

---

# Firmy Rodzinne

## dla Firm Rodzinnych

---

LATO 2015



# Spotkania mentoringowe

Dar wiedzy od rodzinnych

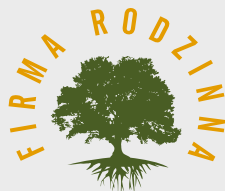
**HOUSHI RYOKAN**

Czterdzieści sześć pokoleń tradycji

**PIENIĄDZE W OCZACH NASZYCH DZIECI**

**ŚWIATEŁKO DLA POKOJU**

Partnerstwo na rzecz dobra i spokoju wszystkich rodzin



**Katarzyna Gierczak-Grupińska**

Prezes Zarządu Fundacji  
Firmy Rodzinne  
kasia.gierczak@gelg.pl

**Małgorzata Stromczyńska**

Redaktor Biuletynu /  
Spotkania mentoringowe  
biuro@firmyrodzinne.org  
+48 605 560 835

**Barbara Fedorowicz**

Pełnomocnik Fundacji Firmy  
Rodzinne  
fundacja@firmyrodzinne.org  
+48 61 66 70 984  
Kontakt pn, śr, pt godz.  
8.00-16.00.

**Modern Factory**

Projekt graficzny Biuletynu  
info@modernfactory.pl

**Konrad Bugiera**

Redaktor Biuletynu  
Rzecznik prasowy  
konrad.bugiera@inact.pl  
+48 61 662 8079

**Adres biura:**

Fundacja Firmy Rodzinne,  
ul. Kutrzeby 12b/5  
61-719 Poznań  
www.firmyrodzinne.org



# Drodzy Rodzinni,

Jesteśmy częścią natury, która właśnie się budzi w pąkach i odgłosach jakie słyszymy nad głowami. Warto pamiętać, że my bez otoczenia sobie nie poradzimy a przyroda bez nas radzi sobie znakomicie. Przygotowując swoje ogródki do letniego czasu chciałabym zwrócić Waszą uwagę tym razem na kopczyki, które czasem wyrastają pod naszymi nogami i na trawnikach dość niespodziewanie i o dziwo nie pod sznurek.



Kret jako sprzymierzeniec naszych ogródków jest zwierzątkiem pożytecznym o czym mało osób wie. Zjada jedną z najgroźniejszych plag ogrodów - turkucia podjadka, a także pędraki, drutowce, larwy koziołek, ślimaki oraz drobne gryzonie takie jak młode norniki i myszy. Kopiąc korytarze przyczynia się do napowietrzania gleby. Kret ma niezwykle słuch. Podczas żerowania wyszukuje swoje ofiary słuchem. Kret słyszy nawet odgłosy spadających kropli deszczu na powierzchnię gleby, dlatego wykorzystujemy dźwięki (np. puste patyki bambusowe wkopane w ziemię) do wypłaszania nieproszonego gościa z naszego ogrodu. Kret jest u nas objęty ochroną gatunkową więc dbajmy o naszych towarzyszy natury. A tu kilka ciekawostek, które mnie zadziwiły, może wywołają u Was uśmiech, który jest bezcenny: jeśli ośmiornica głoduje, potrafi zjeść swoją własną maczkę, tygrysy mają paski nie tylko na futrze, ale również na skórze, koty o białej sierści są zazwyczaj głuche i mają jedno oko koloru zielonego, a drugie koloru niebieskiego, na każdego człowieka na ziemi przypada ponad milion mrówek, karaluch może przeżyć kilka tygodni pozbawiony głowy – ostatecznie pada z głodu, gdy ślimak straci oko, potrafi na jego miejsce wytworzyć nowe, kolibry to jedyne ptaki, które potrafią latać w tył, kacze kwakanie nie odbija się echem i nikt jeszcze nie wyjaśnił, dlaczego, pamięć złotej rybki trwa zaledwie trzy sekundy, oko strusia jest większe od jego mózgu, podczas wylatywania z jaskini, nietoperze skręcają zawsze w lewo, złote rybki trzymane w ciemności tracą kolor i stają się biało-szare. Co do złotych rybek, warto taką spotkać, żeby pomarzyć, bo bez marzeń życie nie ma wielu kolorów i na pewno uśmiechów.

Serdeczne podziękowanie dla naszych Mecenatów i Partnerów, którzy wspierają działanie Fundacji.



## Katarzyna Gierczak-Grupińska

prezes Zarządu Fundacji Firmy Rodzinne

# Współpraca

## MECENASI FUNDACJI

YES

GELG®

enel-med  
CENTRUM MEDYCZNE

SOLARIS

FAKRO®

MRC  
BROKER

Jelenia Struga  
MEDICAL SPA

BIOFARM®  
POLSKI PRODUCENT LEKÓW

stomatologia  
CANDEO

CONCORDIA  
DESIGN

ABC-CZEPCZYŃSKI  
DELIVERED WITH CARE

SONRISO  
TRAVEL=STYLE

MOKATE

Mebel VOX

KUNKE  
POLIGRAFIA

OZÓG  
PODATKI FINANS PRAWO

AWBUD  
DESIGN & BUILD

V&P

Konspol  
Pracodawca Konsekwentnie

POZENA®  
TŁUMACZENIA

## PARTNERZY FUNDACJI

Grant Thornton  
An instinct for growth™

Gutmann  
PRIVATE BANKERS

## WSPÓŁPRACUJEMY Z

FBN  
international  
THE FAMILY BUSINESS NETWORK

ifr  
INICIATYWA  
FIRM RODZINNYCH

WAR WSP  
DYN OLN  
SKI-ICY-

inACT  
public relations

MODERN  
FACTORY

FRESHMAIL

POMYŚL  
O PRZYSZŁOŚCI

## Podziękowania,

serdeczne podziękowania dla prof. UG, dr hab. Anny Marii Nikodemskiej-Wołowik oraz studentów Uniwersytetu Gdańskiego za pracę nad sugestią poprawy funkcjonalności naszej strony internetowej. Dzięki Waszym konstruktywnym uwagom będziemy mogli ją udoskonalić i sprawić, by była bardziej przyjazna użytkownikom.

Skład zespołu, który pracował nad propozycjami zmian:

Karolina Trzepietowska, Karolina Podgórska, Marta Kęska, Piotr Frąckiewicz, Patrycja Banel, Kaja Barwik, Milena Czajka, Maciej Lachowicz, Wiesława Waldowska, Monika Lach, Malwina Kulinicz, Katarzyna Olszewska, Monika Jewasińska, Tomasz Kupiec, Sandra Brandt, Marta Balejko, Roger Bachtin, Jacek Pilichowski, Aleksandra Ochranowicz, Sandy Jękot, Agnieszka Głomska, Maria Kossakowska, Katarzyna Dziewicka.

UNIWERSYTET GDAŃSKI

# Spis treści



## 6 Spotkania mentoringowe: dar wiedzy od rodzinnych

Tym razem odwiedziliśmy firmy: Grant Thornton, Centrum Witek, FA Krosno, Dwór Kombornia, Salve Medica, Olandia oraz Sądecki Bartnik.



19

## Świąteczko dla pokoju - partnerstwo na rzecz dobra i spokoju wszystkich rodzin

Fundacja Firmy Rodzinne wspiera przedsięwzięcie które jest ważne dla wszystkich, którzy chcą żyć w spokoju i się rozwijać.

27

## Pieniądze w oczach naszych dzieci

Dzieci podświadomie przypisują im symboliczne znaczenie, choć nie zdają sobie jeszcze sprawy z ich zastosowania w sensie ekonomicznym.

37

## Houshi Ryokan - czterdzieści sześć pokoleń tradycji

Założony ponad tysiąc lat temu w Japonii hotel, jest w rękach rodziny Houshi od czterdziestu sześciu pokoleń.

12 Kartka z rodzinnego kalendarza

14 Kampania społeczna - drzewko  
Firma Rodzinna

15 Zastosowanie znaku drzewko  
Firma rodzinna

17 Święto polskiej  
przedsiębiorczości prywatnej

20 Polskie firmy na globalnym rynku

22 Pośrednik Dobra – gdy pieniądze to  
nie wszystko

25 Miłe wspomnienia czy rachunki?

29 Sukces sukcesji. Część 9.

32 Konstytucja niezbędnym elementem  
przedsiębiorstwa rodzinnego

35 Optymalna forma prawna firmy  
rodzinnej

40 Marzysz o wakacjach na jachcie, ale  
nie wiesz jak się do tego zabrać?

42 Czy polityka firmy jest ważna?

# Spotkania mentoringowe

## ZAPROSZENIE I ZGŁOSZENIE DLA FIRM RODZINNYCH

W spotkaniu bierze udział wąskie grono osób z firm rodzinnych, dzięki czemu istnieje możliwość bezpośredniej dyskusji z gospodarzami i uczestnikami. Jest to doskonała i unikalna okazja do osobistego poznania, podzielenia się doświadczeniem i wiedzą, której nie znajdziemy w żadnej książce. Chcesz rozwijać siebie i swoją firmę rodzinną w oparciu o doświadczenia innych właścicieli firm rodzinnych?

Zapraszamy całe rodziny! Warto się od siebie uczyć, żeby nie wpadać w te same dołki dwa razy.

## PRZYKŁAD PLANU SPOTKANIA ZAWSZE MODYFIKOWANEGO (OKOŁO 4-5 GODZIN – OD GODZIN POPOŁUDNIOWYCH):

- Przywitanie oraz przedstawienie uczestników spotkania
- Głos dla gospodarza oraz historia rodziny w biznesie
- Merytoryczny obszar wiedzy i doświadczenia, którym gospodarz dzieli się z uczestnikami
- Dyskusja z uczestnikami oraz zwiedzanie firmy, w której gościmy

Każde spotkanie jest wyjątkowe, tak jak biznesowa rodzina, która jest gospodarzem.

## ODWIEDZILIŚMY JUŻ :

YES ([www.yes.pl](http://www.yes.pl)), OCHNIK ([www.ochnik.pl](http://www.ochnik.pl)), Grupa Vox ([www.vox.pl](http://www.vox.pl)), V&P ([www.vip.com.pl](http://www.vip.com.pl)), Koral ([www.koral.com.pl](http://www.koral.com.pl)), Grupa Nowy Styl ([www.nowystylgroup.pl](http://www.nowystylgroup.pl)), Grupa Adamed & Hotel Narvil ([www.hotelnarvil.pl](http://www.hotelnarvil.pl) & [www.adamed.com.pl](http://www.adamed.com.pl)), Grupa Osadkowski ([www.osadkowski.pl](http://www.osadkowski.pl)), Mokate ([www.mokate.com.pl](http://www.mokate.com.pl)), ENEL-MED ([www.enel.pl](http://www.enel.pl)), Herbewo ([www.herbewo.krakow.pl](http://www.herbewo.krakow.pl)), Błachy Pruszyński ([www.pruszynski.com.pl](http://www.pruszynski.com.pl)), Pożegnanie z Afryką ([www.pozegnanie.com](http://www.pozegnanie.com)), Fakro ([www.fakro.pl](http://www.fakro.pl)), Cermag Poznań ([www.cermag.info](http://www.cermag.info)), Centrum Witek ([www.hotelwitek.pl](http://www.hotelwitek.pl)), FA Krosno ([www.fakrosno.pl](http://www.fakrosno.pl)), RSF ([www.dworkombornia.pl](http://www.dworkombornia.pl)), Salve Medica ([www.salvemedica.pl](http://www.salvemedica.pl)), Olandia ([www.olandia.pl](http://www.olandia.pl)), Sądecki Bartnik ([www.bartnik.pl](http://www.bartnik.pl))

Dziękujemy!

## ZGŁOSZENIA NA NASTĘPNE SPOTKANIA:

**Małgorzata Stromczyńska**, asystent koordynatora sieci  
biuro@firmyrodzinne.org;  
tel. 61 22 50 641; 605 560 835; [www.firmyrodzinne.eu](http://www.firmyrodzinne.eu)

**Katarzyna Gierczak Grupińska**, koordynator sieci projekt Firmy Rodzinne 2, Prezes Fundacji Firmy Rodzinne  
[www.firmyrodzinne.org](http://www.firmyrodzinne.org); [kasia.gierczak@gelg.pl](mailto:kasia.gierczak@gelg.pl); 500 297 097

Partnerstwo w projekcie finansowanym przez UE wraz z PARP I IFR



## ZGŁOSZENIE

Prosimy o czytelne wypełnienie formularza i odesłanie skanu, zgłoszenie będzie zawsze potwierdzone.

|  |  |
|--|--|
| MENTORING (GOSPODARZ)*   |  |
| Imię i nazwisko osób zgłoszonych na spotkanie *                            |  |
| Telefon kontaktowy *   |  |
| E - mail*: .....   | .....<br>pieczętka firmy zgłoszonej*      oraz      czytelny podpis osoby zgłaszającej |
| Czy zgłoszone osoby uczestniczą w projekcie „Firmy rodzinne 2” * TAK / NIE |  |

\*obowiązkowe! Pierwsze 25 osób uczestniczy w spotkaniu bezpłatnie. Pozostałe osoby pokrywają koszt cateringu 50 zł netto/ osoby. Nie ma ograniczeń w korzystaniu ze spotkań Liczba miejsc ograniczona przez gospodarza.

**Uwaga! Zgłoszenie przesłać na email: [biuro@firmyrodzinne.org](mailto:biuro@firmyrodzinne.org)**

\*Podpisanie formularza oznacza, iż wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych raz przesyłanie informacji o spotkaniach i przedsięwzięciach dla firm rodzinnych. Udostępnienie danych ma charakter dobrowolny oraz oświadczam, że znam swoje prawa zgodnie z Ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych t.j. Dz. U. z 2002 r. Nr 101poz. 926 z. zm. Oświadczam, iż akceptuję warunki zgłoszenia na spotkanie.

# Relacja ze spotkań mentoringowych



Fot.: FA Krosno

Kolejne spotkania mentoringowe za nami. Tym razem odwiedziliśmy firmy: Grant Thornton, Centrum Witek, FA Krosno, Dwór Kombornia, Salve Medica, Olandia oraz Sądecki Bartnik. Wszystkie zostały zorganizowane w ramach projektu Firmy Rodzinne 2 UE w partnerstwie z PARP i IFR.

## DROGA ZMIAN, DROGĄ ROZWOJU. SPOTKANIE W FIRMIE GRANT THORNTON, POZNAŃ



Grant Thornton jest firmą audytorsko-doradczą, która dzisiaj zatrudnia ponad 300 pracowników i posiada sieć biur w 6 miastach Polski. Klienci Grant Thornton to ponad 1000 podmiotów z Polski i zagranicy. Wielu z nich to firmy rodzinne, zarówno małe biznesy jak i potężne przedsiębiorstwa. Co najważniejsze jednak, Grant Thornton to również firma rodzinna, w której na co dzień pracują ze sobą bracia Wróblewscy - Tomasz i Szymon.

Spotkanie mentoringowe, na które firma zaprosiła nas do Poznania, odbyło się pod tytułem: „ Droga zmian drogą rozwoju. Kamienie milowe w rozwoju Grant Thornton”. Pierwszą część poprowadził Tomasz Wróblewski, który opowiedział czym zajmuje się firma, a właściwie w co wierzy. Podkreślał, że aby firma mogła się stale rozwijać, konieczne jest zadbanie o wszystkie jej obszary. Prowadzenie firmy przyrównał natomiast do dziesięcioboju. Bo nawet jeśli nie jesteśmy najlepsi w skoku w dal, albo w biegu z przeszkodami, to w każdej dyscyplinie jesteśmy co najmniej dobrzy, a to zapewnia sukces w całych zawodach. Tak samo jest w firmie, gdzie trwały rozwój wymaga harmonijnego rozwoju



Fot.: Grand Thornton

wszystkich obszarów firmy.

Podczas spotkania, Tomasz Wróblewski przedstawił również koło rozwoju firmy, które było poniekąd zbiorem rad dla uczestników spotkania. W pamięć zapadła nam szczególnie jedna z nich: „pamiętaj, że twoja determinacja, by osiągnąć sukces, liczy się bardziej, niż cokolwiek innego na świecie”. Może wydawać się, że to oklepany slogan, ale został on poparty bardzo realnym

przykładem. Był nim sam Tomasz Wróblewski i firma Grant Thornton. Gospodarz spotkania wspominał rok 1993, kiedy zaczynał budować firmę. Nie miał wtedy nawet własnego biurka, tylko przystawiał krzesło ogrodowe do biurka pracownika innej firmy. Od niego również pożyczał komputer, bo na własny nie było go stać. Jednak jego determinacja i chęć spełnienia marzenia sprawiły, że dzisiaj jest współwłaścicielem jednej z największych firm audytorsko-doradczych w Polsce.

Kolejną część spotkania poprowadził Grzegorz Maślanko, partner zarządzający GT, który mówił o przejęciu menadżerskim. Poruszył również bardzo interesujący dla wszystkich zebranych temat sukcesji. Przedstawił alternatywy dla tradycyjnego modelu sukcesji czyli przekazania firmy dzieciom czy innym członkom rodziny. Wskazywał, że czasami lepiej jest firmę sprzedać. Przede wszystkim podkreślał jednak, że drogi prowadzące do sukcesji mogą być różne i muszą być dopasowane do konkretnej sytuacji.

Podczas spotkania poruszony został też temat przekształcenia firmy w spółkę komandytową. O wadach i zaletach tego rozwiązania opowiedział Rafał Śmigórski. Natomiast Dariusz Gałązka przedstawił rodzinnym temat optymalizacji podatkowej.



Fot.: Grand Thornton

Spotkanie w firmie Grant Thornton zostało bardzo dobrze odebrane przez uczestników. Jak podkreślali, było bardzo merytoryczne, a zarazem nie zabrakło na nim tej niezwyklej atmosfery, której doświadczyć można tylko i wyłącznie na spotkaniach firm rodzinnych.

## DYWERSYFIKACJA DZIAŁALNOŚCI JAKO WYJĄTKOWY MODEL PROWADZENIA FIRMY RODZINNEJ. SPOTKANIE W CENTRUM WITEK, KRAKÓW



Jeśli o wartości firmy rodzinnej miałaby świadczyć liczba pokoleń, które za nią stoją, to Centrum Witek bez wątpienia znalazły się w czołówce rankingu polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Wizyta w Krakowie była

dla nas niezwykle szansą, by poznać rodzinę Witek i posłuchać o tym, jak udało im się przetrwać do piątego pokolenia i jak układa się współpraca przedstawicieli trzech pokoleń, które dzisiaj prowadzą biznes.

Babcia, mama, córka, syn i wnuki- wszyscy obecni na spotkaniu dla firm rodzinnych- opowiadali o tym jak powstał rodzinny biznes i jak udaje im się z sukcesem od wielu lat prowadzić



Fot.: Centrum Witek

firmę. Wszystko zaczęło się od pani Rozalii, która jeszcze przed wybuchem II wojny światowej wraz z mężem zajęła się produkcją i handlem włosianką (szywna tkanina, wytwarzana na krosnach tkackich, stosowana do uszywniania marynarek lub żakietów). Rodzina mieszkała wtedy w oddalonej o 250 km od Krakowa Soli. Jakis czas później, za namową znajomego, małżonkowie stali się właścicielami nieruchomości w Krakowie. Do przeprowadzki skłoniło ich jednak dopiero kupno gospodarstwa w podkrakowskiej Modlniczce. Szybko zorientowali się, że mogą zajmować się czymś więcej niż samym rolnictwem. Zaczęli interesować się sitarstwem czyli wyrobem metalowej siatki między innymi na sita i lokówki do włosów. Ciężka praca opłaciła się, nie tylko w wymiarze czysto materialnym. Pozwoliła bowiem zaszczyć w dzieciach etos pracy, co potwierdza pani Karolina Witek w swojej książce „Nigdy nie jest za późno...”

- „Dla nas praca nigdy nie była przekleństwem, czy smutnym obowiązkiem. Była szansą, nadzieją, a z czasem stała się sposobem na życie, wyrażającym naszą prawdziwą naturę”.

Nie dziwi zatem fakt, że pani Karolina, która z domu wyniosła pracowitość i smykałkę biznesową, chciała prowadzić własną firmę. Po ślubie, wraz z mężem przejęła od rodziców fermę, zajęła się również produkcją siatek. Przełomowym momentem w tej historii jest rok 1996, kiedy pani Karolina postanowiła otworzyć salon meblowy. Jego budowa zaczęła się w czerwcu, a otwarcie nastąpiło już w październiku! Oczywiście, dzisiejszy wygląd obiektu to efekt wielu remontów i zwiększania jego powierzchni handlowej- dzisiaj do dyspozycji klientów jest ponad 35 tys. m2.



Fot.: Centrum Witek

## KLUCZ DO SUKCESU

W Polsce bardzo rzadko można spotkać firmę rodzinną, która istnieje i działa nieprzerwanie od pięciu pokoleń (dziś w biznesie aktywnie działają trzy pokolenia). Dlatego niezwykle interesujące było dla nas, jak udało się tego dokonać firmie Witek. Jak wyjaśniła pani Karolina, wszystko działa sprawnie dzięki dywersyfikacji działalności. Każdy pracujący członek rodziny zajmuje się bowiem inną gałęzią firmy, każdy ma swoje pole działania. Córka Anna po miesiącu praktyki w Centrum Witek, otworzyła na terenie pawilonu swoje prywatne stoisko z dywanami, wykładzinami, firanami i zasłonami. Dzisiaj kieruje jedną z gałęzi rodzinnego przedsiębiorstwa – salonem z wyposażeniem wnętrz A. Witek i jest właścicielem Hotelu Witek. Jej brat Adam zajmuje się natomiast prowadzeniem sieci salonów z porcelaną „Witek’s”, który łączy w sobie hurt i detal. To połączenie jest wynikiem obserwacji potrzeb klientów, którym przypadło do gustu stworzenie samoobsługowej sali sprzedaży. W prowadzenie rodzinnego biznesu zaangażował się również wnuk pani Karoliny, syn pani Anny, Andrzej. Zajmuje się prowadzeniem hotelu.

Wszyscy członkowie rodziny podkreślali, że to właśnie dywersyfikacja działalności pozwala im nie tylko z sukcesem funkcjonować na rynku, ale także utrzymywać dobre relacje rodzinne. Dzięki temu, że każdy ma swój obszar działania, bardzo rzadko zdarzają się konflikty. Jak podkreśliła pani Karolina, sprawdził się również model wręczenia dzieciom wędki zamiast ryb. Dzięki temu, że musiały pracować na swój sukces, a nie dostały niczego za darmo, nauczyły się ciężkiej pracy i cenią dziś to, co mają.

## ZARZĄDZANIE WIELORODZINNĄ FIRMĄ PRODUKCYJNĄ. SPOTKANIE W FA KROSNO, KROSNO



Firma FA Krosno S.A. działa na rynku od maja 2006 roku. Odkupiła wtedy od firmy Delphi linie produkcyjne do produkcji sprężyn gazowych, drążków kierowniczych i przegubów kulowych. Wraz z budynkiem i sprzętem, nowi właściciele przejęli również pracowników i wiedzę zdobytą przez 30 lat produkcji sprężyn gazowych i elementów zawieszania. Postawili jednak na własną markę,

co okazało się bardzo dobrym posunięciem. Otwarcie firmy na nowe rynki i nowych klientów pozwoliło im zdobyć mocną pozycję na rynku części motoryzacyjnych. Do rozwoju rodzinnego przedsiębiorstwa przyczyniła się restrukturyzacja firmy oraz inwestycje ze środków własnych i funduszy unijnych. Dzisiaj spółka dostarcza swoje produkty do takich marek jak: Fiat, Scania, Man, AGCO.

### KTO NIE RYZYKUJE...

Firmę FA Krosno stworzyły trzy osoby: Leszek Waliszewski, Krzysztof Frelek i Piotr Suwalski. Leszek i Krzysztof poznali się w Delphi, gdzie pracowali wspólnie przez sześć lat. Jednak trzeci wspólnik był dla nich zupełnie obcą osobą. Podejmując decyzję o współpracy, dali sobie bardzo duży kredyt zaufania. Swojej decyzji jednak nigdy nie żalowali. Przez dziewięć lat działania firmy udało im się uniknąć wielkich konfliktów czy nieporozumień. Współpracowali ze sobą zarówno wtedy, gdy wszystko układało się po ich myśli, jak i w czasach kryzysu. Co zdecydowało o sukcesie ich współpracy? Jak sami przyznali, bardzo ważne jest to, że wyznają podobną hierarchię wartości- szanują

ludzi i siebie nawzajem, dążą do stałego rozwoju, a wypracowane zyski wolą przeznaczać na inwestycję niż własne przyjemności. Istotną z ich punktu widzenia jest również zasada, którą kierują się przy podejmowaniu biznesowych decyzji. Nigdy nie głosują nad danym pomysłem, tylko tak długo rozmawiają i negocjują aż uda im się osiągnąć konsensus. Jak przyznali właściciele, takie postępowanie wynika z ich naturalnych przekonań i potrzeb. Nigdy nie zostało jednak spisane w kodeksie czy regulaminie.

Mimo, że właściciele FA Krosno wyznają podobne zasady i cenią te same wartości, różnią się charakterami i każdy z nich jest kompletnie inny. Dzięki temu tworzą zespół, który się uzupełnia, który patrzy na daną sprawę z różnych perspektyw. Możliwe jest to także dlatego, że nie należą do jednej rodziny. Taki model prowadzenia biznesu jest ich zdaniem bardzo korzystny i rozwojowy.



Fot.: FA Krosno

Wizyta w FA Krosno zakończyła się zwiedzaniem zakładu produkcyjnego, który zrobił na nas bardzo duże wrażenie. Mogliśmy zobaczyć na własne oczy jak produkowane są sprężyny gazowe czy amortyzatory.

Bardzo dziękujemy właścicielom za ciepłe przyjęcie w firmie oraz podzielenie się z nami swoim doświadczeniem i przemyśleniami.

## ZARZĄDZANIE FIRMĄ PRZEZ RODZINĘ. SPOTKANIE W DWÓRZE KOMBORNIA, KORCZYNA



RSF czyli Ryszard Skotniczny Family to firma rodzinna, która powstała w 2003 roku. Tworzy ją pięciu członków rodziny- małżeństwo Marianna i Ryszard oraz ich synowie Jakub, Piotr i Mikołaj. Pod nazwą RSF kryje się kilka marek. Jedną z nich jest oczywiście Dwór Kombornia Hotel & Spa \*\*\*\*, w którym odbyło się nasze spotkanie. To również: Choco Wine (niezwykle połączenie wina i czekolady), Chocolate Polish Flavors (ręcznie robiona czekolada w polskim wydaniu), Deli Wine (bogata kolekcja jakościowych win), Salon Win Karpackich (salon win, gdzie można degustować dostępne smaki) oraz Piwnice Dworskie.

Przed powstaniem RSF Ryszard Skotniczny był współwłaścicielem jednej z największych firm komputerowych w Polsce. Prowadził ją ze swoim bratem. Rodzina była też właścicielem warsztatu samochodowego oraz zajmowała się nieruchomościami. Życie w Krakowie, gdzie wtedy mieszkali, okazało się jednak zbyt





Fot.: Dwór Kombornia

mężące. Podjęli decyzję o przeprowadzce do Komborni, gdzie zaczęli nowy rozdział swojego życia i rodzinnego biznesu.

W 2006 roku miejsce, które dzisiaj przyciąga tysiące gości, było kompletną ruiną. Ciężka praca i zainwestowane pieniądze pozwoliły jednak odbudować zabytkowy dwór i przynależne do niego budynki. Dzisiaj Dwór Kombornia oferuje swoim klientom czterogwiazdkowy hotel SPA z bogatą infrastrukturą Wellness, Centrum Konferencyjne oraz Gościniec Karpacki. Co ciekawe, każdy pokój znajdujący się w Dworze i Gościncu jest wyjątkowy. Nie ma dwóch takich samych pomieszczeń. Dzięki temu goście mogą czuć się jeszcze bardziej wyjątkowo. Odwiedzając Dwór Kombornia warto wybrać się na krótki spacer po okolicy. Podziwiać można nie tylko przyrodę, ale także wiele zabytkowych miejsc czy rzeźb, które przy przebudowie zostały odrestaurowane. Mimo, że podczas naszego spotkania pogoda była dosyć kapryśna, nie mogliśmy nie skorzystać z oferty gospodarzy, którzy oprowadzili nas po terenie zabytkowego kompleksu, opowiadając przy tym wiele ciekawych historii związanych z tym miejscem. Odważę się użyć stwierdzenia, że dla rodzinnych był to najbardziej interesujący punkt programu.

Głównym tematem naszego spotkania była zasadność wydatkowania na stronę internetową. Rodzina Skotnicznych podzieliła się z nami swoją wiedzą i doświadczeniem w tym obszarze. Jak podkreślał Ryszard Skotniczny, każda firma, nawet najmniejsza, powinna mieć swoją stronę www. Wynika to przede wszystkim z cyfryzacji, która dzisiaj obecna jest w każdym obszarze naszego życia, także biznesowego. Warto pamiętać o kilku zasadach, według których strona powinna być zbudowana. Jedną



Fot.: Dwór Kombornia

z nich jest inwestycja w dobre zdjęcia i oszczędność w pisanej treści- dzisiaj strony są do oglądania, a nie do czytania. Warto zadbać również o pozycjonowanie strony www oraz stworzenie jej wersji mobilnej.

Wizyta w Dworze Kombornia była dla nas doskonałą okazją do złapania oddechu i krótkiego oderwania się od codziennych spraw. Dziękujemy rodzinie Skotnicznych za ciepłe przyjęcie i poświęcony nam czas. Ze swojej strony zapewniamy, że jeszcze do Was wrócimy!

## KOBIETA W FIRMIE RODZINNEJ. ZDROWIE, ZDROWIE, ZDROWIE... SPOTKANIE W SALVE MEDICA, ŁÓDŹ

salve medica



Spotkanie w Salve Medica było poświęcone roli kobiety w firmie rodzinnej oraz zdrowiu. Poprowadzili je dla nas właściciele, Ewa i Sławomir Sobkiewicz.

Centrum Medyczne Salve Medica stawia sobie za cel zapewnienie kompleksowej opieki medycznej swoim pacjentom oraz ciągły rozwój. Jednym z ważnych działów Centrum jest Medica. Swoje początki miała ona w 2001 roku. Jej działalność związana była z badaniami w mammobusach. Najpierw prowadzone były one tylko w województwie łódzkim. Dzisiaj w całej Polsce działa 12 pracowni mammograficznych.

Bardzo ważną działalnością Centrum jest również leczenie niepłodności. Tym obszarem zajmuje się Sławomir Sobkiewicz, który podczas spotkania podzielił się z nami historią powstania firmy oraz zdradził kilka ciekawych tajników swojej pracy. Bardzo wyraźnie odczuliśmy wtedy, że jest lekarzem z pasji i zamiłowania.

O roli kobiety w firmie rodzinnej opowiadała natomiast Ewa Sobkiewicz. Warto podkreślić, że w Centrum Medycznym pracują również dwie córki państwa Sobkiewiczów, co w rachunku matematycznym daje jednoznacznie przewagę płci pięknej. Wywiązała się ciekawa dyskusja, w której głos zabierały przede wszystkim panie obecne na spotkaniu. Była okazja do ponarzekania, ale przede wszystkim do dzielenia się swoimi doświadczeniami wyniesionymi z rodzinnych firm.

Mieliśmy również okazję zobaczyć jak od środka wygląda i funkcjonuje Centrum Medyczne Salve Medica. Zwiedzanie budynku razem z jego właścicielami było dla nas bardzo wyjątkowym przeżyciem.



Fot.: Salve Medica



Fot.: Salve Medica



Fot.: Salve Medica

## FILOZOFIA I PRAKTYKA ROZWOJU FIRMY OPARTA O FUNDUSZE UE. SPOTKANIE W OLANDII, PRUSIM



Swoimi wrażeniami ze spotkania podzieliła się z nami Małgosia Mączyńska, koordynator projektu Firmy Rodzinne 2 z ramienia PARP.

„Korzystanie z funduszy unijnych to patriotyczny obowiązek”. To stwierdzenie jednej z uczestniczek spotkania mentoringowego w Olandii pod Poznaniem głęboko zapadło mi w pamięć. Wokół funduszy unijnych nagromadziło się wiele mitów – że to pieniądze darowane, a więc nie nasze, że są wydawane nieefektywnie, że trudno po nie sięgnąć, bo są obwarowane wieloma formalnościami, niemożliwymi do spełnienia, że dostają je tylko „krewni i znajomi królika”...

Tymczasem, jak przekonywała uczestniczka spotkania, to nie są pieniądze niczyje – pochodzą przecież z wpłat do budżetu Unii poszczególnych krajów członkowskich, czyli z naszych podatków. A więc nie darowane, ale nasze – i powinniśmy dbać o to, żeby je jak najlepiej i jak najmądrzej wykorzystać. Zgodnie z jednym z haseł kampanii społecznej „Firma rodzinna to marka” - powinniśmy dopilnować, aby przyniosły one trwałą korzyść – firmie, regionowi, Polsce – nam wszystkim.

O tym, że jak ma się pomysł, pasję i chęć działania to środki unijne są w zasięgu ręki przekonaliśmy się naocznie właśnie w Olandii – ośrodku szkoleniowo-wypoczynkowym, mieszczącym się w przepięknie odrestaurowanych XVIII-wiecznych

holenderskich zabudowaniach pofolwarcznych, w okresie PRL-u znacjonalizowanych i przekształconych w PGR. Aż trudno uwierzyć, że zaledwie sześć lat temu było to gospodarstwo mocno podupadłe – co obecni właściciele, rodzina państwa Makiewiczów, pokazali na zdjęciach z tamtego okresu. Teraz to raj i dla osób, szukających spokojnego wypoczynku nad jeziorem, i dla tych bardziej aktywnych, bo do dyspozycji są łódki, kajaki, rowery, a wokół malownicze tereny Sierakowskiego Parku Krajobrazowego.

Olaf Makiewicz, siła napędowa i motor większości działań w Olandii, przekonuje, żeby nie bać się korzystać z unijnego wsparcia – nawet kontrole, których było mnóstwo (jak mówi Olaf, segregatory z dokumentami pokontrolnymi zajęłyby całą ścianę) nie były straszne. Ich celem była raczej pomoc we właściwym rozliczeniu otrzymanej dotacji (ostatecznie to środki publiczne i muszą podlegać kontroli) niż złapanie beneficjenta



Fot.: Olandia

na nieprawidłowościach i ukaranie go. Z pewnością bywały też momenty trudne, z którymi trzeba było sobie radzić, ale Olaf zawsze skupia się na tym co pozytywne i z optymizmem patrzy w przyszłość, snując pomysły na dalszy rozwój.

Olandia i jej gospodarze mnie urzekli. W wiosennym słońcu podziwialiśmy ogromny teren, jezioro, odrestaurowane zabudowania - Dwór, Spichlerz, Kamiennik i sprowadzony z Niegocina spod Mławy stary, XVI-wieczny wiatrak olenderski. Nazwa ośrodka wzięła się od osadników holenderskich, którzy w XVI wieku przybyli do Polski, głównie na Żuławy Wiślane, z niespokojnej wówczas Holandii, a później zaczęli też kolonizować przyległe tereny. Kulturę Olendrów (w dawnej Polsce




Fot.: Olandia

„h” było nieme, więc z czasem Holendrzy stali się Olandrami) przywraca Polsce właśnie Olandia – typowe budowle olenderskie można obejrzeć w parku miniatur, panie obsługujące gości noszą holenderskie stroje, o kulturze Olandrów można się wiele dowiedzieć od właścicieli Olandii.

Dużo by można o Olandii mówić – o organizowanych tu imprezach i koncertach, o współpracy z Markiem Kondratem, który dba o to, aby gościom Olandii nie zabrakło najlepszych win, o kontaktach z Janem AP Kaczmarkiem, który w sąsiedztwie stworzył ośrodek spotkań artystów filmu, muzyki i teatru z całego świata, o powołanej z inicjatywy Olafa i jego siostry Kasi Fundacji Olandrzy dla Polski, która promuje kulturę Olandrów a jednocześnie prowadzi działalność charytatywną, wspierając chore dzieci, których leczenie przekracza możliwości rodziców.

Marzeniem pp. Makiewiczów – seniora Jana, juniora Olafa, jego siostry, żony i bratowej i pozostałych członków rodziny – jest stworzenie klastra turystycznego „Kraina 100 jezior”. Wizja już jest, teraz trzeba wdrożyć ją w życie, zarazić entuzjazmem innych – ale w tym pp. Makiewiczowie nie mają sobie równych.

## DYWERSYFIKACJA DZIAŁALNOŚCI FIRMOWEJ. SPOTKANIE W FIRMIE SĄDECKI BARTNIK, STRÓŻE

**SAUDECKI BARTNIK**  
Gospodarstwo Pasieczne Sąddecki Bartnik położone w Stróżach koło Grzybowa- o tej firmie rodzinnej słyszał chyba każdy, a z całą pewnością wszyscy rodziwni. Nic więc dziwnego, że spotkanie mentoringowe, na które zostaliśmy tam zaproszeni cieszyło się bardzo dużym zainteresowaniem. Dopisali goście, dopisała pogoda. Ale to spotkanie nie miało by swojej niezwykłej atmosfery, gdyby nie jego gospodarze- Anna I Janusz Kasztelewicowie.

Ona- z zamiłowania podróżnik, pszczelarstwem zaczęła interesować się, gdy zbierała materiały do swojej pracy magisterskiej. On- z liceum w Grzybowie przeniósł się do technikum pszczelarzkiego koło Lublina. Co ich łączyło? Jak sami przyznają, były to pszczoły. To właśnie wokół nich toczy się ich życie, nie tylko zawodowe, ale również prywatne.

To właśnie pszczoła stanowi główny element logo ich firmy. Symbolizuje wytrwałość i ciężką pracę. Obie te wartości są dobrze znane właścicielom Sąddeckiego Bartnika.

Warto podkreślić również, że pszczoła jest elementem, który łączy wszystkie obszary działalności tej firmy rodzinnej. Dzisiaj Sąddecki



Fot.: Sąddecki Bartnik



Fot.: Sąddecki Bartnik

Bartnik to nie tylko pasieki i miód, ale również restauracja Bartna Chata, pokoje gościnne czy piękne, stare ule, które właściciele kupili wraz z Muzeum Pszczelarstwa Polskiego w Krakowie. Inspiracją do poszerzania oferty były zagraniczne wyjazdy, m.in. na kongresy pszczelarzy. Jak podkreślali właściciele, taka dywersyfikacja ma oczywiście swoje minusy, o których nie można zapominać. Ale istnieje jedna zaleta tej formy przedsiębiorstwa, która przykrywa je wszystkie. Dzięki dywersyfikacji każdy członek rodziny znajdzie coś dla siebie i będzie mógł się realizować. Dowodem na to może być fakt, że w Sąddeckim Bartniku pracują synowie państwa Kasztelewiczów- Krzysztof i Tomasz.

## PYŁEK KWIATOWY- LEKARSTWO NA WSZYSTKO

Sąddecki Bartnik prowadzi również działalność edukacyjną. Dlatego na spotkanie mentoringowe właściciele zaprosili prof. dr hab. Ryszarda Czarneckiego z Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego. Opowiadał on o farmakoterapii i apiterapii.

Prof. podkreślał, że apiterapia czyli stosowanie produktów pszczelich, takich jak: miody, propolis, pierzga, pyłek kwiatowy czy mleczko pszczele jest w Polsce niedoceniana, zarówno przez pacjentów jak i samych lekarzy. A jeśli przyjrzymy się dokładnie właściwościom tych produktów, to dojdziemy do wniosku, że mamy na wyciągnięcie ręki cudowny lek, z którego nie korzystamy.

Pyłek kwiatowy jest jedynym na świecie pełnowartościowym produktem, który zawiera wszelkie składniki niezbędne do ochrony życia i prawidłowego funkcjonowania naszych komórek. Jest on fizjologicznie ambiwalentny, co oznacza, że można go zażywać bez ograniczeń i obawy przed przedawkowaniem. Pyłek kwiatowy ma bardzo wysoką przyswajalność. Przywraca odporność, likwiduje anemię, zabezpiecza płytki krwi przed zlepianiem się, co prowadzić może za zakrzepów czy udaru mózgu, chroni nasze serce. Może zatem czas zacząć go stosować?

Wizyta w firmie Sąddecki Bartnik była dla nas niezapomnianym przeżyciem. Dziękujemy właścicielom za ich ciepło, pyszny sernik z koziego mleka i pitny miód, w którym się rozsmakowaliśmy. Było nam tym bardziej przyjemnie, że to właśnie firma Sąddecki Bartnik jako pierwsza oznaczyła swoje produkty logiem drzewka Firma Rodzinna. Uwierzcie, że dzięki temu smakują jeszcze lepiej!



## Małgorzata Stromczyńska

Redaktor biuletynu / spotkania mentoringowe

# Harmonogram wydarzeń

**5 marca**

Seminarium dla firm rodzinnych na Pomorzu



**14 marca**

Spotkanie mentoringowe w Dworze Kombornia



**10 kwietnia**

Spotkanie mentoringowe w Olandii



**7-8 maja**

Walne zgromadzenie FBN International



**6 marca**

Spotkanie mentoringowe w Grant Thornton



**22-25 marca**

Spotkanie FBN Poland w Polanicy Zdroju



**21-22 kwietnia**

Forum Gospodarcze Metropolii Poznań



**15 maja**

Spotkanie mentoringowe w Kancelarii Ożóg Tomczykowski



marzec

kwiecień

maj

**12 marca**

Spotkanie mentoringowe w Centrum Witek



**27 marca**

Spotkanie mentoringowe w Salve Medica



**23 kwietnia**

Forum Przedsiębiorców Grant Thornton



**19-21 maja**

Konferencja naukowa Firmy Rodzinne w Łodzi



**13 marca**

Spotkanie mentoringowe w FA Krosno



**24 kwietnia**

Spotkanie mentoringowe w Gospodarstwie Sądecki Bartnik



**20 maja**

Spotkanie mentoringowe w firmie OCHNIK



**9 maja**

Świąteczko dla pokoju



Polska Sieć Ambasadorów  
Przedsiębiorczości Kobiet

**25 maja**

Międzynarodowe  
spotkanie NxG  
w Kartagenie



FBN  
international  
THE FAMILY BUSINESS NETWORK

**28 maja**

Spotkanie dla  
rodziny na  
Pomorzu



FUNDACJA  
- FIRMY RODZINNE -

**10 czerwca**

Spotkanie  
mentoringowe w JMP  
Flowers



FIRMY RODZINNE

**12 czerwca**

Hakaton czyli Maraton  
Kreatywny w Poznaniu  
- przygotowanie  
prezentu dla Firm  
Rodziny na  
wrzesień



FUNDACJA  
- FIRMY RODZINNE -

**19 sierpnia**

Łatwości i trudności  
sukcesji na przykładzie  
grupy Vox. Spotkanie  
dla sukcesorów  
z Piotrem Witem  
Voelkel



FUNDACJA  
- FIRMY RODZINNE -

maj

czerwiec

sierpień



FIRMY RODZINNE



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK  
ŁÓDŹ



Forum Przedsiębiorców  
Grant Thornton



FUNDACJA  
- FIRMY RODZINNE -



FBN  
Poland  
THE FAMILY BUSINESS NETWORK



FBN  
International  
THE FAMILY BUSINESS NETWORK

# Kampania społeczna - drzewko Firma Rodzinna



Przedstawiamy kolejne firmy, które dołączyły do naszej kampanii i oznaczyły się znakiem Firma Rodzinna. Jeżeli chcecie do nich dołączyć, wystarczy, że wypełnicie formularz na naszej stronie internetowej. Drzewka używają już 283 firmy.



**Omega Sp. o.o.**  
Warszawa



**Centrum Rehabilitacji Mewa**  
Sopot



**Experior Sp. o.o.**  
Warszawa



**Ośrodek Szkolenia Zawodowego Gracjan Nowotarski**  
Gdańsk



**RSF Sp. o.o.**  
Korzczyna



**Telkab Sp. o.o.**  
Tczew



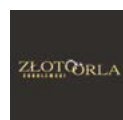
**Anderm AB Sp. o.o.**  
Gdynia



**Blackpartners Sp. o.o.**  
Gdańsk



**Ceranek Kancelaria Radców Prawnych Adwokatów Sp.p.**  
Poznań



**Złoto Orła**  
Warszawa

# Zastosowanie znaku drzewko Firma Rodzinna



Każdego dnia do Fundacji zgłaszają się nowe firmy, które chcą używać drzewka Firma Rodzinna. Niektóre z nich już znalazły swój sposób na wykorzystanie znaku i pochwalenie się swoją rodzinnością. Mamy nadzieję, że ich pomysły będą dla Was inspiracją.

## EHC POGOTOWIE WYSOKOŚCIOWE



EHC to rodzinna firma z Krakowa, która na co dzień nie stąpa twardo po ziemi, tylko buja w obłokach. Zajmuje się bowiem pełnym zakresem usług wysokościowych. W swojej ofercie posiada podnośnik koszowy, który może być przydatny zarówno do prac dekarских jak i pielęgnacji drzew. Wszystkie

prace wykonywane są na najwyższym poziomie - profesjonalnie i z zachowaniem szczególnych środków ostrożności. W wolnych chwilach właściciele firmy, Anna Liszka-Zagajewska i Karol Zagajewski, chętnie biorą udział w spotkaniach dla firm rodzinnych. Zabierają na nie również swoje dzieci, które jak widać na zdjęciu, czują się ważną częścią rodzinnego biznesu.



## KUNKE POLIGRAFIA

**KUNKE**  
POLIGRAFIA

Firma Kunke Poligrafia od lat angażuje się w działania, które mają na celu budowanie środowiska firm rodzinnych w Polsce. To dzięki niej możemy pochwalić się papierową wersją biuletynu, który zawsze jest drukowany w najlepszej jakości, o co dba sam prezes, Janusz Kunke. Firma zamieściła drzewko na swojej stronie internetowej i materiałach promocyjnych. Postanowiła również zabrać je ze sobą do Bolonii na targi Cosmopack. Umieszczenie

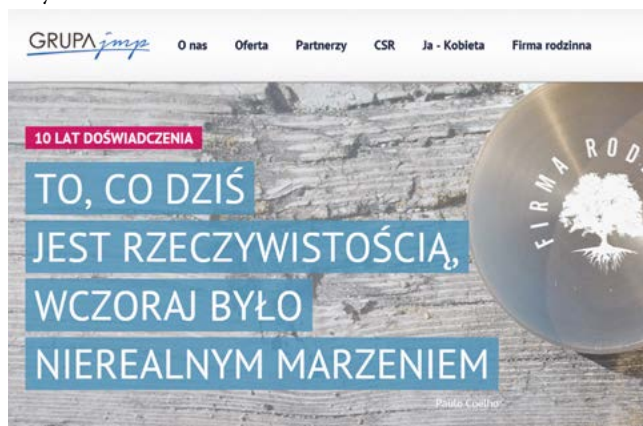
drzewka w języku angielskim na firmowym stoisku spotkało się z bardzo pozytywnym przyjęciem innych wystawców.



## GRUPA JMP

**GRUPA** *jmp*

W ramach grupy JMP działa marka JMP Consulting. Powstała ona z połączenia kilku firm, w tym Centrum Szkoleniowo-Wydawniczego Book Cafe. Firma na swojej stronie internetowej stworzyła specjalną zakładkę, zatytułowaną „Firma rodzinna”, gdzie z dumą wyjaśnia na czym polega przewaga rodzinnych biznesów. Angażuje się również w promowanie marki firma rodzinna. Drzewko zamieściła na głównej stronie oraz na swoich wizytówkach.





## RESTAURACJA RATUSZOWA



Firma z Wronek ze swojej rodzinności uczyniła znak szczególny, który ma zachęcać klientów do odwiedzin restauracji. Nie dziwi zatem fakt, że umieściła szyld z drzewkiem Firma Rodzinna przy wejściu do swojego królestwa. Mieliśmy okazję przekonać się na własnej skórze oraz podniebieniu, że rodzinność tej firmy przekłada się w stu procentach na jakość oferowanych dań i przyjazną, domową atmosferę, o którą dbają właściciele- Ewa i Mirosław Pomes.

Z radością odwiedziliśmy rodzinną restaurację z prof. Anną Nikodemską Włówik. Dziękujemy za możliwość spotkania w tym niezwykłym miejscu i wspólną rozmowę o przyszłości firm rodzinnych.

## TOŁŁOCZKO

Działalność handlową firma Tołłoczko prowadzi od 1999 roku. Zajmuje się sprzedażą mięsa i wędlin, głównie tych naturalnych.



Oferowany towar pozyskuje od rodzimych producentów z ekologicznych terenów Kaszub. Tym, że jest firmą rodzinną, chwali się na swoich wizytówkach. Na przełomie kwietnia i maja firma rozpoczęła budowę własnego zakładu Przetwórstwa Naturalnego Mięsa-Wędlin. Właściciele firmy planują również utworzenie sieci sklepów pod własną marką - Firmy Rodzinnej Tołłoczko. Mamy nadzieję, że na ich sztyldach nie zabraknie drzewka!





# Święto polskiej przedsiębiorczości prywatnej

## IV Forum Przedsiębiorców Grant Thornton



## Forum Przedsiębiorców Grant Thornton

Czwartek 23 kwietnia 2015 r. był prawdziwym świętem polskiej przedsiębiorczości prywatnej. Tego dnia w Warszawie odbyło się już po raz czwarte Forum Przedsiębiorców Grant Thornton. Było to największe tego typu spotkanie branżowe w całości poświęcone tematowi ekspansji międzynarodowej i rozwojowi polskich firm za granicą – temat Forum brzmiał bowiem: „Nowe światy – ekspansja szansą na rozwój”. Forum zgromadziło ponad 200 uczestników – dynamicznych polskich przedsiębiorców prywatnych. Bardzo licznie reprezentowani byli przedsiębiorcy zgromadzeni wokół Fundacji Firmy Rodzinne, która była jednym z partnerów Forum.

Jak co roku, Forum Przedsiębiorców towarzyszył konkurs „Dynamiczny Przedsiębiorca”. Unikatowa, pełna symbolicznego piękna statuetka autorstwa dr Anny Orskiej, znanej poznańskiej projektantki, trafiła w tym roku w ręce Pana Jerzego Krzanowskiego, współwłaściciela Grupy Nowy Styl – czwartego największego producenta mebli biurowych w Europie. Po raz

pierwszy w historii nagrody „Dynamiczny Przedsiębiorca”, Kapituła Konkursu przyznała także dwa wyróżnienia. Otrzymali je Pan Rafał Brzoska, właściciel operatora pocztowego Integer.pl SA, oraz Pan Stanisław Szczepkowski, twórca grupy Stalmot & Wolmet SA, producenta okuć do mebli tapicerowanych. Uroczystą galę wręczenia nagród i wyróżnień konkursowych uświetnił koncert Kasi Popowskiej, uczestniczki m.in. międzynarodowego projektu „Poland... Why Not?”, promującego polskich artystów za granicą.

Forum Przedsiębiorców Grant Thornton to unikatowe miejsce spotkań i wymiany myśli polskich przedsiębiorców prywatnych. Goście niezmiennie podkreślają ciepłą i przyjazną atmosferę tego spotkania, która skłania do szczerych i otwartych dyskusji. Nic zatem dziwnego, że rozmowy o przyszłości i dniu codziennym polskiego biznesu prywatnego – już bardzo nieformalne, często w gronie biznesowych przyjaciół i przy lampce wykwinetnego trunku – trwały do późnych godzin nocnych. Do zobaczenia za rok!



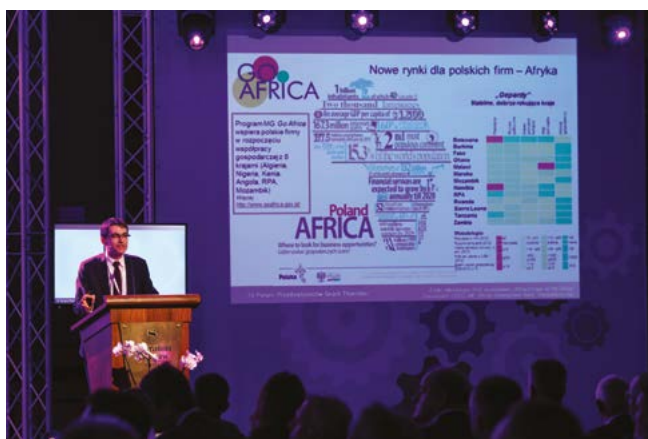
Tomasz Wróblewski, Partner Zarządzający Grant Thornton, wita zgromadzonych gości.



Dyskusje kulturalowe



Forum zgromadziło ponad 200 gości



Prezentacje ekspertów Forum – drogowskazy dla polskich przedsiębiorców, gdzie szukać nowych atrakcyjnych rynków



„Kanapa konkwistadorów” – Jan Kolański, Właściciel, Grupa Colian i Jerzy Krzanowski, Właściciel, Grupa Nowy Styl

# Światełko dla pokoju

## Partnerstwo na rzecz dobra i spokoju wszystkich rodzin



**F**undacja Firmy Rodzinne wspiera przedsięwzięcie, które jest ważne dla wszystkich, którzy chcą żyć w spokoju i się rozwijać.

Zostaliśmy w trybie niesamowicie pilnym zaproszeni do uruchomienia społecznej akcji dla pokoju i spokoju. Pokój jest ponad wszelkimi podziałami! Bez Pokoju nie ma jutra, planów, biznesów, zamierzeń, marzeń i RODZIN!

Jesteśmy pokoleniem dorastającym w spokoju, jednak nasi dziadkowie od lat przypominali nam o okropieństwach wojny. Od ostatniej, najstraszliwszej w historii, II Wojny Światowej, która pochłonęła ponad 70 mln istnień ludzkich i doprowadziła do niewyobrażalnych nieszczęść oraz nigdy niezbilansowanych strat gospodarczych, 9 maja 2015 roku minie 70 lat.

Dlatego właśnie w tym dniu będziemy uczestniczyć w Warszawie w symbolicznym wypuszczeniu tysięcy gołębi pocztowych, które zawsze wracają do DOMU.

Chcemy, żeby świat wiedział, że Polacy, tak okrutnie doświadczeni przez los, pamiętający doskonale czym jest wojna, pragną pokoju.

Kobiety mówią pokój, mężczyźni mówią wojna, a dzieci wołają spokój!

Pokój jest najcenniejszą wartością jaką posiada ludzkość. Kiedy podczas odbierania Nagrody Nobla zapytano Matkę Teresę, co jeszcze można zrobić dla pokoju powiedziała: „Idźcie do domu kochać bliskich”....

Proszę Was zadbajmy o bliskich...



**Katarzyna Gierczak Grupińska**

prezes Zarządu Fundacji Firmy Rodzinne



# Polskie firmy na globalnym rynku

Fundacja Pomyśl o Przyszłości już po raz czwarty była organizatorem Narciarskich Mistrzostw Polskich Pracodawców Prywatnych i towarzyszącej im konferencji poświęconej „Doświadczeniom polskich firm w konkurowaniu na rynku globalnym”.

**N**a spotkaniu pojawiło się ponad pięćdziesięciu właścicieli polskich firm. Konferencja była okazją do integracji środowiska przedsiębiorców, ale przede wszystkim wymiany doświadczeń. O problemach, z którymi się spotykają i sposobach radzenia sobie z nimi opowiedzieli Ryszard Florek (FAKRO), Kazimierz Pazgan (KONSPOL), Henryk Orfinger (Dr Irena Eris), Zdzisław Dąbczyński (WIMED), Grzegorz Grzelak (ATLAS), Roman Kluska (Prawdziwe Jedzenie), Jacek Sarnowski (PORTA), Jan Załubski (ZET Transport), Artur Czepczyński (ABC Czepczyński). Rodzime firmy są gwarantem rozwoju gospodarczego kraju. Dlatego też postanowiliśmy podzielić się historiami, które mieliśmy okazję usłyszeć. Oto kilka z nich.



## JACEK SARNOWSKI (PORTA)



Przygodę z biznesem drzewiowym zaczynałem 24 lata temu. Już kilka lat później osiągnąłem pierwszą pozycję, wykorzystując możliwości ówczesnej gospodarczej koniunktury - kupowałem i sprzedawałem na różnych rynkach, uczestniczyłem w ważnych europejskich wydarzeniach branżowych

m.in. w targach w Niemczech, Francji czy Rosji. Obecnie jestem właścicielem kilku fabryk, w tym bardzo nowoczesnej fabryki w Rumunii. Nasz potencjał pozwala mi realnie planować ekspansję sprzedaży produktów Porta na rynkach wschodnich. Niekoniecznie jednak na rynku rumuńskim, który jako rynek ubogi nie rozwija się tak szybko jak pozostałe rynki europejskie. Musimy przy tym dodatkowo uwzględnić fakt, że Klienci z krajów europejskich niechętnie kupują produkty pochodzące z Rumunii – mimo iż nasza fabryka jest jedną z najnowocześniejszych w Europie. Mój produkt jest bardzo techniczny, w związku z tym z jego sprzedażą wiąże się zdobycie wszystkich niezbędnych aprobat. Jako lider w sprzedaży drzwi na rynku polskim i jedna



z większych tego typu firm w Europie, spotykałem się i nadal się spotykam z różnymi, trudnymi do przezwyciężenia barierami w procesie certyfikacji. Odczuwalne jest to zwłaszcza na bardzo wymagającym pod tym względem rynku niemieckim. Mając okazję odwiedzać wszystkie największe polskie firmy, dostrzegam wielu młodych, kreatywnych ludzi, dzięki którym firmy te nie odbiegają innowacyjnością od firm światowych. Wierzę, że dzięki zaangażowaniu tych młodych ludzi wiele polskich firm przebiję się w tym trudnym świecie.

### KAZIMIERZ PAZGAN (KONSPOL)

Moja branża i mój biznes cechuje się olbrzymią konkurencją. W Polsce jest ponad 4 tys. zakładów z którymi musimy konkurować. 80 % z nich, to duże firmy zagraniczne. Mają ogromny efekt skali. Dzięki temu stosują często zasady nieuczciwej konkurencji, eliminując w ten sposób polskie firmy. Zaniżają cenę rynkową danego wyrobu. Nam udało się na szczęście przetrwać te zagrywki, ponieważ Polacy, to niezwykle przedsiębiorczy naród. W tej chwili jeśli chodzi o branżę drobiarską, jesteśmy numerem jeden w Europie. Produkujemy ponad 2 mln ton kurczaka rocznie.

Jednak w tej chwili Unia Europejska narzuca nam przepisy, utrudniające działalność. Ostatnio wprowadzono przymus, identyfikacji świadectwa pochodzenia produktu. Nie obawiam się tego, że sobie nie poradzimy, bo nasze produkty często są dużo lepsze niż te, które pochodzą od konkurencji. Niestety w krajach Europy zachodniej istnieje bariera psychologiczna i wiadomo jak są postrzegane polskie produkty - mają gorszy wizerunek. To jest jeden z przykładów, który utrudnia prowadzenie naszej działalności. Na szczęście nasza firma cechuje się unikalną technologią służącą do przetworstwa kurczaków. Zachodnie kraje są zainteresowane naszymi wyrobami, ponieważ mamy ekologiczną żywność. W tej chwili nasz potencjał produkcyjny wynosi 600 ton przetworzonych produktów dziennie. Ciągłe bardzo dużo inwestujemy, naszym celem jest wejście na rynek azjatycki, ponieważ istnieje tam niesamowity potencjał jeśli chodzi o liczbę ludności. Z tego względu ceny produktów, a przede wszystkim kurczaka, są dużo droższe niż w krajach Unii. Żeby przetrwać trzeba ciągle się rozwijać i inwestować w rozwój. W tej chwili budujemy fabrykę w Indonezji. To jest rynek, na którym skupiamy naszą przyszłość.

### HENRYK ORFINGER (DR IRENA ERIS S.A.)



W naszym kraju branża kosmetyczna jest bardzo nietypowa. Rynek polski cechuje olbrzymia konkurencja. Mimo tego, udział polskich firm w przemyśle kosmetycznym na rodzimym rynku jest dość duży i co roku wzrasta. Inaczej wygląda to na świecie, gdzie większość udziałów należy

do dużych międzynarodowych koncernów. Istnieją trzy obszary, którymi rządzą różne zasady i procedury, związane z eksportem kosmetyków z Polski. Jeden obszar to: Stany Zjednoczone, drugi Japonia, a trzeci - reszta świata. W każdym z nich spotykamy różne definicje słowa „kosmetyk”. W USA, np. rządzą inne reguły związane z przygotowywaniem kosmetyku, jego specyfikacją, ale też opisem na opakowaniu. Z tego powodu mamy utrudniony eksport kosmetyków w takiej formie, w jakiej funkcjonują na polskim rynku.

Dla naszej firmy i branży największą barierą jest napis Made in Poland. Europa zachodnia podchodzi do naszych wyrobów w taki sposób, jak my odbieramy produkty np. z Albanii, czy Bułgarii. Zmiana w sposobie takiego myślenia to kwestia dziesięcioleci. Z tego względu próbujemy sprzedawać swoje produkty w krajach, gdzie konotacje z Polską są neutralne. Takim obszarem - z dużym dla nas potencjałem - są dziś kraje Bliskiego Wschodu: Katar, Izrael, Turcja, Arabia Saudyjska. Bardzo dobrze się tam rozwijamy i odnotowujemy spore wzrosty.

Oczywiście chcemy sprzedawać nasze kosmetyki również w Europie Zachodniej. Natomiast mocna obecność dużych koncernów kosmetycznych nie pomaga nam przy wprowadzaniu naszych produktów na te rynki. Napotykamy też na problemy z certyfikatami. Mimo wszystko nasz eksport rośnie. Mam nadzieję, że za kilka lat, polska marka Dr Irena Eris będzie już znana na całym świecie.

### FUNDACJA POMYŚL PRZYSZŁOŚCI





# Pośrednik Dobra – gdy pieniądze to nie wszystko

**S**połeczna odpowiedzialność biznesu – koncepcja wielu kontrowersji. Przez jednych uwielbiana za swoją nieszablonowość i „ludzką twarz biznesu”, przez innych negowana jako działanie dezorganizujące biznesowe procesy powiększania zysków. Warto poznać argumenty tych, którzy zastosowali ją w praktyce. Tę rolę podjęła się już Spółka Cermag Poznań. Z jakimi efektami?

## TRZY JEDNYM

Bez względu na charakter wykonywanej pracy czy status społeczny wszyscy funkcjonujemy w rzeczywistości złożonej z trzech sektorów – publicznego, prywatnego i społecznego (tzw. trzeciego sektora). Robiąc zakupy w sklepie ze zdrową żywnością, załatwiając sprawy w urzędzie nie zdajemy sobie sprawy, że nasze codzienne czynności są możliwe dzięki sprawnemu działaniu tych trzech sektorów. Skoro nie musimy sobie tego uświadczać to dobry znak – oznacza bowiem, że działają one sprawnie, każdy z osobna. Jednak historia współczesna i ta bardziej odległa pokazują, że współpraca tych trzech sektorów może przynosić jeszcze większe korzyści niż ich autonomiczne działania. Przykład? Wielkie odkrycia geograficzne Krzysztofa Kolumba zrealizowane dzięki udziałowi przedstawicieli państwa hiszpańskiego, którzy zainwestowali w prywatną inicjatywę Kolumba i sfinansowali jego projekt, biorąc na siebie ryzyko niepewnego efektu.

Dziś partnerstwa publiczno – prywatne, publiczno – społeczne i prywatno – społeczne odmiennie są na wiele przypadków i łączą w sobie cele poszczególnych sektorów: instytucje publiczne zapewniają porządek publiczny i bezpieczeństwo, firmy maksymalizują zyski ekonomiczne, a fundacje i stowarzyszenia, działające w ramach III sektora, dążą do pozytywnej zmiany społecznej. Najbardziej ryzykowna, ponieważ tworzona w obszarze największej swobody społeczno-gospodarczej jest współpraca między biznesem a trzecim sektorem. Czy warto zatem podejmować tak ryzykowne partnerstwo?

## „BUSINESS OF BUSINESS IS BUSINESS”

Słowa Milтона Fridmana odradzają biznesowi wszelkie działania społecznie odpowiedzialne, które wykraczają poza cele maksymalizacji zysku. Każda firma jest powołana, aby pomnażać majątek. Nie należy jednak zapominać, że za biznesem stoją ludzie, a określenie „firma społecznie odpowiedzialna” to w rzeczywistości odpowiedzialny pracownik, odpowiedzialny prezes, odpowiedzialny dostawca. Jeśli więc prowadząc biznes można działać z korzyścią dla lokalnej społeczności poprzez np. dzielenie się zasobami, których firma w żaden sposób nie wykorzysta (np. nadwyżki magazynowe), promowanie w firmie przekazywania 1% podatków na rzecz celów społecznych, wspieranie inicjatywy pracowników chcących pomóc w odbudowie sali gimnastycznej w pobliskiej szkole pytanie brzmi: dlaczego nie? Nie ma jednak zamkniętego katalogu działań społecznie odpowiedzialnych - w tej dziedzinie kreatywność w połączeniu z biznesowym profesjonalizmem i działaniem zgodnym z zasobami i potrzebami

firmy przynosi zaskakujące korzyści. Przykładem jest innowacyjny model działań społecznych Spółki Cermag Poznań.

## POŚREDNIK DOBRA – MIĘDZYSEKTOROWY ŁĄCZNIK

Zaczął się od spontanicznej współpracy ze Stowarzyszeniem Uśmiech Nadziei – organizacji pożytku publicznego działającej na rzecz wsparcia osób z niepełnosprawnościami intelektualnymi. Firma, dostrzegając liczne potrzeby podopiecznych Stowarzyszenia pomagała na tyle, na ile wystarczały zasoby czasowe pracowników i finansowe firmy.

Szybko okazało się, że możliwości firmy nie są wystarczające w stosunku do pojawiających się nieustannie nowych wyzwań dla Stowarzyszenia oraz próśb innych organizacji o wsparcie. Wówczas w głowie Prezesa Zarządu Spółki Cermag Poznań, Tomasza Desko zrodził się, dość rewolucyjny i odważny, z punktu widzenia biznesowego, pomysł finansowania przez firmę stanowiska fundaisera. Miał on otoczyć Stowarzyszenie Uśmiech Nadziei stałą opieką i merytorycznym wsparciem oraz utrzymywać relacje z sektorem społecznym. Rola i zadania osoby zatrudnionej przez Cermag Poznań do realizacji działalności społecznej nie ograniczyła się wyłącznie do pozyskiwania funduszy na działania Stowarzyszenia. Stało się oczywiste, że to stanowisko jest czymś więcej – wymaga m.in. wiedzy z zakresu funkcjonowania organizacji pozarządowych, umiejętności dystrybuowania informacji, zarządzania zgłaszanymi potrzebami i wiedzą na temat odpowiadających na nie form wsparcia oraz wrażliwości społecznej. Wspólnym mianownikiem wszystkich działań okazało się dobro, a głównym zadaniem pośredniczenie w procesie polepszania jakości życia społecznego. Nazwa stanowiska musiała być spójna z jego charakterem, a wybór stał się niekwestionowany: Pośrednik Dobra.

## DZIELENIE SIĘ DOBREM

Firma dostarczyła Pośrednikowi Dobra i tym samym Stowarzyszeniu wielu dóbr umożliwiających efektywną pracę na rzecz działań społecznych. Przede wszystkim zapewniła finansowanie stanowiska Pośrednika Dobra z pełnym zapleczem organizacyjnym jakim dysponuje firma. Następnie podzieliła się swoim zasobem niematerialnym, czyli know-how, dzięki któremu Stowarzyszenie zyskało profesjonalną strategię rozwoju, plan finansowy, strategię fundraisingową czy identyfikację wizualną. Szerokie możliwości dały również relacje biznesowe, które z powodzeniem można przenieść na grunt dobroczynności – kontakty z klientami czy dostawcami to duży potencjał, który firma może udostępnić Pośrednikowi.

Dysponując tym bogatym zapleczem Pośrednik Dobra skupia się na budowaniu i rozwijaniu relacji z darczyńcami, pracy na rzecz rozwoju społecznego osób z niepełnosprawnościami i ich kontaktu ze społecznością lokalną, poszukiwaniu różnych źródeł finansowania działalności Stowarzyszenia, współorganizowaniu





wydarzeń z innymi przedstawicielami trzeciego sektora, rozwojem wolontariatu.

### SKUTKI INWESTOWANIA W DOBRO

Efekty rocznej pracy Pośrednika Dobra można podzielić na wymierne, związane bezpośrednio z wynikiem finansowym oraz społeczne, których nie sposób objąć żadną miarą.

Do pierwszych z pewnością zalicza się środki finansowe zgromadzone na koncie Stowarzyszenia, które zostały podwojone w stosunku do roku ubiegłego. Stały się one narzędziem do osiągnięcia wyznaczonych celów m.in. przełamania barier w dostępie do leków oraz artykułów higienicznych czy opłacenia zajęć fizjoterapii, hydroterapii, dogoterapii oraz arteterapii.

Wśród skutków niewymiernych wymienić należy przede wszystkim rozwój wolontariatu w Stowarzyszeniu. Zorganizowane wspólnie z przedstawicielami społeczności lokalnych przedsięwzięcia powodowały wzmocnienie integracji oraz zmniejszenie stopnia uprzedzeń do osób z niepełnosprawnościami.

Z perspektywy firmy praca Pośrednika Dobra przyniosła przede wszystkim uporządkowanie działań społecznych podejmowanych przez Spółkę, przejęcie kontaktu ze społecznymi interesariuszami firmy zgłaszającymi się z prośbami o pomoc, umożliwiła dystrybucję informacji z zakresu potrzeb zgłaszanych przez sektor obywatelski oraz możliwości wsparcia ze strony podmiotów

sektora publicznego, prywatnego i społecznego.

Ponadto osiągnięto dodatkową korzyść dla obu stron: ciągłość i stabilność funkcjonowania organizacji, a także wzmocnienie wiarygodności, transparentności podejmowanych działań i zaufanej marki Stowarzyszenia. To daje nadzieję na pełne uniezależnienie się Stowarzyszenia od firmy w przyszłości, a to potwierdziłoby zasadność tej inwestycji społecznej, która ma szansę zwrócić się z nadwyżką.

### SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

(ang. CSR-Corporate Social Responsibility) – uwzględnianie na etapie budowania strategii przedsiębiorstwa interesów społecznych, ekologicznych i relacji z interesariuszami firmy. Firma społecznie odpowiedzialna cechuje się świadomością istnienia pozytywnego i negatywnego wpływu działalności firmy na otoczenie oraz reagowaniem na skalę jego skutków







# Miłe wspomnienia czy rachunki?

**Ś**wiadomość Polaków, że z wakacji możemy wrócić z dużymi rachunkami za leczenie, zwiększa się z roku na rok. Niestety, wybierając się na wyjazd zagraniczny trzeba pamiętać o tak wielu sprawach, że często ubezpieczenie podróżne odkładamy na ostatnią chwilę albo zdajemy się całkowicie na biuro podróży, nie analizując propozycji.

Wiele osób liczy też, że ewentualne świadczenia medyczne zostaną pokryte w ramach systemu współpracy państw Unii Europejskiej, czyli karty EKUZ. Polegając jednak na samej karcie EKUZ narażamy się na pułapki, które mogą mieć poważne konsekwencje finansowe.

## UBEZPIECZENIE PRYWATNE EKUZ

EKUZ, czyli Europejska Karta Ubezpieczenia Zdrowotnego umożliwia osobom przebywającym czasowo w innym państwie członkowskim UE/EFTA do korzystania z niezbędnych świadczeń medycznych na takich samych zasadach, jak osobom ubezpieczonym w tym kraju. Czy oznacza to, że w przypadku dolegliwości zdrowotnej czy wypadku możemy zakładać, że zostaniemy przyjęci do lekarza lub szpitala i zostanie nam udzielona pomoc? Co do zasady tak, lecz poleganie wyłącznie na EKUZ obarczone jest licznymi problemami:

- Kartę trzeba mieć ze sobą. Trzeba pamiętać o jej wyrobieniu przed wyjazdem i okazać ją przed uzyskaniem świadczenia.

- O tym, czy dany przypadek kwalifikuje się do udzielenia niezbędnego świadczenia medycznego, decyduje lekarz przyjmujący w kraju pobytu. Nie każda sytuacja będzie uprawniać nas do uzyskania bezpłatnego świadczenia.

- W ramach EKUZ można korzystać jedynie z jednostek publicznego systemu ochrony zdrowia danego państwa. Jeśli skorzystamy z wizyty prywatnej lub będziemy hospitalizowani w prywatnym szpitalu, poniesiemy koszt leczenia.

- EKUZ co do zasady nie pokrywa kosztów transportu medycznego do kraju. W przypadku konieczności dalszego leczenia w Polsce, koszty specjalistycznego transportu mogą być bardzo wysokie.

- EKUZ nie pokrywa kosztów transportu zwłok, w przypadku śmierci za granicą.

- Zakres świadczeń udzielanych bezpłatnie w danym kraju może różnić się od zakresu, który finansowany jest przez NFZ w Polsce. Koszt przewozu karetką może być odpłatny lub częściowo odpłatny (np. w Belgii, Holandii, Francji), a niektóre usługi medyczne zakładają częściową odpłatność lub częściową refundację po uprzednim pokryciu całego kosztu (np. we Francji, Portugalii, Belgii, Włoszech, Austrii, Czechach).

Jak więc widać, nawet posiadając kartę EKUZ narażamy się na potencjalne, negatywne skutki finansowe. Niedociągnięcia EKUZ

w wielu wymiarach niweluje prywatne ubezpieczenie podrózne, do którego zawarcia przed wyjazdem zachęca sama instytucja wydająca EKUZ – NFZ.

## SUMA UBEZPIECZENIA

Kwestią kluczową przy zakupie polisy jest dobór odpowiedniej sumy ubezpieczenia. W przypadku niemożności skorzystania z EKUZ, poradzimy sobie z organizacją konsultacji lekarskiej mając przy sobie 100-200 euro. Sytuacja stanie się poważniejsza, jeśli konieczna będzie hospitalizacja. Według danych International Federation of Health Plans, organizacji zrzeszającej ubezpieczycieli zdrowotnych z całego świata, koszty procedur w Europie mogą sięgać wielu tysięcy dolarów. Przykładowo, wykonanie angioplastyki w Hiszpanii to koszt ponad 10 tys. dolarów, by-passy w Szwajcarii to 36 tys. dolarów, operacje ortopedyczne kolan czy biodra w Holandii to ok. 10 tys. dolarów, wycięcie wyrostka to od 2 tys. dolarów w Hiszpanii do 5 tys. dolarów w Holandii. Należy pamiętać jednak, że całkowity koszt poważnej hospitalizacji trudno mierzyć ceną pojedynczej procedury. Na rachunek składać się będą środki medyczne, leki, miejsce w szpitalu, transport, koszt personelu – ostateczny koszt poważnej hospitalizacji może zatem sięgnąć nawet kilkudziesięciu lub kilkuset tysięcy złotych. Kwoty te mogą ulec potrojeniu w krajach pozaeuropejskich jak Kanada, Nowa Zelandia, Japonia, czy bogate kraje Zatoki Perskiej, gdzie – dodajmy – nie obowiązuje EKUZ. Państwem szczególnym są Stany Zjednoczone, gdzie polityka ustalania kosztów procedur medycznych niekoniecznie musi korespondować z rzeczywistymi nakładami poniesionymi przez placówkę. W zeszłym roku szpital na Hawajach obciążył pewną Kanadyjkę rachunkiem za poród na kwotę niemal miliona dolarów.

Jak więc zapewnić sobie poczucie bezpieczeństwa na czas dalekiego wyjazdu? Obecnie na polskim rynku kilku ubezpieczycieli oferuje maksymalną sumę ubezpieczenia kosztów leczenia na poziomie 800 tys. złotych – PZU, Warta, Generali i AIG. Oferty z wyższą sumą ubezpieczenia są w Polsce rzadkie. AIG proponuje polisę bez górnego limitu odpowiedzialności, ale tylko dla klientów Lufthansy kupujących bilet lotniczy z Polski. Polisę bez limitu ma w swojej ofercie również polski oddział międzynarodowego ubezpieczyciela – ACE.

W krajach europejskich tak wysoka suma ubezpieczenia może być nadmierną przezornością. Należy jednak dopasować ją do planowanych aktywności, które mogą wpływać na prawdopodobieństwo wypadku czy zachorowania.

Szczególną ostrożność trzeba zachować przy zakupie wycieczek w biurach podróży. Touroperatorzy często proponują w pakiecie ubezpieczenie, które może okazać się niewystarczające. Znam przypadek kiedy biuro podróży sprzedało uczestnikom wycieczki do Indii polisę z sumą 30.000 euro – zbyt niską jak na potencjalne koszty.

## DROBNY DRUCZEK, CZYLI WYŁĄCZENIA ODPOWIEDZIALNOŚCI

Ogólne warunki ubezpieczenia kosztów leczenia zawierają od kilkunastu do ponad dwudziestu różnego rodzaju wyłączeń odpowiedzialności. Jednym z najistotniejszych jest ograniczenie stosowane przez niemal wszystkich ubezpieczycieli – brak odpowiedzialności za następstwa chorób przewlekłych. Mogą to być alergie, choroby serca, układu kostnego, cukrzyca, przewlekłe choroby skóry, słowem wszystkie długotrwałe czy nawracające schorzenia. Aby ubezpieczyciel odpowiadał za koszty związane



z takimi chorobami należy wykupić specjalne rozszerzenie.

Większość ubezpieczycieli nie odpowiada również za leczenie spowodowane uprawianiem narciarstwa czy sportów niebezpiecznych, jak np. wspinaczka czy żeglarstwo morskie. Tu również możemy rozszerzać odpowiedzialność towarzystwa opłacając dodatkową składkę.

Inne istotne ograniczenia to brak odpowiedzialności za koszty powstałe wskutek ciąży lub porodu, jeśli leczenie odbyło się później niż wskazany w warunkach tydzień ciąży, terroryzmu czy w przypadku przeciwwskazań lekarskich do odbycia podróży.

## DODATKI

Poza najważniejszym komponentem – kosztami leczenia – możemy ubezpieczyć również odpowiedzialność cywilną, nieszczęśliwe wypadki czy bagaż. Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej jest szczególnie istotne w kontekście wypadków na stoku narciarskim, ale również w razie przypadkowego zniszczenia czyjejś własności przez ubezpieczonego lub osoby, za które ubezpieczony ponosi odpowiedzialność.

Paleta dodatkowych świadczeń, które znajdują się w pakietach ubezpieczycieli jest bardzo duża – od organizacji wizyty osoby bliskiej i zwrotu kosztów rehabilitacji, poprzez pokrycie kosztów pomocy prawnej, po koszty ratownictwa i komory dekompresyjnej. Dodatki te mogą być dostępne w standardzie lub za opłaceniem dodatkowej składki.

## W DROGĘ

Dobra polisa podrózna to kombinacja kilku parametrów. Nie zawsze ta z wyższą sumą i niższą ceną będzie lepsza. Przed wyborem ubezpieczyciela zwróćmy uwagę, czy zapisy warunków nie wyłączają dla nas ważnych świadczeń i czy polisa posiada odpowiednie rozszerzenia dopasowane do naszych indywidualnych potrzeb.

## BARTOSZ SILSKI

Doradca ds. ubezpieczeń życiowych osobowych w spółce brokerskiej Marcinkowski Broker



# Jak uczyć dzieci o pieniądzach?

Obecność pieniędzy wpływa na zachowanie dzieci – wynika z badań przeprowadzonych przez pracowników Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej we Wrocławiu. Okazuje się, że dzieci podświadomie przypisują im symboliczne znaczenie, choć nie zdają sobie jeszcze sprawy z ich zastosowania w sensie ekonomicznym.

**D**oświadczenie polegało na podzieleniu dzieci na cztery trzyosobowe grupy. Każda z nich dostała do zabawy monety, banknoty, guziki lub papierki. Następnie, dzieci zostały poproszone o pomoc w znalezieniu kolorowej kredki w dużym pudle pełnym innych rzeczy. Okazało się, że te z dzieci, które bawiły się prawdziwymi pieniędzmi, były o wiele mniej chętne do pomocy niż te, które dostały do zabawy guziki.

Badanie to pokazuje, że pieniądze oddziałują na dzieci pomimo tego, że nie rozumieją one jeszcze do czego służą i jak można je wykorzystywać. Jest to zatem istotny temat, którego nie należy pomijać w rozmowach ze swoimi pociechami.

## JAK ZACZAĆ?

Wielu rodziców nie wie, jak podjąć ze swoimi dziećmi temat pieniędzy, zarabiania czy oszczędzania. Niektórzy uważają, że dzieci są jeszcze za małe, nie rozumieją tego, co chcemy im przekazać. Inni boją się, że podejmowanie tego tematu z dziećmi sprawi, że zbyt szybko nimi zainteresują i wyrosną na materialistów.

*Trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że świadomość finansową rodzice budują w dzieciach już od najmłodszych lat. I robią to samoczynnie, poprzez własną postawę i działania. To rodzice swoim życiem i podejściem do pieniędzy pokazują dziecku, w jaki sposób radzić sobie z codziennymi finansami. Równocześnie trzeba uważać, by nie zniechęcić dzieci i by pokazać im, że*

*zarządzanie finansami to nie ograniczenie, tylko sposób na lepsze życie. Ta nauka powinna być więc w pewnym sensie atrakcyjna i zachęcająca. – mówi pani Sylwia Mokrysz, członek zarządu Mokate S.A.*

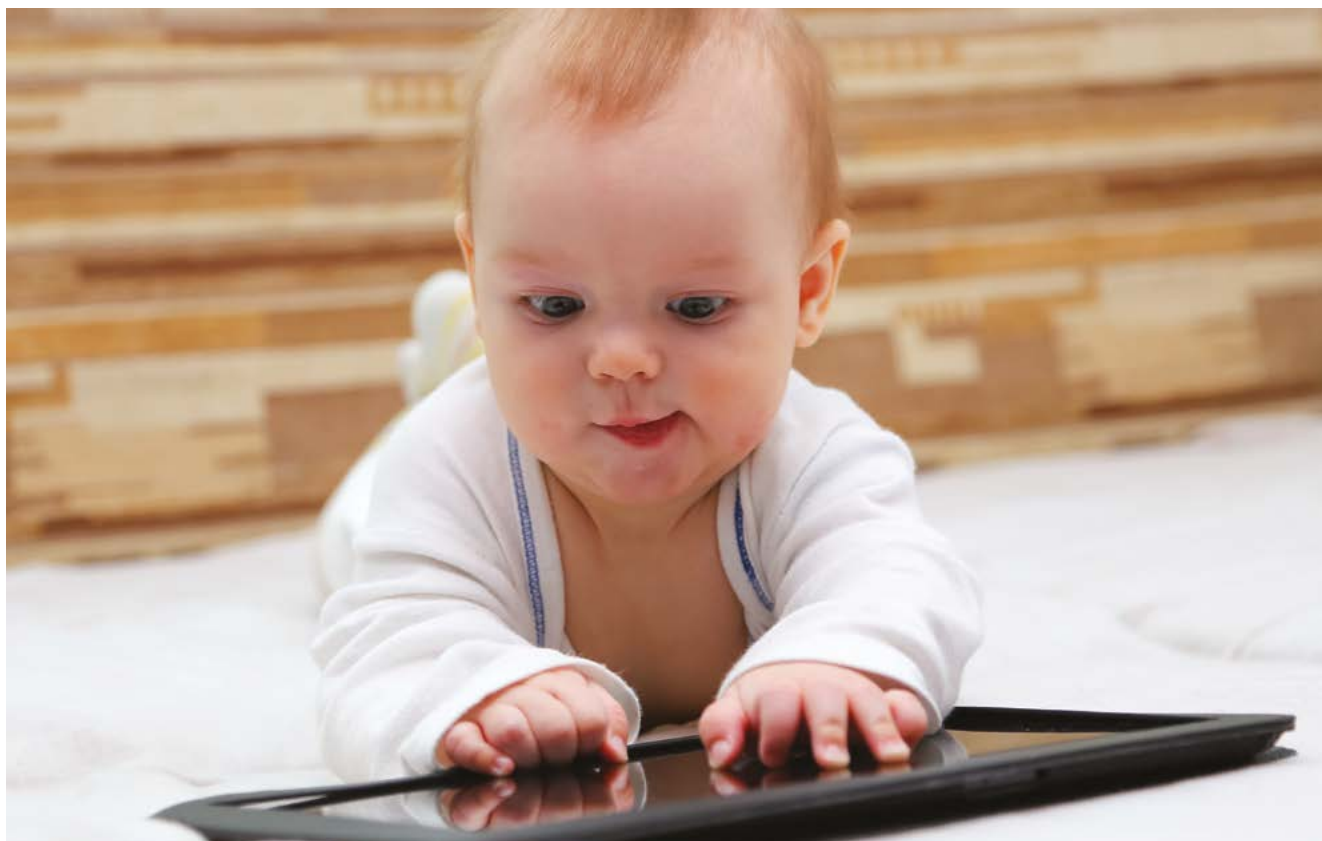


## Sylwia Mokrysz

Ukończyła studia na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej Katowicach oraz zrealizowała studia podyplomowe Szkoły Głównej Handlowej Warszawie na kierunku

Zarządzanie. Jako właścicielka agencji reklamowej współtworzyła, jedno pierwszych telewizji polskiej, spoty reklamowe Mokate Cappuccino – gwiazda wśród kaw. Od lat pracuje strukturach firmy Mokate, zajmując się marketingiem i PR-em. Od 2009 roku Sylwia Mokrysz jest członkiem zarządu Mokate SA.

Aby tak się stało i nauka finansów była atrakcyjna zarówno dla dzieci jak i rodziców, można sięgnąć po gry i zabawy. Nawet przy okazji wizyty na targu czy w sklepie, można pokazywać dzieciom, że produkty mają swoją cenę, która wyraża się za pomocą monet i banknotów. Dzieci mogą same odliczyć kwotę należną za kupienie np. jednego jabłka. Dobrym sposobem jest także zrezygnowanie z używania karty na rzecz gotówki – w ten sposób dziecko łatwiej uzmysłowi sobie, że z każdym zakupem wiąże się wydanie pieniędzy.



Dzieci od samego początku obserwują rodziców i widzą w jaki sposób podchodzą oni do pieniędzy. Należy wytłumaczyć dziecku, że pieniądze nie biorą się znikąd ale są efektem ciężkiej pracy rodziców. Ich portfel nie jest także workiem bez dna – dlatego nie będą co chwilę kupowali nowej zabawki. Zamiast tego, warto dawać dzieciom kieszonkowe.

*Dawanie dzieciom naprawdę niewielkiego kieszonkowego i zachęcanie ich do rozsądnego zarządzania swoimi pieniędzmi i odkładania ich na przyszłość uważam za kluczową sprawę przy uczeniu dzieci na temat pieniędzy. Najczęściej popełnianym przez odnoszących sukcesy rodziców, w tym przedsiębiorców, błędem, jest dawanie dzieciom zbyt dużej sumy i rzucanie ich niepotrzebnymi prezentami. To niestety, bardzo często prowadzi do tego, że dzieci zupełnie nie radzą sobie z rozsądnym zarządzaniem pieniędzmi. – ostrzega Gordian Gudenus, partner w Banku Gutmann.*



### Gordian F. Gudenus

Partner Banku Gutmann AG, dyrektor członek zarządu „Gutmann Hungary Doradztwo Inwestycyjne”. Doktor Prawa na Uniwersytecie Wiedniu, absolwent Arabistyki na Uniwersytecie S. Joseph Bejrucie oraz Archeologii Starożytnej na Uniwersytecie Amerykańskim w Bejrucie.

Dawanie kieszonkowego, uczy dzieci oszczędzania i zarządzania swoim, niewielkim budżetem – jeśli wydadzą wszystko od razu, trudno, będą musiały poczekać do następnej wypłaty. Jeśli podzielą posiadaną sumę, kupią trzy mniejsze lody zamiast jednego dużego.

A jeśli odłożą kieszonkowe, następnym razem kupią sobie małe klocki. Przy dawaniu kieszonkowego ogromne znaczenie ma konsekwencja rodziców. Nie powinno się dawać dzieciom dodatkowych pieniędzy jeśli wydadzą całe kieszonkowe. Wtedy, zamiast oszczędzania, nauczą się, że pieniądze zawsze się znajdują,

jeśli tylko poproszą o nie rodziców.

### KIEDY ZACZAĆ?

Kiedy jest najlepszy czas aby zacząć uczyć dzieci oszczędzania i wartości pieniądza? Nie da się określić jednego, konkretnego momentu w życiu dziecka. Temat ten powinien być obecny od samego początku by oswajać je z obecnością pieniędzy w życiu.

*W moim przypadku nauka ta przebiegała w naturalny sposób. Trudno powiedzieć, ile miałam lat. Rodzice wpoili mi odpowiednie wartości – czyli szacunek do pracy i ludzi. Wiedziałałam, że osiągnięcie sukcesów finansowych w życiu powinno się z nimi wiązać i że powinnam się nimi kierować całe życie, nie tylko w biznesie. Pieniądze nie były tematem tabu. Stale też podpatrywałam rodziców – jak pracują, wprowadzają nowe pomysły. To była najlepsza szkoła, jaka mogła mi się trafić – dodaje Sylwia Mokrysz*

Oprócz oszczędzania i operowania odłożonymi pieniędzmi, jedną z najważniejszych lekcji jaką rodzice powinni przekazać dzieciom jest uświadomienie, że pieniądze są w życiu potrzebne, a umiejętne zarządzanie nimi ułatwia życie. Jednak zdobywanie ich nie może stać się życiowym motorem napędowym.

*Dzieci powinny mieć prawidłowy stosunek do pieniędzy, muszą się nauczyć, że pieniądze to jedynie narzędzie, środek do osiągnięcia swoich celów i pomagania innym ludziom. Muszą wiedzieć, że pieniądze nie mogą być celem samym w sobie. Powinny nauczyć się, że to nie pieniądze nadają sens ich życiu i nie są także w stanie zapewnić im szczęścia. – dodaje Gordian Gudenus.*



### Katarzyna Blimel

Redaktor biuletynu



# Sukces sukcesji. Część 9.

Cykl pod redakcją Dariusza Bednarskiego, Partnera Zarządzającego w Grant Thornton Polska, opracowany na podstawie serii publikacji ekspertów Grant Thornton z całego świata, wydanych pod wspólnym tytułem „Succeeding at Succession”.

## ORGANIZACJA PROCESU PRZEMIAN



*„Twoja strategia procesu przemian w dużej mierze zależy od odpowiedzi na pytania introspektywnym procesie poznawczym. Nie możesz odpowiednio zorganizować procesu przemian jeśli nie określisz swoich głównych celów.”*

### Scott Griffin

Grant Thornton, Australia

[www.firmyrodzinne.org](http://www.firmyrodzinne.org)

Sukcesja wewnętrzna (przekazanie sterów firmy na rzecz członków rodziny bądź na rzecz osób z wnętrza firmy) jest modelem wybieranym zwykle przez firmy rodzinne. Prawo własności oraz zarządzanie są najczęściej przekazywane członkom rodziny lub członkom zarządu poprzez wykup udziałów lub poprzez akcjonariat pracowniczy (Employee Share Ownership Plan).

W każdym z tych przypadków konieczne jest przekształcenie organizacji z jednoosobowym właścicielem w strukturę z zarządem rodzinnym lub profesjonalną kadrą menedżerską. Do wprowadzenia nowej organizacji zarządzania nie zawsze konieczna jest zmiana struktury prawnej. W wielu przypadkach wystarczające jest wprowadzenie wewnętrznych regulacji i standardów postępowania.

Z drugiej strony, sukcesja zewnętrzna (sprzedaż firmy, pozyskanie

zewnątrznego inwestora prywatnego, bądź wprowadzenie firmy na giełdę) może być lepszym rozwiązaniem, jeśli członkowie rodziny nie są zainteresowani firmą lub jeśli masz wątpliwości co do zdolności członków rodziny lub zespołu zarządzającego.

Istotnym czynnikiem decyzyjnym są potrzeby inwestycyjne oraz wymogi dotyczące bieżącej płynności. Najrozsądniejszą drogą postępowania przy planowaniu rozwiązań jest badanie zarówno możliwości sprzedaży strategicznej, dokapitalizowania finansowego przez inwestora zewnętrznego lub przeprowadzenia upublicznienia firmy poprzez wprowadzenie na giełdę (IPO).

Dla osób dążących do maksymalizacji płynności krótkoterminowej rodziny, najlepszym rozwiązaniem może być sprzedaż przedsiębiorstwa inwestorowi strategicznemu. Jeśli decydujesz się na zachowanie prawa własności przy jednoczesnym wycofaniu się z bieżącego zarządzania i dofinansowania firmy, rozważ opcję giełdy (IPO). Mimo że wielu przedsiębiorców wciąż postrzega IPO jako rozwiązanie zbyt czasochłonne i zbyt drogie, to jednak dostęp do rynków papierów wartościowych jest coraz łatwiejszy (również dla mniejszych firm, które mogą się upublicznić na New Connect – rynku równoległym do giełdy, przeznaczonym dla mniejszych firm), co w wielu przypadkach czyni z IPO opcję co najmniej godną uwagi.

Prywatny proces dokapitalizowania udziałowego (najczęściej przez fundusze private equity) jest często najlepszym wyjściem dla właścicieli dążących do utrzymania zarządzania firmą lub poszukujących kapitału dla sfinansowania procesu przemian. Fundusze z kapitałem prywatnym zwykle inwestują w firmy niezdolne do maksymalizacji możliwości rynkowych z powodu braku kapitału, ograniczonych możliwości zarządzania lub strachu przed ryzykiem, mające jednak wysoki potencjał rozwoju.

Istnieje cały szereg technik i struktur, które mogą być wykorzystane razem lub niezależnie. Kluczową kwestią jest dopasowanie ich do przepływu środków pieniężnych w Twojej firmie, jej planów rozwojowych oraz Twoich potrzeb finansowych po przekazaniu sterów w inne ręce.

## POZOSTAW OTWARTE MOŻLIWOŚCI



*„Struktura musi być wystarczająco elastyczna, aby poradzić sobie z przyszłymi zmianami lub niespodziewanymi okolicznościami.*

*Jednak przy planowaniu scenariuszy również istnieje jakaś granica, ponieważ nie da się przewidzieć wszystkiego. Dlatego bądź przygotowany na radzenie sobie ze zmianami w sposób praktyczny”.*

### Frank Walsh

Grant Thornton, Irlandia

Stworzenie planu przemian jest niezwykle istotnym, ale zaledwie pierwszym krokiem. Bo w biznesie, tak jak w życiu, sprawy rzadko toczą się zgodnie z planem. Dlatego struktura musi być wystarczająco elastyczna, abyś mógł dostosować ją do zmieniających się okoliczności.

Określenie poziomu elastyczności wymaga rozważenia dwóch



zespołów czynników: elementów kontrolowanych, takich jak: polityka firmy, wartości rodzinne czy biznesowe oraz elementów niekontrolowanych, np. trendów ekonomicznych, ciągłości prawa własności czy planów wzrostu. Czynniki te stanowią podstawę do testowania różnych struktur procesu przemian. Testowanie to, znane również jako planowanie scenariuszy, daje odpowiedzi na kluczowe pytania, takie jak:

- W jaki sposób proces przemian wpasowuje się plany wzrostu ekspansji?
- W jaki sposób właściciel uzyska środki pieniężne – natychmiast czy dłuższym okresie?
- Jaka jest rola obecnego zarządu?
- Czy będą potrzebni menedżerowie zewnątrz?

Planowanie scenariuszy może również uwidatnić problemy. Na przykład w procesie przemian małego lub średniego przedsiębiorstwa prywatnego, wielu właścicieli nieświadomie negocjuje przeciw sobie, zgadzając się na finansowanie procesu przemian, wymagającego utrzymania ich roli w zarządzie. Jeśli



układ ten wiąże się z przyszłymi wynikami firmy, właściciel pozostaje w dużej mierze uzależniony od tych wyników i związany z firmą dodatkowymi latami pracy, co być może nie było jego pomysłem na początku procesu.

Wielu właścicieli nie wdraża realistycznego planowania scenariuszy, ponieważ brak im jasnej wizji dotyczącej ich samych oraz ich firm. Inni, z kolei, planują jedynie w sposób najbardziej podstawowy, który prowadzi do przyjęcia nieelastycznej struktury sukcesji. Celem jest jednak stworzenie planu podstawowego oraz przynajmniej planu B, dopasowanego do oczekiwanych długoterminowych wyników przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym uwzględnieniu zdarzeń nieoczekiwanych.

### **PATRZ REALISTYCZNIE NA WARTOŚCI RYZYKA**

Tworzenie planu sukcesji może być procesem emocjonalnie obciążającym wszystkie strony. Dla właściciela to wydarzenie, które zdarza się raz w życiu i wiąże się z istotną barierą - oddaniem dorobku swego życia w obce ręce. Po latach wylewania krwi, potu i łez istnieje naturalne i silne przywiązanie do przedsiębiorstwa

i do jego własności, niemal zawsze pilnie strzeżonej w przypadku firm rodzinnych. Gdy właściciel wyzbywa się własności, to - jeżeli pozostaje aktywny w firmie - może dojść do spięć między nim a grupą innych osób zaangażowanych w zarządzanie.

Wola sprzedaży jest kolejną kwestią rodzącą trudności w osiągnięciu porozumienia. Pomimo poszukiwania nabywcy, właściciel może nie być w pełni przekonany do sprzedaży firmy, jeśli nie występuje realna potrzeba lub konieczność pozyskania środków finansowych.

Kiedy już dochodzi do wyceny, nabywcy są zwykle nastawieni na finansową stronę transakcji. Z drugiej strony, właściciele zwykle koncentrują się na czynnikach, które w ich ocenie czynią z ich firmy „coś specjalnego”, lub na możliwościach silnego wzrostu. Te różnice mogą prowadzić do rozbieżności w wycenie. Często firma jest dla właściciela warta więcej niż dla potencjalnego nabywcy.



# Konstytucja niezbędnym elementem każdego przedsiębiorstwa rodzinnego - część II

Przeprowadzone badania pokazały wyraźnie, że przedsiębiorstwa rodzinne posiadające spisana konstytucję wewnętrzną, w większym stopniu przestrzegają obowiązujących w firmie reguł.



## KWESTIA PRZESTRZEGANIA KONSTYTUCJI

Podczas przeprowadzonych w 2011 roku badań dotyczących działalności firm rodzinnych okazało się, że te z nich, które posiadają wewnętrzną konstytucję, niemal w 100% przestrzegają wyznaczonych przez siebie reguł (średnia przestrzegania reguł w użytej przy okazji badania skali, w której 1 oznacza „reguły nigdy nie są przestrzegane” a 5 oznacza „reguły są zawsze przestrzegane”, wynosi dla nich 4,28). Warto zaznaczyć, że wartość ta, w przypadku przedsiębiorstw nieposiadających konstytucji jest znacząco mniejsza – wynosi 3,63.

Wynik ten pokazuje, że dzięki konstytucji firmy rodzinnej, obok wspólnego zbioru reguł tworzone są także mechanizmy, które pomagają w ich przestrzeganiu. Dotyczy to np. przeniesienia ciężaru podejmowania ważnych decyzji na takie gremia, jak organy doradcze czy komitety wspólników. Dodatkowo należy podkreślić, że w przypadku posiadania przez przedsiębiorstwo konstytucji, poprawie ulega nie tylko przejrzystość i stopień przestrzegania reguł, ale także ocena prawidłowości wspólnie wypracowanych założeń. Konstytucja daje pewność, że reguły będą stosowane w codziennej pracy.

## JAK TO WYGLĄDA PRAKTYCZNE?

Jakie kwestie warto uregulować w konstytucji? Jedną z najważniejszych jest tzw. samoświadomość przedsiębiorców, czyli nic innego jak identyfikacja pracowników z firmą, wyznawanie tych samych wartości i dążenie do tych samych celów. Aż 94% badanych przedsiębiorstw rodzinnych posiadających konstytucję, uzgodniło jasne i zrozumiałe wartości oraz cele, podczas gdy spośród przedsiębiorstw nieposiadających takiego dokumentu, uczyniło to zaledwie 34%.

Oprócz wartości i celów, warto zawrzeć w konstytucji także zapisy dotyczące bardziej materialnych i prozaicznych kwestii, takich jak reguły dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem. Warto zwrócić uwagę na fakt, że aż 68% spośród przedsiębiorstw posiadających konstytucję, realizuje takie działania jak spotkania i narady rodzinne - spośród przedsiębiorców nieposiadających konstytucji, zaledwie 25%. Spotkania takie są bardzo ważne w kreowaniu spójnej i jasnej przyszłości firmy, tak samo jak i inwestowanie w młode pokolenie, które w przyszłości weźmie na siebie zarządzanie przedsiębiorstwem.

Mówiąc o młodym pokoleniu, nie sposób nie wspomnieć o kwestii bardzo ważnej dla każdego przedsiębiorstwa – sukcesji. W tej kwestii pomiędzy przedsiębiorstwami posiadającymi konstytucję a tymi, które jej nie mają, istnieje ogromna przepaść.

Aż w 73% przedsiębiorstw posiadających konstytucję, ustaliło procedurę wyboru następcy, podczas gdy spośród firm nie mających takiego dokumentu, uczyniło to zaledwie w 23%. Dla zapewnienia udanego przejścia przedsiębiorstwa w inne ręce, niezbędne jest wypracowanie formalnej drogi dla kandydata. Brak takich regulacji może spowodować rozłam w rodzinie, gdy np. jedno z rodzeństwa zostanie pominięte przy przydzielaniu stanowisk.

Inną ważną kwestią w każdym przedsiębiorstwie jest członkostwo. Jeśli konstytucja jasno określa, kto może być wspólnikiem, nie ma potrzeby dalszego rozmawiania na ten temat. To bardzo istotne w dzisiejszych czasach, kiedy ludzie częściej się rozwodzą, mają dzieci z kilku związków formalnych i nieformalnych itd. Aż 92% przedsiębiorstw z konstytucją uregulowało tę kwestię w tym dokumencie. W przypadku firm bez konstytucji, uczyniło tak 66% z nich.

Nic nie rozgrzewa rodzinnych dyskusji i nie podnosi temperatury spotkań i narad tak, jak kwestia pieniędzy i podziału zysków. Dlatego muszą one podlegać jasnym regulacjom opracowanym wspólnie przez wszystkich właścicieli firmy. Warto też, będąc już przy kwestii finansów, uregulować problem dobrowolnego i niedobrowolnego wystąpienia ze spółki. Ponad 80% przedsiębiorstw z konstytucją ma uregulowane obie kwestie, zarówno wypłaty zysków jak i wystąpienia ze spółki. Podobne regulacje ma nieco ponad 60% przedsiębiorstw bez konstytucji.

Do zasad ładu korporacyjnego należy nie tylko odpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem ale także odpowiednia jego kontrola. Kwestie dotyczące kontroli firmy także mogą zostać uregulowane w konstytucji. Ponad 60% firm z konstytucją powołało organ doradczy, którego zadania i kompetencje zostały jasno określone w tym dokumencie. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że wpłynęło to wyraźnie na zadowolenie rodziny prowadzącej firmę. Spośród firm nieposiadających konstytucji, tylko 46% z nich uregulowało kwestię organu doradczego.

Wiele rodzin prowadzących własny, rodzinny biznes, stawia sobie za cel aby część swojego zysku przekazywać na cele charytatywne. Uregulowanie tematu wsparcia i darowizn w konstytucji jest bardzo praktyczne – pozwala uniknąć niedopowiedzeń w kwestii tego, kogo wspiera firma i jakie przeznacza na ten cel środki. Zagadnienie działalności charytatywnej przedsiębiorstwa jest

najbardziej uregulowaną kwestią wśród firm z konstytucją (38%) jednak i tak wypadają one znacznie lepiej niż te, które konstytucji nie posiadają (zaledwie 10%).

## CZY WARTO?

Żadna firma nie jest zobowiązana do wprowadzenia wewnętrznej konstytucji. Nikt nie może nałożyć na nią takiego obowiązku. Wprowadzenie konstytucji powinno być inicjatywą wpływającą z wewnątrz firmy. Tylko wtedy, gdy dokument taki zostanie spisany za zgodą i poparciem wszystkich członków firmy jego wprowadzenie da wymierny efekt. Wyniki badań pokazują, że wprowadzenie konstytucji w większości przedsiębiorstw spełnia swoje podstawowe zadanie – pomaga utrzymać w firmie poczucie spokoju i bezpieczeństwa, które jest niezbędne do harmonijnego rozwoju każdego przedsiębiorstwa.

*Tekst na podstawie materiałów z firmy INTES przetłumaczony dzięki uprzejmości Biura Tłumaczeń Pozena, Mecenas FFR*

**POZENA**  
TŁUMACZENIA



**Katarzyna Blimel**

Redaktor biuletynu





# Optymalna forma prawna firmy rodzinnej

## 100 krytycznych aspektów (cz. 2)

**W** poprzednim biuletynie rozpoczęliśmy omawianie problemu niewłaściwie przeprowadzonych procesów przekształceniowych. Proces przekształcenia, w którym nie zostaną wzięte pod uwagę i właściwie uwzględnione wszelkie aspekty prawne, podatkowe i finansowe, może okazać się przedsięwzięciem kosztownym i przynieść efekty odwrotne od zamierzonych

### SUKCESJA PRAWNA

Optymalną sytuacją jest przejście na podmiot powstały z przekształcenia formy prawnej wszystkich praw i obowiązków podmiotu przekształcanego. Mówiąc prościej, chcielibyśmy, żeby nowy podmiot wstąpił we wszystkie umowy, które zawarliśmy przed przekształceniem, stał się stroną odpowiedzialności gwarancyjnej, mógł wystawiać faktury korygujące, przyjmować zwroty towarów, przyjmować i regulować płatności. Niestety nie zawsze tak jest.

Z sukcesją, a właściwie kontynuacją praw i obowiązków, mamy - co do zasady - do czynienia w przypadku przekształcenia formy

prawnej działalności w oparciu o przepisy Kodeksu Spółek Handlowych. Natomiast, w przypadku rozwiązań opartych o aport przedsiębiorstwa możliwe jest zwykle przenoszenie bez zgody kontrahentów naszych aktywów materialnych i praw. Nie można natomiast przenosić bez zgody kontrahentów zobowiązań, i to zarówno finansowych, jak też niefinansowych. Skutkiem powyższej zasady jest konieczność uzyskania zgody wszystkich kontrahentów na przeniesienie umów i zobowiązań finansowych do nowego podmiotu. Dokonuje się tego w przypadku umów w oparciu o umowy cesji, które trzeba z wyprzedzeniem uzgodnić z kontrahentami, a w przypadku zobowiązań, w oparciu o uzyskanie zgody kontrahenta na przejęcie przez nowy podmiot długu. Czasem uzyskanie takich zgód, szczególnie w przypadku banków, dużych sieci handlowych, czy podmiotów zagranicznych, może być kłopotliwe, bądź w ogóle niemożliwe. Tymczasem brak przeniesienia istotnych umów czy aktywów może być przyczyną uznania przez organy podatkowe, że przedmiotem aportu nie było wcale przedsiębiorstwo, tylko składniki majątkowe, co może pociągnąć za sobą bardzo poważne skutki podatkowe. Aport przedsiębiorstwa nie jest bowiem opodatkowany VAT,

# KNOWLEDGE IS POWER

natomiast aport składników opodatkowany już jest. W przypadku aportu do spółki z o.o. lub akcyjnej, aport przedsiębiorstwa nie jest opodatkowany podatkiem dochodowym, natomiast aport składników majątkowych, nieuznanych za przedsiębiorstwo, już opodatkowaniu podlega.

W przypadku nie przeniesienia zobowiązań, zobowiązanym nadal pozostaje poprzedni przedsiębiorca. W takim przypadku konieczne jest podpisanie przez podmiot „nowy” i „stary” dodatkowego porozumienia o zwolnieniu z długu, który będzie podstawą do spełnienia świadczenia przez podmiot „nowy”. Przy tym, niestety „stary” podmiot nadal odpowiada za zobowiązania, które nie zostały przeniesione za zgodą wierzycieli, choć zapewne przekaże środki pieniężne do „nowego” podmiotu.

Zapewnienie przejścia wszelkich praw i obowiązków podmiotu przekształcanego na podmiot powstały z przekształcenia z wykorzystaniem rozwiązań aportowych wymaga zatem wielu zabiegów, przygotowania odpowiednich dokumentów prawnych, uzgodnień z kontrahentami. Nie zawsze rozwiązania aportowe będą w związku z tym mogły być w ogóle zastosowane.

## PRAWO PRACY

Przekształcenie formy prawnej w oparciu o przepisy Kodeksu Spółek Handlowych nie powoduje dla pracowników zmiany pracodawcy. Natomiast w przypadku rozwiązań opartych o aport przedsiębiorstwa dochodzi do przejścia pracowników na nowego pracodawcę. Przejście to odbywa się w sposób automatyczny i nie wymaga zawierania żadnych porozumień z pracownikami ani ich zgody. Jednakże, zgodnie z przepisami Kodeksu Pracy, o planowanym przejściu zakładu pracy na nowego pracodawcę należy pracowników poinformować z co najmniej trzydziestodniowym wyprzedzeniem. Co więcej, w terminie 2 miesięcy od przejścia zakładu pracy, pracownik może bez wypowiedzenia, za siedmiodniowym uprzedzeniem, rozwiązać stosunek pracy. Rozwiązanie stosunku pracy w tym trybie powoduje dla pracownika skutki, jakie przepisy prawa pracy wiążą z rozwiązaniem stosunku pracy przez pracodawcę za

wypowiedzeniem.

Zmiana taka wymaga zatem często odpowiedniej komunikacji z pracownikami w celu wyeliminowania ich potencjalnych obaw związanych z zachodzącymi zmianami.

## UBEZPIECZENIA SPOŁECZNE PRACOWNIKÓW

W przypadku aportu przedsiębiorstwa nie ma wątpliwości co do przeniesienia zakładu pracy pomiędzy dwoma pracodawcami i koniecznością wyrejestrowania w ZUS przez starego pracodawcę i koniecznością zgłoszenia przez nowego. W przypadku natomiast przekształcenia formy prawnej, zgodnie z KSH, pojawiają się poważne wątpliwości co do sposobu postępowania wobec ZUS. Jak wskazywałem wcześniej, w przypadku przekształcenia, co do zasady, istnieje kontynuacja praw i obowiązków, w tym również w zakresie pracowniczym. Jednakże ZUS, np. dla określenia właściwej stawki ubezpieczenia wypadkowego pracowników, traktuje podmiot powstały z przekształcenia jak nowego pracodawcę, który powinien mieć na nowo określony poziom stawki ubezpieczenia wypadkowego.

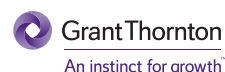
Trudno znaleźć podstawę prawną takiego działania, jest ono wbrew orzecznictwu sądowemu, jednakże z drugiej strony powstaje pytanie o wchodzenie w spór z ZUS, który raczej nie zostanie rozstrzygnięty pozytywnie wcześniej niż w postępowaniu sądowym.

W kolejnej części omówimy problem sukcesji podatkowej. Obszar bardzo wysokiego ryzyka i potencjalnie bardzo poważnych konsekwencji.



**Dariusz Bednarski**

Partner Zarządzający, Doradztwo Podatkowe  
Dyrektor Zespołu ds. Sukcesji Grant Thornton





# Houshi Ryokan

## Czterdzieści sześć pokoleń tradycji.

Houshi Ryokan to najstarsza firma rodzinna na świecie. Założony ponad tysiąc lat temu w Japonii hotel jest w rękach rodziny Houshi od czterdziestu sześciu pokoleń.

**H**otel został założony w 718 r. przez mnicha o imieniu Daicho Taishi i jego ucznia Garyo Houshi. Według legendy, kiedy mnich Taishi przebywał na świętej górze Hakusan, przyśniło mu się bóstwo góry, które nakazało mu udać się do Awazu. Była to miejscowość, w której znajdowało się podziemne gorące źródło, o którym jednak nie wiedzieli jej mieszkańcy. Bóstwo poleciło mnichowi, aby odkrył przez nimi uzdrowicielską moc źródła.

Taishi zrobił tak, jak poleciło mu bóstwo i zaczął uzdrawiać mieszkańców Awazu poprzez zanurzenie ich w źródle. Następnie, polecił swojemu uczniowi, Garyo Houshi aby wybudował dom, w którym będą mogli odpocząć podróżnicy, wędrujący do Awazu z całego kraju ponieważ sława uzdrawiającego źródła szybko rozniosła się po całej Japonii.

Mnich osiadł w Awazu pomagając chorym odzyskać zdrowie a sława tego miejsca przyciągała do niego coraz więcej odwiedzających. Dzieje się tak po dziś dzień. Od tysiąca trzystu lat, Houshi Ryokan przyjmuje gości, którzy chcą wypocząć w jego

pięknych ogrodach i skorzystać z hotelowego spa.

### RODZINA HOUSHI

Hotel Houshi od zawsze przechodził w ręce najstarszego syna, który przyjmował imię Zengoro Houshi. Obecnie, hotel prowadzony jest przez przedstawiciela czterdziestego szóstego pokolenia. Wraz z nim, już od pięćdziesięciu lat, hotel prowadzi jego żona, która tradycyjnie przyjęła imię Okami, czyli gospodyni. Zengoro Houshi od momentu narodzin był przygotowywany do tego, aby przejąć hotel po swoim ojcu. Kiedy był małym dzieckiem, całe dni spędzał w hotelu, bawiąc się w chowanym w jego pokojach. Po nim, prowadzenie rodzinnego interesu miał przejąć jego syn. Niestety, kilka lat temu ciężko zachorował i zmarł w wyniku choroby.

Rodzina Houshi, pomimo swojej długiej tradycji, zdaje sobie sprawę z tego, że aby utrzymać hotel, nie należy tylko patrzeć w przeszłość ale konieczne jest dopasowanie się do coraz szybciej zmieniającego się świata. Dlatego też, kolejnym właścicielem





hotelu, zostanie najprawdopodobniej pierwsza w historii kobieta – córka właścicieli Houshi Ryokan.

Bycie członkiem rodziny Houshi niesie za sobą wiele dumy ale także i obowiązków. Właściciele Houshi Ryokan często muszą zrezygnować z tego co dla nich ważne, na rzecz tego co niezbędne, aby hotel mógł dalej istnieć. Córka właścicieli hotelu ukończyła uniwersytet i planowała ułożyć sobie życie ucząc i pomagając innym. Śmierć jej brata wymusiła na niej zmianę wszystkich planów i związanie się z rodzinnym interesem.

Najważniejszym zadaniem rodziny Houshi jest utrzymywanie tradycji i historii hotelu oraz przekazanie go następnym pokoleniom. Choć przez cały czas swojego istnienia, hotel zmieniał swoje oblicze, jedna rzecz pozostała niezmienna – wciąż bije przy nim to samo źródło, którego ochrona jest obowiązkiem każdego właściciela.

## HOUSHI RYOKAN

Ryokany to często budowane nad gorącymi źródłami, charakterystyczne dla Japonii gospody dla podróżnych i spa w jednym. Houshi Ryokan, podczas swojej ponad tysiącletniej historii był wielokrotnie niszczone przez częste w Japonii trzęsienia ziemi, nie oszczędzały go także wojenne zawieruchy. Mimo to, rodzina Houshi zawsze odbudowywała swój hotel. Choć mury oryginalnego budynku z VIII wieku nie dotrwały do naszych czasów to i tak czuć w tym miejscu ducha historii - ogród oraz niektóre części budynku mają ponad 400 lat.

Kiedyś, w hotelu odbywało się dużo przyjęć, w których uczeniły gejsze. Obecnie, miejsce to kieruje swoją ofertę do rodzin, także tych z małymi dziećmi.

W hotelu jest sto pokoi, w których może przebywać jednocześnie prawie pięćset osób. Każdy z pokoi jest urządony w stylu japońskim – podłogi wyłożone są tatami czyli tradycyjną japońską matą wykonaną ze słomy ryżowej. Także wyposażenie pokoi nawiązuje do długiej historii hotelu – łóżka to tradycyjne futony. Futon to słowo pochodzenia chińsko-japońskiego, pierwotnie oznaczające „okrągłe poduszeczki wypełnione przekwitłymi kwiatami pałki wodnej”. W języku japońskim nabrało jednak z czasem prostszego znaczenia – „posłanie”. Tradycyjnie,

futony to bardzo cienkie materace, zrobione z bawełny, które ze względu na zapotrzebowanie na powierzchnię, bywały składane i chowane, by nie zabierały miejsca podczas codziennej krzątania. Jedynym znakiem nowoczesności pukającej powoli do drzwi Huoushu Ryokan, są założone w pokojach telewizory z płaskimi ekranami.

Na gości czekają dwa zadane baseny z gorącą wodą ze źródła oraz jeden duży, na zewnątrz, w którym są wydzielone osobne strefy dla kobiet i mężczyzn. Na każdego odwiedzającego czeka specjalne kimono Yukata, w którym może spacerować po spa oraz przylegających, wspaniałych ogrodach.

Goście hotelu mogą liczyć na tradycyjne japońskie posiłki zarówno w formie śniadań jak i obiadów, które podawane są w wspólnej jadalni. Przed śniadaniem, warto udać się dopokoju herbacianego gdzie codziennie o 6.45, właściciel Hoshi Zengaro, opowiada historię tego niezwykłego miejsca. Do słuchania opowiadań zaproszeni są wszyscy goście, niezależnie od tego jakim językiem się posługują. Jeśli nie rozumieją treści, rozumieją na pewno coś innego – klimat i atmosferę miejsca, które istnieje nieprzerwanie od tysiąca trzystu lat.

## POLSKA TEŻ MA SIĘ CZYM POCHWALIĆ

Choć korzenie najstarszej w Polsce firmy rodzinnej nie sięgają średniowiecza, jej właściciele też mogą być z siebie dumni. Rodzina Felczyńskich prowadzi swoją ludwisarnię już od ponad dwustu lat. Pracownia powstała w 1808 roku. Obecnie do przejścia interesu przygotowuje się pierwsza w historii firmy kobieta – Agata Felczyńska.

W ludwisarni Felczyńcy, dzwony odlewa się wciąż tą samą metodą, którą powstał dzwon Zygmunta na Wawelu. Firma może też pochwalić się odlaniem dzwonu Jan Paweł II dla Królewskiej Katedry na Wawelu.



**Katarzyna Blimel**

Redaktor biuletynu

An aerial photograph of a white sailboat's deck on a vibrant turquoise sea. A large white mast extends from the top left towards the center. On the deck, several people are relaxing; some are lying on their stomachs, while others are sitting or standing. The water is clear, showing some darker patches beneath the surface. A dark green semi-transparent banner is overlaid on the upper part of the image, containing white text.

**Marzysz o wakacjach na jachcie, ale nie wiesz jak się do tego zabrać?**



**Z**alóżmy, że jesteś osobą, która nigdy nie żeglowała, a bardzo by chciała spędzić wakacje na jachcie. Co zrobić w takiej sytuacji?

Wyjścia są dwa. Możesz dołączyć do zorganizowanego rejsu wykupując na jachcie kabinę dwuosobową jak pokój w pensjonacie lub wynająć cały jacht z kapitanem dla siebie/swojej rodziny/grupy znajomych. On bezpiecznie poprowadzi jacht, a Wy będziecie mieć wakacje. Te dwie opcje nie wymagają od Ciebie, żadnego doświadczenia, umiejętności, ani uprawnień.

Co jest fajnego w żeglowaniu? Wszystko! A tak serio... żeglowanie daje mobilność, której nie daje hotel. Jacht to hotel i środek transportu w jednym. Na jachcie masz kabinę (pokój) dla siebie, łazienkę i w pełni wyposażoną kuchnię....

Jachtem można dotrzeć do miejsc niedostępnych od strony lądu! Można zatrzymać się w zatoce na kąpiel z dala od tłocznej plaży. Można przygotować posiłek nie zatrzymując się, tylko płynąc dalej do celu. Dzieci nie muszą siedzieć w jednym miejscu jak podczas jazdy samochodem. Mają pełną swobodę ruchu. Marzenia? Tak! Na wyciągnięcie ręki :)



Wybierając akwen nie kieruj się wyłącznie magią nazw. Niektóre akweny "brzmia" bajkowo, ale są wymagające pod kątem żeglarskim. W Europie na pierwszy raz doskonałym wyborem będzie wybrzeże Chorwacji z licznymi zatokami, wyspami i portami, zatoka Saronńska i morze Jońskie w Grecji, a z egzotycznych kierunków Seszele i Brytyjskie Wyspy Dziewicze w rejonie Karaibów.

Wspomniane rejony są wspaniałe również pod kątem żeglowania z dziećmi. Odległości między portami nie są duże, na lądzie sporo atrakcji, więc najmłodszy mają szansę się wybiegać, a dorośli pożeglować.



**Agnieszka Olszewska**

ekspert ds. niezapomnianych widoków  
BLUE-SAILS



# Czy polityka firmy jest ważna?

Wszystkie przedsiębiorstwa, rodzinne i nie tylko, powinny dążyć do maksymalnej transparentności działań i spójności komunikacji z otoczeniem. Są to jedne z wielu czynników budujących wiarygodność firmy na rynku. Jednym ze skutecznych sposobów na osiągnięcie takiego stanu rzeczy jest umiejętne skonstruowanie polityki firmy.

**P**olityka firmy to zbiór wskazówek, wytycznych i zasad, regulujących kierunki i cele działania danego przedsiębiorstwa. Powinna powstawać w oparciu o analizę wielu czynników wpływających na działanie naszej firmy, a także mieć na celu dobro jej pracowników. W zależności od celu stojącego za jej stworzeniem, może odnosić się do metod funkcjonowania firmy, lub strategii i planów na przyszłość. Wiele podmiotów publikuje swoją politykę na stronach internetowych – daje to klientowi wgląd w filozofię danego przedsiębiorstwa i poprawia jego wizerunek jako rzetelnego partnera biznesowego.

## O ZASADNOŚĆ BUDOWANIA POLITYKI FIRMY ZAPYTAŁEM DR IRENĘ OŻÓG Z KANCELARII OŻÓG TOMCZYKOWSKI

*„Polityka firmy definiuje cele i kierunki działania organizacji. Określa ogólne narzędzia pozwalające osiągać założone cele. Jest kompasem w biznesowej marszrucie. Z doświadczenia wywodzę, że bez określenia strategii działania w momencie założenia kancelarii i konsekwentnej realizacji strategii z koniecznymi działaniami dostosowawczymi nasza kancelaria nie byłaby dziś*

*jedną z czołowych polskich kancelarii prawnopodatkowych. Codzienna praca w doradztwie podatkowym wymaga skupienia się nad tym, co dzieje się zarówno na rynku polskim, jak i zagranicznym. Co więcej, przyglądając się na co dzień efektom naszej pracy i zmianom na rynku, możemy zmieniać się tak, aby skutecznie wspierać naszych klientów, przygotowywać ich do ciągłych zmian w otoczeniu biznesowym, ale także podnosić jakość naszej pracy.” – mówi dr Irena Ożóg.*

Politykę firmy można budować mając na uwadze różne cele – wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzna polityka firmy powinna zapewniać pracownikom poczucie bezpieczeństwa przy równoczesnym poszanowaniu interesów pracodawcy. W zależności od potrzeb, mogą to być regulacje dotyczące zasad postępowania w danej sytuacji, obecności w miejscu pracy czy dress code'u.

W przypadku wewnętrznej polityki firmy warto rozważyć również skodyfikowanie zapisów zabezpieczających pracowników przed dyskryminacją ze względu na płeć, religię czy orientację seksualną. Obowiązkowym elementem polityki firmy powinno być także zabezpieczenie pracowników przed mobbingiem. Niektórzy pracodawcy uznają za stosowne dodać do polityki firmy zapisy



dotyczące stosowania używek przez pracowników w czasie pracy.

Wiele przedsiębiorstw decyduje się na skodyfikowanie zasad współpracy z klientem. Tak zwana polityka obsługi klienta umożliwia wyszczególnienie elementów zapewniających klientom odpowiednie podejście ze strony przedstawicieli przedsiębiorstwa. Dobra polityka obsługi klienta powinna opierać się na takich wartościach, jak przejrzystość, uprzejmość, personalizacja obsługi oraz profesjonalizm.

Każdy przedsiębiorca powinien pamiętać, że żadna polityka firmy nie pozostaje idealna na zawsze. Dokument powinien podlegać okresowej weryfikacji na wypadek, gdyby nie pasował już do wyzwań stojących przed firmą. Warto również zwracać uwagę na feedback ze strony samych zainteresowanych – w przypadku powtarzających się uwag ze strony klientów warto wykazać się elastycznością i udoskonalić swoją politykę.

Tworząc politykę obsługi klienta warto mieć na uwadze powtarzające się w wypowiedziach wielu ekspertów wskazówki i wytyczne. Przede wszystkim należy rozpocząć cały proces od wyszczególnienia celów, jakie mają przyświecać nowemu dokumentowi. Cele te będą określały ramy polityki, dzięki

nim będziemy również wiedzieli, kiedy możemy zakończyć jej tworzenie.

Dobrym punktem wyjścia do tworzenia polityki firmy jest przegląd dokonań naszej konkurencji. Nie chodzi oczywiście o kopiowanie polityki firmy ze strony internetowej konkurenta. Dzięki temu będziemy mieli szansę zbadać, które propozycje innych podmiotów dają pole do twórczego rozwinięcia i gdzie możemy się wyróżnić.

Kiedy nasza polityka obsługi będzie już gotowa, nie należy zapominać o przetestowaniu jej na wybranej grupie pracowników lub klientów. Będziemy dzięki temu wiedzieli, czy dokument jest jasny, zrozumiały i będzie sprawdzał się „w boju”. Przy okazji należy również zadbać o odpowiednie przeszkolenie naszych pracowników, zarówno w zakresie rozumienia potrzeby istnienia polityki firmy, jak i w zakresie rozumienia poszczególnych jej zapisów. Będziemy wtedy mieli pewność, że nasze standardy nie pozostają żywe jedynie na papierze.

Zalety wynikające z wysiłku, jakim jest stworzenie polityki firmy potwierdza dr Irena Ożóg:

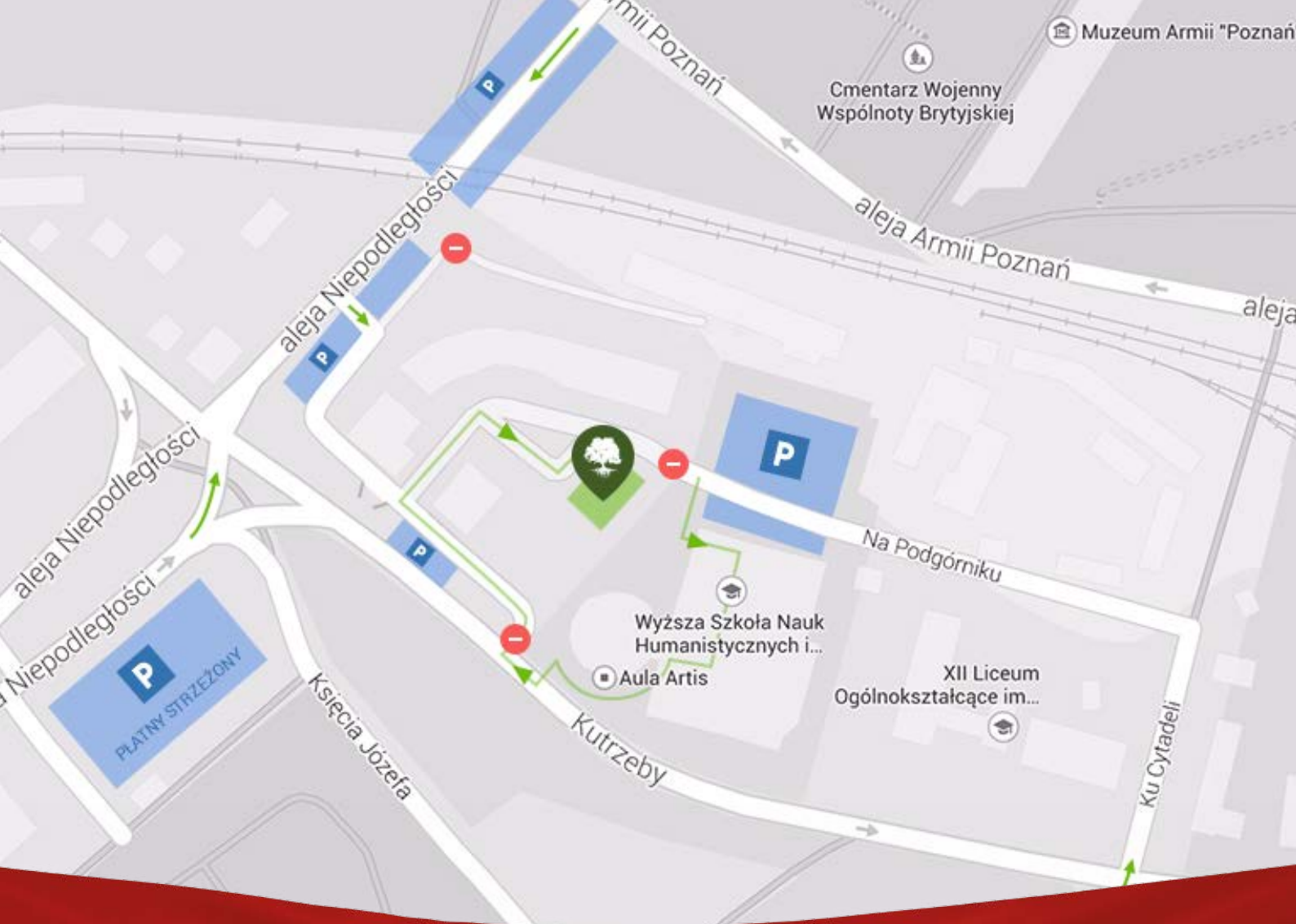
*„Razem z innymi partnerami stale pracujemy nad tym, aby polityka naszej kancelarii podążała z duchem czasu, aby nie pomijała niezwykle ważnych aspektów życia biznesowego, takich jak rzetelność, uczciwość, lojalność. Aby nie ograniczała się tylko do określenia mierników finansowych. Dzięki temu, nasza satysfakcja z pracy jest coraz większa. Zaś nasi współpracownicy mają szansę na zdobycie nowych doświadczeń, motywujących ich do dalszego rozwoju razem z nami.”*



**Mateusz Sulwiński**

Redaktor biuletynu





# KORZYSTAJ, WSPIERAJ, DZIAŁAJ!

- [WWW.FIRMYRODZINNE.ORG](http://WWW.FIRMYRODZINNE.ORG) -

Zapraszamy do naszego  
nowego biura

Fundacja Firmy Rodzinne  
ul. Kutrzeby 12b/5, 61-719 Poznań  
[fundacja@firmyrodzinne.org](mailto:fundacja@firmyrodzinne.org),  
+48 61 66 70 984,  
Kontakt pn, śr, pt godz. 8.00-16.00

