniejszym etapie niż dostosowywanie zadanych parametrów oferty. Tak jak we wspólnym projekcie Inicjatywy Firm Rodzinnych i Union Investment, zaczynamy tworzenie rozwiązania finansowego od grupy roboczej. Dyskutujemy szczegółowo wiele aspektów i niczego nie zakładamy z góry. To rozwiązanie ma pasować do klientów, a nie odwrotnie.

Takie wspólne tworzenie projektów w łączonych zespołach staje się nowym standardem. Sięgają po niego jako pierwsze najbardziej innowacyjne firmy, bo widzą w nim szansę na ucieczkę do przodu.

Zaufanie jest konieczne

W dzisiejszych bardzo turbulentnych warunkach rynkowych kluczowym czynnikiem jest zaufanie partnerów biznesowych. Dzięki temu można bezpiecznie współpracować nawet w dziedzinach wymagających bardzo specjalistycznej i ciągle uaktualnianej wiedzy fachowej albo zgodności ze szczegółowymi przepisami.

Jak sprawdzić potencjalnego partnera? To temat rzeka na oddzielny artykuł. Choć popularne powiedzenie biznesowe mówi, że „jesteś tak dobry jak Twój ostatni projekt” to prawdziwe zaufanie buduje się nie na jednym sukcesie, ale na powtarzalnych, wieloletnich wynikach. Na dotrzymywaniu składanych obietnic. W czasach hossy na rynku zdarzają się błyskawiczne sukcesy nowych firm. Jednak dopiero przejście przez gorsze momenty w cyklu koniunkturalnym jest prawdziwym testem bojowym dla biznesu. Dlatego tak ważny jest profesjonalizm i doświadczenie potencjalnego partnera budowane przez lata i sprawdzone przez innych klientów.

Podsumowując: paradoksalnie w dobie szybkich zakupów i anonimowości nabywców i sprzedawców najbezpieczniej i najbardziej efektywnie współpracować z dobrze znanymi i sprawdzonymi partnerami. To się po prostu opłaca. ●





Polskie firmy za granicą – jak budować biznes odporny na ryzyko?

Piotr Wójcik

Dyrektor Departamentu
Ubezpieczeń OC w AXA
Ubezpieczenia TUiR S.A.

Polscy przedsiębiorcy już dawno uwierzyli we własne siły i zrozumieli, że **mocny biznes** wymaga wejścia na obce rynki. W 2000 r. Polska miała 0,5% udziału w przepływach handlowych na świecie. Dzisiaj jest to już 1,2%. Otwarcie gospodarki wykorzystaliśmy znacznie lepiej niż nasi sąsiedzi, którzy startowali z podobnego pułapu. Udział Czech jest o 20% niższy, a Węgier aż o połowę. Raport AXA „Sukcesy i aspiracje. Ekspansja zagraniczna polskich firm” pokazuje, że w polskim sukcesie wyjątkowo duży udział ma krajowy kapitał – odpowiada on za 40% eksportu. W naszym regionie Polska jest też liderem w budowie międzynarodowych grup kapitałowych – raport AXA podaje, że już ok. 1000 firm posiada jednostki zagraniczne.

Obce rynki to dla biznesu silna pokusa, gdyż stwarzają szanse na dodatkowy wzrost i dywersyfikację portfela. Jednak, by sukces był trwały, warto zadbać o właściwe zarządzanie ryzykiem. Nieste-

ty, nie wszystkie doświadczenia zgromadzone na polskim rynku mogą posłużyć do budowy odpornego globalnego biznesu.

Weźmy problem transgranicznego łańcucha budowy wartości. Jeden z klientów AXA zajmuje się produkcją urządzeń gospodarstwa domowego. W Polsce znajduje się zespół odpowiedzialny za ich projektowanie. Fabryka jest zlokalizowana w Hiszpanii, spółka dystrybucyjna na Europę Zachodnią ma siedzibę w Niemczech, a we Francji znajduje się biuro handlowe. I właśnie jeden z francuskich deweloperów zakupił większą partię wyposażenia dla budowanego osiedla. Niestety, błędnie rozwiązane zasilanie spowodowało zwarcie i w konsekwencji pożar jednego z budynków.

Deweloper zgłosił roszczenie w biurze francuskim. Dlaczego? Bo tak było mu wygodnie – tam był handlowiec, który zawarł umowę i dlatego

mógł oczekiwać, że sprawa zostanie tam wyjaśniona.

Perspektywa prawna jest niestety bardziej złożona. Każda ze spółek grupy jest odrębnym podmiotem prawa i ponosi własną odpowiedzialność. Prawnik obsługujący francuskie biuro handlowe przekierował roszczenie do niemieckiej spółki, bo to ona formalnie zawarła umowę sprzedaży. Prawnik niemiecki wskazał jako odpowiedzialnego hiszpańską spółkę produkcyjną, ta była gotowa wypłacić odszkodowanie, ale zwróciła się z regresem do polskiej spółki odpowiedzialnej za projekt. Mimo, że sama wada produktu nie była kwestionowana, złożone reguły prawa i odrębność prawna spółek spowodowały, że klient w poszukiwaniu odszkodowania był odsyłany od jednej spółki do drugiej. Dzieje się tak, ponieważ prawo odmiennie określa zasady odpowiedzialności przedstawiciela handlowego, sprzedawcy, producenta i innych podmiotów stanowiących ogniwa łańcucha budowy wartości. Oczekiwanie klienta jest przeciwne – chciałby załatwić swoją sprawę tam, gdzie zakupił produkt, i swoim języku. Czy jest na to rada?

Przykład ten uzmysławia, że wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, kiedy łańcuch budowy wartości zostaje rozciągnięty na wiele krajów i angażuje wiele podmiotów z grupy, zarządzanie ryzykiem musi być przemyślane na nowo. Jednym z rozwiązań jest integracja ubezpieczeń w postaci programów międzynarodowych. Wówczas, zamiast odrębnych polis zakupionych na lokalnych rynkach u różnych ubezpieczycieli, grupa ma jedno ubezpieczenie obejmujące całość łańcucha produkcji. Można wówczas przetłumaczyć myślenie o odpowiedzialności odrębnych spółek, co narzuca ujęcie prawne, a spojrzeć na ryzyko i odpowiedzialność grupy jako całość i w ten sposób

uproszczyć proces zaspokajania roszczeń klientów.

Rozwiązanie zintegrowane ma jednak swoje wady. Standardy ubezpieczeniowe w poszczególnych krajach są bardzo zróżnicowane. Istnieje więc możliwość nadmiernego uproszczenia ochrony ubezpieczeniowej i zgubienia lokalnej specyfiki. Programy zintegrowane są też skomplikowane – wymagają znajomości lokalnego prawa, tłumaczeń oraz pokonania barier kulturowych. Czy jednak nie prościej jest pozostawić zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami lokalnemu menedżmentowi?

Jest to typowy dylemat organizacji, która rozwijając się, przekracza granice kraju macierzystego. Pojawiają się potrzeby budowy nowych kompetencji w centrali firmy, pojawia się też dylemat – w jakim stopniu scentralizować zarządzanie ryzykiem? Czy odpowiedź zależy od rynków, na których działa firma? A może od stopnia dojrzałości organizacji?

To oczywiście nie jedyny problem, przed którym staje firma wychodząca za granicę. Zdobycie kontraktu wymaga dostosowania polis do specyficznych wymagań zagranicznych partnerów. Lokalne prawo wymaga lokalnych ubezpieczeń obowiązkowych oraz właściwego zarządzania treścią umów.

O tych problemach będziemy rozmawiać w gronie panelistów – przedstawicieli biznesu, ubezpieczeń oraz usług prawnych. Dyskusja będzie dotyczyć zmieniających się potrzeb biznesu w zakresie zarządzania ryzykiem i dostępnych rozwiązań. Zastanowimy się, w jaki sposób firmy działające w otoczeniu biznesu mogą pomóc w budowie międzynarodowej obecności odpornej na ryzyko. ●

Trendy na talerzu



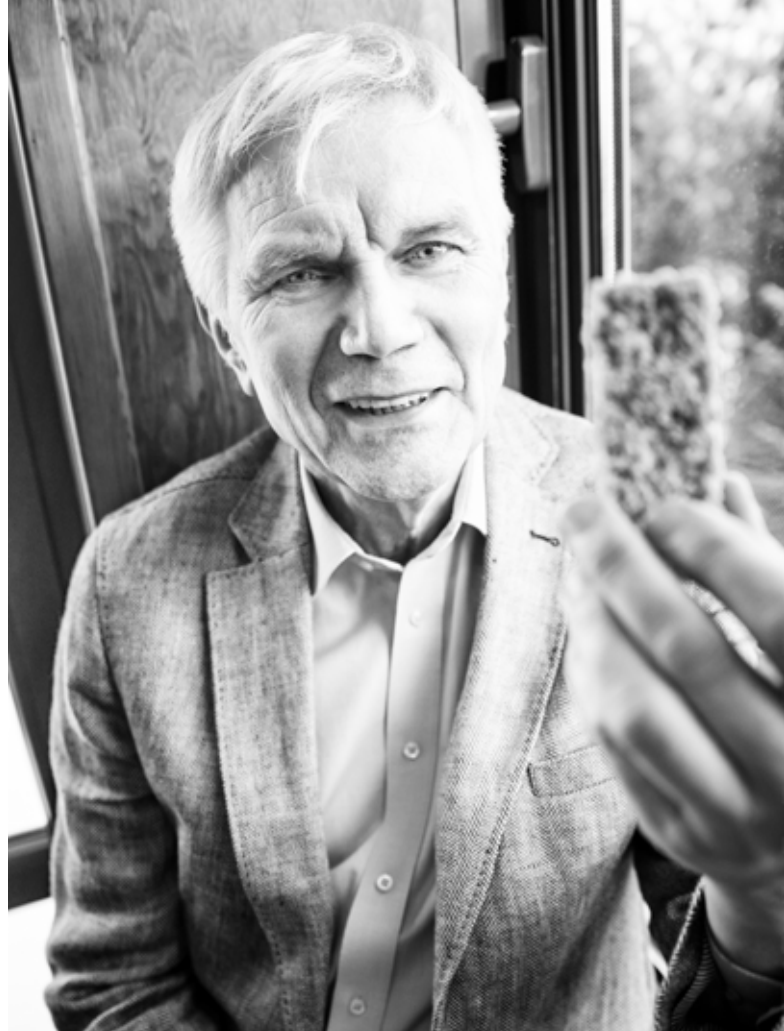
Karolina Kubara

Wiceprezes Kubara Sp. z o.o.

Żeby poznać światowe trendy, czasami wystarczy wejść do dobrych polskich delikatesów – wrzucić do koszyka ekologiczne musli, dołożyć wegański paszтет, powidła z lokalnej wytwórni i chleb z nasionami chia. Później możemy to wszystko zjeść ze smakiem i pożytkiem dla własnego zdrowia, ale możemy też zastanowić się, co doprowadziło do tego, że od niedawna zamiast smalcu kupujemy hummus.

Nikogo nie trzeba przekonywać do tego, że żyjemy szybciej, jesteśmy narażeni na coraz większy stres, a jakość powietrza, którym oddychamy, jest dramatyczna. Wiele osób szuka równowagi dla takiego stanu rzeczy właśnie w zdrowej żywności. Oczywiście każdy tworzy własną wersję zdrowego odżywiania. Dla jednych będzie to dieta bez cukru, dla innych bez glutenu, a jeszcze inni rezygnują całkowicie z jedzenia mięsa.

Współczesny konsument zarówno nad Wisłą, jak i nad innymi europejskimi rzekami, coraz częściej wyznaje filozofię „jestem tym, co jem”. Czyta etykiety, coraz lepiej rozumie, jakich wartości dany produkt dostarcza, i zwraca uwagę na skład. Klienci idą dalej i nie ograniczają się do przeczytania składu. Poszukują informacji na temat wybranych składników czy etycznego zachowania produ-



📷 Marek Kubara – założyciel i pomysłodawca firmy Kubara sp. z o.o. Dziś prowadzi ją razem z córką Karoliną i jej mężem Michałem.

centa. Oczywiście pierwszym źródłem wiedzy jest Internet, ale dostarcza jej też rosnąca liczba aplikacji. Część z nich pokazuje, czy dany produkt zawiera np. sztuczne dodatki i jaki jest stopień ich szkodliwości, ale są i takie, jak np. wietnamska aplikacja Te-Food, pozwalająca skanować kody na opakowaniach wieprzowiny, aby dowiedzieć się więcej o warunkach życia i sposobach traktowania świń.

Kupujemy więcej „bio”

Ta rosnąca świadomość odbiorców w zakresie żywności i jej wpływu na życie podsyca popyt na produkty ekologiczne. Przekłada się to na wysoką dynamikę wzrostu tej kategorii. W Polsce sprze-

daż żywności ze znacznikiem „bio” rośnie o 10-20% w skali roku, ale udział rynkowy certyfikowanych produktów ciągle stanowi zaledwie 0,5% rynku wobec 2-8% w gospodarkach Europy Zachodniej i 5% na rynku USA.

Często klienci chcą także wiedzieć, gdzie został wyprodukowany dany produkt. Aż 70% Włochów, 56% Niemców i 55% Polaków powyżej 16. roku życia chętniej ufa firmom, które wytwarzają swoje produkty w ich ojczystym kraju. Trend lokalny jest coraz mocniejszy i zmierza w kierunku... domu klienta. Im bliżej konsumenta dany produkt został wytworzony, tym lepiej. Klienci coraz chętniej sięgają po produkty od mniejszych, regionalnych producentów. Uważają takie produkty za mniej przetworzone i bardziej naturalne, a ponadto posiadające ludzki, a nie koncernowy charakter.

Jak już zostało wspomniane, żyjemy coraz szybciej, ale i konsumujemy szybciej i szybciej się nudzimy. Stąd coraz większa chęć eksperymentowania w kuchni. Nie dziwią więc pojawiające się na półkach sklepowych sałatki z wodorostów, lody z wasabi czy czarne butki z atramentem z mątwy. Czasami te nowinki pojawiają się i znikają, ale część z nich zostaje z nami na dłużej. Tak stało się z produktami nazywanymi *superfoods*. Są to naturalne składniki, które przepętnią szczególnie dużo wartości odżywczych takich jak witaminy, antyoksydanty, mikroelementy czy chlorofil. Jeszcze kilka lat temu pojęcie *superfoods* było znane nielicznym, dziś segment produktów *superfoods* na globalnych rynkach rośnie ok. 15% na rok.

Patrząc na te trendy z perspektywy 2018 roku zaskakuje, ale i cieszy fakt, że rodzinna firma z Częstochowy wyprzedziła część z nich o kilkanaście lat. Firma Kubara sp. z o. o. ma w swoim portfo-

lio trzy marki, z których każda idealnie wpisuje się w przedstawione powyżej zjawiska. Marka Ekoprodukt powstała w 1993 roku, kiedy to mało kto słyszał o certyfikowanej żywności i trzeba było edukować odbiorców, z czym „to się je” i co znaczy „eko”. Marka Dobra Kaloria to z kolei marka wpisująca się w trend *clean label* – proste składniki, naturalne smaki, bez sztucznych dodatków i cukru. Najmłodsza marka Amarello to z kolei oferta dla osób na diecie bezglutenowej lub chorych na celiakię. Twórcy marki postawili sobie poprzeczkę bardzo wysoko, bo produkty są nie tylko bezglutenowe, ale i bez sztucznych dodatków, a często także ekologiczne. Takie właśnie bezkompromisowe podejście do jakości i stosowanie wyłącznie naturalnych składników pozwala firmie wyprzedzać nie tylko konkurencję, ale i trendy. ●



📷 **Produkcja oparta wyłącznie na naturalnych składnikach – niezmiennie od 25 lat istnienia firmy.**

Biznes na zachodzie z polskim rodowodem



Tomasz Pasierb
Dyrektor Południowego
Makroregionu Korporacyjnego
PKO Bank Polski S.A.



Bank Polski

Są sygnały, że polski konsument coraz częściej sięga po produkty i usługi oferowane przez lokalne rodzinne firmy. W związku z tą tendencją właściciele rodzinnych biznesów śміiej wkraczają na globalne rynki i nie boją się korzystać z dobrodziejstw nowoczesnej technologii.

Polskie firmy rodzinne tworzą stabilne i silne marki, w oparciu o tradycyjne podejście do biznesu. Ostrożność w podejmowaniu działań i analiza stawianych kroków motywowana jest dbaniem o interes zarówno klienta, jak i pracowników. Obecnie przedsiębiorcy nie zadowolają się jedynie rodzinnym rynkiem, szukając kolejnych potencjalnych kierunków rozwoju. Po osiągnięciu stabilnej pozycji na rynku lokalnym i krajowym naturalnym następstwem jest chęć wejścia na rynki zagraniczne. Polskie rodzinne firmy, podobnie jak większość europejskich, chętnie współpracują z innymi krajami Unii Europejskiej. Szczególnie popularna jest wymiana handlowa pomiędzy Polską a Niemcami.

Powodzenie rodzinnych firm na rynkach zagranicznych

Niemcy od lat są głównym krajem działalności eksportowej polskich firm. Przedsiębiorcy cenią rynek

niemiecki przede wszystkim za jakość infrastruktury, dyscyplinę płatniczą i przewidywalność polityki gospodarczej. Polska natomiast awansowała na 5. miejsce wśród strategicznych partnerów europejskich Niemiec. Na zachodniego sąsiada przypada obecnie ponad 27% polskiego eksportu ogółem.

Wg raportu Instytutu Biznesu Rodzinnego „Firma rodzinna to marka”, 48% firm rodzinnych eksportujących swoje towary lub usługi wybiera Niemcy jako naturalny rynek zbytu. Kolejnym krajem jest Francja (15%).

Ekspansja – nowe szanse

Eksport to doskonały sposób na dywersyfikację ryzyka (działając na kilku rynkach, jesteśmy mniej zależni od zmian zachodzących na rynku lokalnym). Jest także metodą na poznanie międzynarodowych praktyk czy zwiększenie konkurencyjności.

Przed podjęciem decyzji o ekspansji na rynki zagraniczne konieczne jest dokonanie obiektywnej oceny firmy, jej możliwości produkcyjnych i kapitałowych. W tym celu warto przeprowadzić krótką analizę rynkową: „Czy mój produkt będzie konkurencyjny na rynku docelowym? Czy istnieje popyt na produkt lub usługę, którą chcę sprzedać? Jak silna jest tam konkurencja? Czy dobrze znam lokalne prawo dotyczące importu i przepisy celne?”.

Analiza sytuacji przedsiębiorstwa jest konieczna do wskazania aktualnych i przyszłych zagrożeń oraz oceny zdolności do wykorzystywania szans i przeciwdziałania zagrożeniom.

Dobry początek jak w banku

Do rozpoczęcia działalności na zachodnim rynku ważne jest posiadanie lokalnego partnera w postaci banku. Już na etapie rejestrowania spółki lub

jej oddziału niezbędny jest rachunek firmowy. Do jego otwarcia wymagane są: umowa spółki, lista udziałowców, wyciąg z rejestru handlowego oraz dokumenty tożsamości. Zgodnie z unijnymi regulacjami dotyczącymi przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy i finansowania terroryzmu, każdy bank zobowiązany jest do zidentyfikowania nowego klienta i tzw. beneficjenta rzeczywistego firmy. Bywa, że proces ten, ze względu na jego złożoność, trwa nawet kilka tygodni.

Partner finansowy pierwszego wyboru

W związku z dużą aktywnością polskich przedsiębiorstw w Niemczech, PKO Bank Polski uruchomił w 2015 roku pierwszą zagraniczną placówkę – we Frankfurcie nad Menem. Dzięki temu niemiecki oddział PKO stał się placówką pierwszego wyboru dla polskich firm – zwłaszcza rodzinnych, które cenią sobie długoletnie doświadczenie, wiedzę ekspertów i współpracę ze znaną im instytucją. Działalność oddziału banku koncentruje się na obsłudze klientów korporacyjnych. Oferta obejmuje: prowadzenie rachunków rozliczeniowych, obsługę rozliczeń bezgotówkowych, lokowanie nadwyżek środków w formie depozytów, finansowanie krótko-, średnio- i długoterminowe oraz świadczenie usług z zakresu zarządzania płynnością i obsługi produktów *trade finance*. Istotnym elementem oferty rozliczeń są realizowanie w czasie rzeczywistym płatności między rachunkami prowadzonymi w PKO Banku Polskim. Klienci Oddziału we Frankfurcie nad Menem mogą również korzystać bezpośrednio z oferty centrali PKO Banku Polskiego w Warszawie w zakresie m.in. rozwiązań skarbowych.

-Sukces od porażki na zagranicznym rynku dzieli bardzo cienka linia. Jeśli firma wchodzi na nowy rynek bez finansowego wsparcia, najpewniej znajdzie się po niewłaściwej stronie tej cienkiej linii. Duży i zna-

ny w Europie koncern raczej nie będzie mieć problemu z uzyskaniem finansowania w lokalnym banku, ale już średniej wielkości firma rodzinna napotka wiele przeszkód w tym obszarze. Polscy przedsiębiorcy, wchodząc na niemiecki rynek, często kupują podmioty w restrukturyzacji, a więc ze słabą historią kredytową. Nie znając polskiego rynku, lokalny bank prawdopodobnie nie uwzględni w analizie kredytowej sytuacji polskiej spółki-matki, perspektyw jej rozwoju, a to będzie skutkować gorszą oceną zdolności kredytowej niemieckiego podmiotu. Niemiecki oddział PKO Banku Polskiego stosuje znane polskim spółkom kryteria oceny zdolności kredytowej, mając jednocześnie *know-how* w zakresie standardów niemieckich. Jesteśmy w stanie oprzeć ryzyko transakcji z niemieckim podmiotem na ocenie polskiej firmy-matki, jak również zaakceptować zabezpieczenia kredytu na prawie polskim i zlokalizowane w Polsce. Nasze trzyletnie doświadczenie pokazuje, że również kwestie takie jak komunikacja w obcym języku, różnice kulturowe i różnice w stylu pracy skutecznie utrudniają polskim firmom rodzinnym wejście na niemiecki rynek. Doradcy w naszym frankfurckim oddziale mają wieloletnie doświadczenie zarówno z Polski, jak i z Niemiec, dzięki czemu potrafią wskazać i wyjaśnić te różnice. Zawarcie jakiegokolwiek umowy produktowej z naszym oddziałem jest możliwe w jęz. niemieckim, angielskim lub polskim mówi: Agnieszka Duempelmann, dyrektor Oddziału PKO Banku Polskiego w Niemczech.

Uruchomienie placówki korporacyjnej PKO Banku Polskiego w Niemczech było elementem strategii ekspansji międzynarodowej Banku zakładającej podążanie za klientami i wspieranie rozwoju polskich firm. W 2017 roku Bank otworzył kolejny oddział zagraniczny – oddział korporacyjny w Czechach. Bank jest obecny także na Ukrainie, gdzie działa należący do grupy kapitałowej Kredobank. ●



Twoja firma działa wielopoziomowo? Postaw na *workflow*!



Piotr Bargieł
Starszy Specjalista ds.
Sprzedaży, KOTRAK S.A.



System *workflow* to narzędzie pozwalające zautomatyzować, usprawnić oraz zabezpieczyć przepływ obiegu informacji i dokumentacji w firmie. Jego wdrożenie poprawia efektywność, redukuje koszty oraz zapewnia bezpieczeństwo dzięki kontroli wykonywanych działań i nadawaniu odpowiednich uprawnień pracownikom.

Jest to rozwiązanie sprawdzające się najlepiej w większych firmach, mających do czynienia z problemami przy uszeregowaniu przepływu, edycji, akceptacji oraz przechowywaniu wiedzy i dokumentacji. Stawiając na informatyzację obiegu, zyskujemy większą efektywność działań szczególnie, gdy odpowiedzialność za akceptacje projektów spoczywa na większej grupie ludzi. Z tych właśnie powodów, myśląc o zwiększeniu efektywności przedsiębiorstwa, warto rozważyć wdrożenie programu *workflow*.

Workflow – czy to na pewno rozwiązanie dla mnie?

Każda firma mierząca się z problemami w za-

ządzaniu wiedzą, dokumentacją oraz czasem i zadaniami pracowników powinna pomyśleć o wdrożeniu *workflow*, jako systemu wsparcia pracy zespołowej. Jednak jeśli chcemy wskazać branże, w których tego rodzaju system jest niezbędny, to są to dystrybucja, branża projektowa oraz budownictwo. Przedsiębiorstwa działające w tych sektorach borykają się ze sporą liczbą dokumentów, zamówień, rozliczeń czy faktur. Muszą kontrolować etapy rozwoju projektów i rozliczać kontrahentów. Dzięki *workflow* firmy te są w stanie ze wszystkich dokumentów wydobyć, w prosty i szybki sposób, informacje na temat poszczególnych realizacji oraz ich elementów składowych. Dzięki systemowi możemy monitorować każdą zmianę wprowadzoną do pliku, przy jednoczesnym zapisywaniu jego wcześniejszych wersji. W ten sposób po edycji będziemy posiadać wgląd w historię zmian dokonanych od rozpoczęcia projektu. Metoda ta działa zarówno przy nadzorze faktur, jak również tworzeniu umów z kontrahentami, pozwalając na monitorowanie całego procesu tworzenia, modyfikacji i akceptacji.

Elektroniczny obieg dokumentów – oszczędność czasu i kosztów

Jedną z niewymiernych zalet systemu *workflow* jest wsparcie OCR (optyczne rozpoznawanie znaków), którego zadanie to rozpoznanie tekstu w zeskanowanym dokumencie i zapisanie go na komputerze. Dzięki niemu zyskujemy możliwość automatycznego odczytania i zapisania przez system informacji takich, jak wartość faktury czy dane kontrahenta. Oprogramowanie może również łączyć ze sobą dokumenty, tworząc archiwum danego kontrahenta lub zamówienia. Jest to doskonała forma odciążenia pracowników od monotonicznych działań związanych z wprowadzaniem danych do komputera.

Elektroniczny obieg wykonuje wszystkie te czynności automatycznie, zapewniając wysoki poziom zgodności. Ewentualne błędy, bądź uzupełnienia wynikające z braku poprawnego odczytania określonych danych, można zredukować do nadzoru przez jedną osobę. Inną zaletą jest pomoc w fizycznym uporządkowaniu dokumentacji. Po wprowadzeniu plików do systemu możemy zaznaczyć miejsce, w którym fizycznie będziemy je przechowywać. Dzięki temu, w razie potrzeby, zawsze możemy uzyskać informację, w którym miejscu, na której półce, a nawet w jakim segregatorze znajduje się dokument. To oszczędność czasu, energii i kosztów dla całej firmy.

Łatwiejsza kontrola działań przy projekcie

Gdy wiele osób pracuje nad jednym projektem, szczególnie nie przebywając ze sobą w jednym miejscu, nietrudno o pomyłki. Z *workflow* łatwo wyznaczymy pracownikom role pełnione przy zadaniu, jak również monitorujemy czasochłonność przekazywanej im pracy oraz ich faktyczne działa-

nia. Ułatwia to nie tylko kontrolę projektu, ale również rozdzielanie pracy.

W przypadku, gdy pewne osoby są bardziej obciążone zadaniami niż inne, system pomaga je alokować, co pozytywnie wpływa na płynność realizacji całego projektu. Jest to rozwiązanie sprawdzające się także wtedy, gdy członkowie zespołu wykonują podobne obowiązki. Dodatkowo stanowi to ułatwienie dla nich samych, przy szacowaniu czasu realizacji zleceń i czasu swojej pracy. Są oni również na bieżąco informowani o nowych zadaniach oraz zbliżających się *deadlinach*.

Elastyczne rozwiązanie dopasowane do Twoich potrzeb

Dużą zaletą systemów *workflow* jest ich elastyczność w dopasowaniu do potrzeb przedsiębiorstwa. Dobra firma wdrożeniowa dostosuje rozwiązanie pod indywidualne wymagania klienta przez wybór określonych modułów oraz funkcji. Takie wdrożenie zawsze powinno zostać poprzedzone analizą informatyczną, w której dokładnie zostaną rozrysowane procesy związane z obiegiem informacji w firmie. Analiza ta powstaje zawsze w porozumieniu z przedsiębiorstwem, gdzie wdrażany jest system IT, by na bieżąco mogło przyglądać się wyciąganym wnioskom oraz nanosić poprawki i uwagi. Na podstawie tak stworzonej analizy przystępuje się do wdrożenia programu.

Wybierając system *workflow* otrzymujemy narzędzie, które usprawnia naszą działalność i pomaga zaoszczędzić zarówno czas, jak i pieniądze. To cechy, o których musimy pamiętać, gdyż w obecnych czasach firmy konkurują ze sobą nie tylko w jakości, ale również szybkości wykonywanej pracy, a technologia wyciąga do nas pomocną dłoń, po którą warto sięgnąć. ●

Etyka planowania kampanii reklamowych



Anna Dąbrowska
Vice CEO
RECEVENT sp. z o.o.
RECEVENT
OOH AGENCY

Problematyka eksponowania reklam wielkoformatowych w przestrzeniach miejskich jest szeroko dyskutowana. Jak znaleźć złoty środek między proponowaniem atrakcyjnej lokalizacji w dobrze widocznym miejscu a etyką reklamy związaną z szacunkiem choćby dla miejsc zabytkowych?

Kontrowersje wokół reklamy wielkoformatowej pojawiają się w wielu miastach Polski. Nie chodzi tylko o zaśmiecanie przestrzeni miejskiej, ale także utrudnianie mieszkańcom funkcjonowania w nim, na przykład zasłaniając okna bloków mieszkalnych. Szczególnie głośna stała się sprawa reklamy międzynarodowego producenta odzieży sportowej zawieszzonej na kamienicy przy pl. Konstytucji w Warszawie. Mieszkańcy uznali ją za nielegalną, zrobił się niemały szum. Głos zabrali także Wojciech Wagner, naczelnik Wydziału Estetyki i Przestrzeni Publicznej w stołecznym Biurze Architektury i Planowania Przestrzennego. Fala hejtu skierowanego na markę załata internet. I chyba nikt w tej sytuacji nie zadał sobie tego właściwego pytania: kto odpowiada za dobór tej niefortunnej lokalizacji? Czy słusznie został tu

oskarżony reklamodawca, czy raczej to agencja zaproponowała miejsce i format reklamy międzynarodowej korporacji, która ma prawo nie znać lokalnych nastrojów i topografii stolicy?

Spójrzmy jednak na problem z drugiej strony – reklamy na wielkoformatowych siatkach zastaniające wieżowiec zwany Szkieletorem, szpecący centrum Krakowa, mogą być mile widziane. Miasto Kraka mierzyło się z kolei z zaśmieconym Starym Miastem, stąd osobne przepisy dla tego obszaru w uchwale krajobrazowej wprowadzające zapisy regulujące zasady i warunki sytuowania obiektów małej architektury.

Jaka zatem ma być rola agencji reklamowej (tzw. OOH) w planowaniu rozmieszczania reklam wielkoformatowych? Przede wszystkim agencja powinna tu odgrywać rolę kompetentnego partnera. Znajomość przepisów prawa, które różnią się w zależności od regionu, jest tu absolutnie podstawowa. Do tego dochodzi wyczucie, etyka, stosowność – przestrzenie miejskie, zwłaszcza w centrach dużych aglomeracji, mają za sobą długą historię, są odwiedzane przez turystów, mogą się wiązać z konkretnymi wartościami (patriotycznymi, moralnymi), a więc to agencja musi znać topografię miast pod tym względem. Jako ekspert od reklamy nie może z powodu niewiedzy tworzyć antyreklamy. Dopiero tutaj pojawia się rola klienta. Niech wybór agencji nie będzie losowy. Niech przewodzi mu kryterium doświadczenia i kompetencji.

Zagraniczne korporacje obecne na naszym rodzimym gruncie potrzebują wsparcia właśnie w zakresie kompetencji kulturowej. Jak pokazuje powyższy przykład reklamy firmy odzieżowej, nie trudno tu o popełnienie *faux pas*. Rodzinne firmy, dla których tradycja jest istotną wartością także w biznesie, tym bardziej powinny być tu przykładem i nie pozwalać sobie na tego typu wpadki. ●



IV Złot Sukcesorów

7-9
czerwca
2019

HOTEL OSADA KARBÓWKO WELLNESS & SPA

Ciechocin / k. Torunia

sukcesorzy.pl
inicjatywa firm rodzinnych

Więcej informacji na: www.sukcesorzy.pl

ORGANIZATOR



WSPÓLGOSPODARZ



PATRONAT HONOROWY



MINISTERSTWO
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
I TECHNOLOGII



Patronat Honorowy
Prezydenta Miasta Katowice



Województwo
Śląskie

Marszałek
Województwa Śląskiego
Wojciech Saługa



Komisja Europejska
Przedstawicielstwo
w Polsce

PARTNERZY STRATEGICZNI IFR



PARTNERZY INSTYTUCJONALNI



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA



REGIONALNA
IZBA GOSPODARCZA
W KATOWICACH



Towarzystwa
Biznesowe

PARTNERZY TEMATYCZNI



PARTNERZY MERYTORYCZNI



Klub
Jagielloński



PARTNERZY WSPIERAJĄCY



Najwyższa jakość
badań laboratoryjnych



MECENASI



Bank Polski



Auto Śliwka
Twoja Skoda
www.autosliwka.pl



PATRONAT MEDIALNY



Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych działa na rzecz polskich firm rodzinnych od 2008 roku. IFR jest największą organizacją zrzeszającą osoby reprezentujące firmy rodzinne w Polsce. Naszą misją jest budowanie w Polsce wolności gospodarczej, państwa prawa i społeczeństwa obywatelskiego, którego filarem jest środowisko firm rodzinnych.

Dołącz do nas! Formularz członkowski na: www.firmyrodzinne.pl
Biuro IFR: tel. +48 667 755 766, e-mail: sekretariat@firmyrodzinne.pl