

POLSKA FIRMA RODZINNA. OD SILNYCH MAREK LOKALNYCH DO GLOBALNEJ MARKI POLSKA

KONFERENCJA W KRAKOWIE 06/06/2016

 **FORUM**^{DP}
Przedsiębiorców

DZIENNIK POLSKI





RAZEM WIDZIMY WIĘCEJ BIZNESOWYCH CELÓW

Dysponujemy doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami,
które wspierają każdy biznes:

- oferujemy nowoczesną bankowość transakcyjną
- wykorzystujemy bogate doświadczenie i kapitał finansowy
- strukturyzujemy finansowanie przedsiębiorstw
- współfinansujemy projekty ze środków unijnych
- umożliwiamy alternatywne metody finansowania
(leasing, faktoring)



Bank Polski



Pierwsze demokratyczne wybory w Korei Południowej odbyły się w 1988 r., zaledwie rok przed demontażem polskiego komunizmu. To prawda, że koreańska junta tym się różniła od „jaruzelskiej”, że trzymając ludzi pod politycznym butem, pozwalała na reformy gospodarcze. Nie zmienia to jednak faktu, że azjatyckie państwo wkraczało w okres demokracji z opinią niezbyt rozgarniętego czeladnika, który może co najwyżej montować kiepskie kopie zachodnich lub japońskich telewizorów i samochodów. Wielu z nas pewnie pamięta jeszcze te wszystkie ironiczne uśmiechy na widok produktów Made in Korea. A dziś? Samsung jest największym koncernem elektronicznym na świecie, a LG kolejnym gigantem w tej branży, o samochodach Hyundai i Kia nie wspominając. Ofensywa ta była możliwa m.in. dlatego, że państwo zadbało o to, by rodzime firmy miały szansę w starciu z globalnymi korporacjami, pożerającymi gdzie indziej wszystkie branże po kolei. Polska nie zmarnowała 27 lat od upadku komunizmu. Wpadliśmy jednak w pułapkę średniego wzrostu, a naszym najlepszym towarem eksportowym stali się dobrze wykształceni specjaliści, co nie powinno być powodem do dumy. Polskie marki (choćby małopolscy producenci okien) dopiero zaczynają podbijać rynki światowe. Nie uda im się to bez pomocy państwa, które w końcu musi zrozumieć, że zagraniczni inwestorzy są nam oczywiście niezbędni, ale nie stworzymy prawdziwie silnej gospodarki, jeśli nie wspomozemy małych i średnich firm rodzinnych. To z nich mogą kiedyś wykluć się giganci, dzięki którym znak Made in Poland stanie się synonimem jakości i innowacyjności na światowym poziomie.

Marek Kęskrawiec
redaktor naczelny „Dziennika Polskiego”

Raport V Forum Przedsiębiorców Małopolski „Dziennika Polskiego”

Wydawca _ Polska Press Grupa oddział w Krakowie, 31-548 Kraków, al. Pokoju 3
Prezes oddziału _ Małgorzata Cetera-Bulka

Redakcja _ Zbigniew Bartuś, Marek Długopolski

Grafiki/Łamanie _ Grażyna Gajewska

Teksty _ Zbigniew Bartuś, Agaton Koziński, Marek Długopolski, Grzegorz Skowron

Zdjęcia _ Bartek Syta, Andrzej Banaś, Anna Kaczmarz, archiwa firm, przedsiębiorców
i polityków, 123rf

Korekta _ Jerzy Langer

Druk _ Drukarnia Leyko sp. z o.o.

www.dziennikpolski24.pl

-
- 06-12 ----> MATEUSZ MORAWIECKI:
WIĘCEJ POLSKIEJ GOSPODARKI W POLSKIEJ GOSPODARCE
- 14-20 ----> JACEK KRUPA:
MAŁOPOLSKA STAWIA NA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
- 22-30 ----> ZBIGNIEW BARTUŚ:
UCZCIWI, RZETELNI, ZAPRACOWANI
- 32-35 ----> AGATON KOZIŃSKI:
RODZINA NA SWOIM
- 36-41 ----> STUDY CASE – ALSAL:
OD LOKALNEJ MIKROFIRMY RODZINNEJ DO ROZPOZNAWALNEJ MARKI
- 42-47 ----> STUDY CASE – SALESMANAGO:
ŚWIATOWY LIDER MARKETING AUTOMATION W SEGMENTCIE B2C
- 48-65 ----> WOLNE FORUM:
PRZEDSIĘBIORCY O SYTUACJI FIRM RODZINNYCH I PROBLEMACH Z... SUKCESJĄ
- 66-98 ----> LIDER MAŁOPOLSKI 2015:
NAJLEPSZE FIRMY I MENEDŻEROWIE
-



**MATEUSZ
MORAWIECKI**

**WICEPREMIER
I MINISTER
ROZWOJU**

Z MATEUSZEM MORAWIECKIM, WICEPREMIEREM I MINISTREM ROZWOJU ROZMAWIA AGATON KOZIŃSKI

Jak się Pan odnajduje jako minister rozwoju?

Jest to wyzwanie fascynujące, bo nasza gospodarka znajduje się obecnie na zakręcie dziejowym. Na paliwie, na którym jechaliśmy przez ostatnie 25 lat, daleko już nie pojedziemy. Trzeba znaleźć nową stację, na której będziemy mogli tankować, czyli nowy model rozwoju dla naszej gospodarki.

Co jest nie tak ze starą stacją?

Jesteśmy w pułapce zależności. W innej wersji nieraz mówi się o pułapce średniego dochodu. Ten średni dochód wskazuje na relacje płacy, wydajności i konkurencyjności. Pułapka zależności to nagromadzona przez 25 lat, a w jakimś sensie o wiele dłużej – ogromna zależność od kapitału z zagranicy. Już wiemy, że ma on narodowość. Choć jeszcze nie tak dawno tzw. mądrość mainstreamu temu zaprzeczała.

Co to za „mądrość mainstreamu”?

Podam kilka przykładów. Wmawialiśmy sobie, że rynki same wracają do stanu równowagi, że podatki zawsze są niedobre. Że państwo jest naszym przeciwnikiem i nie jest nam do niczego, a już zwłaszcza do rozwoju gospodarczego, potrzebne. Że firmy nie kupują innych firm wyłącznie dla rynku zbytu, lecz po to, aby je rozwijać. Że „przyptyw podnosi wszystkie łódki”. I że nieważne, z jakiego kraju jest kapitał oraz wiele innych rzeczy.

A czy już wpadliśmy w tę pułapkę? Czy dopiero grozi nam, że wpadniemy?

Dziś bardzo wyraźnie widać ograniczenia, jakie przyniósł z sobą model rozwoju gospodarczego, który wybraliśmy ćwierć wieku temu. Jedynym uzasadnieniem błędów popełnionych po przełomie 1989 r. jest to, że były one również konsekwencją sytuacji w Polsce ostatnich 200 lat.

Chce Pan powiedzieć, że ciągle płacimy za upadek I Rzeczypospolitej?

Tak. Proszę zobaczyć, co przyniosły nam rozbiory, wojny i lata komunizmu. W tym okresie nie można było wypracować własne-

go majątku, wszystko, co udawało nam się jako narodowi wypracować, przepadało w pożodze wojny. Ciągłe aktualną pamiątką po czasach, w których inni się rozwijali, a my byliśmy eksploatowani, jest np. to, że w niejednym miejscu dopiero teraz bierzemy się za budowanie mostów, które w europejskich realiach powinniśmy mieć co najmniej od końca XIX wieku. Ile pokoleń Polaków od końca XVIII stulecia do dziś miało szanse gromadzenia kapitału, porównywalne z możliwościami Francuzów, Niemców i dziesiątków innych nacji?

W latach PRL pensje były tak śmiesznie niskie, że właściwie nie było czego akumulować.

Właśnie. Dodatkowo istniał model gospodarczy, który tępił inicjatywę, niszczył etos pracy, zniechęcał do niej, a skłaniał jedynie do kombinowania. W 1989 r. szczęśliwie weszliśmy w okres wolnej Polski.

I nastał okres rządów Leszka Balcerowicza, który rozkręcił polską gospodarkę.

Ale jednocześnie w tych pierwszych 15 latach postępowaliśmy często odwrotnie niż kraje największego sukcesu: Niemcy, Włochy i Francja po wojnie czy Korea w latach 70. i 80. W przeciwieństwie do nich nie promowaliśmy polskiej własności, nie wspieraliśmy krajowych firm, lecz de facto w uprzywilejowanej pozycji stawialiśmy kapitał zagraniczny. Za mało próbowaliśmy rozwijać polską gospodarkę i przedsiębiorczość w oparciu o polskie głowy i polskie zasoby.

Tyle że zasobów nie było, a głowy były skażone socjalizmem.

WMAWIALIŚMY SOBIE, ŻE RYNKI SAME WRACAJĄ DO STANU RÓWNOWAGI, ŻE PODATKI ZAWSZE SĄ NIEDOBRE. ŻE PAŃSTWO JEST NASZYM PRZECIWNIKIEM I NIE JEST NAM DO NICZEGO, A JUŻ ZWŁASZCZA DO ROZWOJU GOSPODARCZEGO, POTRZEBNE. ŻE FIRMY NIE KUPUJĄ INNYCH FIRM WYŁĄCZNIE DLA RYNKU ZBYTU, LECZ PO TO, ABY JE ROZWIJAĆ.

Bez przesady. Owszem, brakowało nam know-how technologicznego, kapitału – ale nie oznacza to, że nie umieliśmy zarządzać. I nie chodzi mi nawet o to, że firmy sprowadzały do Polski menedżerów z zagranicy, by nimi kierowali. Bardziej o to, że w latach 90. rozpoczęliśmy proces pośpiesznej prywatyzacji, pod hasłem: tylko w ten sposób uda nam się dobrze zarządzać tymi firmami. Problem polegał na tym, że prywatyzacja za często oznaczała wrogie przejęcie, a w konsekwencji likwidację zakładu, jak wrocławskie Elwro. Proszę przyjrzeć się firmom, które nam się szczęśliwie ostały, które nie zostały sprywatyzowane, jak choćby Azoty, PZU, Orlen, KGHM czy PKO BP. Czy te przedsiębiorstwa nie są dziś nowoczesnie zarządzane? Czy nie są w swoich kategoriach czempionami? Są. A teraz proszę sobie wyobrazić, co by się stało, gdybyśmy tych znaczących dla gospodarki stu kilkudziesięciu firm i 15 instytucji finansowych tak łatwo się nie pozbyli? Zamiast je sprzedawać powinniśmy uruchomić elementy konkurencji między nimi. Konkurencji prowadzącej do poprawy efektywności działania.

Skoro już bawimy się w historię alternatywną: jaką Pan ma pewność, że gdyby Bank Śląski nie został sprywatyzowany na początku lat 90., to dziś byłby równie duży i konkurencyjny jak obecnie?

Bo widzę, co się stało z PKO BP. On był dokładnie w takiej samej sytuacji, jak Śląski w latach 90. Słabo zarządzany, choć nie aż tak słabo, by przepaść w walce z konkurencją. Podobnie poradziłyby sobie inne firmy. Stało się jednak inaczej i dziś mamy gospodarkę w ogromnym stopniu zależną od innych państw. Kraje Dalekiego Wschodu, które dziś są biedniejsze od nas, ale mają gospodarki mniej zależne od innych, za 10-15 lat mogą nas przegonić, bo im jest łatwiej akumulować kapitał, niż nam. Wystarczy powiedzieć, że z naszej gospodarki za granicę co roku w legalny sposób wypłacamy ponad 90 mld zł! Przede wszystkim w dywidendach i odsetkach od długu.

5,3 proc. polskiego PKB.

Tak – czyli więcej niż wynoszą roczne wydatki NFZ na służbę zdrowia. Jest to niewyobrażalna suma. Gdyby te pieniądze nie wyciekały, być może już dziś byłibyśmy drugą Danią czy drugą Finlandią.

Ale też są wpływy w drugą stronę – dostajemy z Brukseli pieniądze w ramach pomocy strukturalnej.

Tylko że to jest rocznie od 20 do 30 mld zł, czyli niecałe 2 proc. naszego PKB. A i te środki nie zostają w Polsce w całości, bo przecież w konkursach o te pieniądze biorą udział koncerny zagraniczne. Tylko w latach 2007-2013 niemieckie firmy zdobyły u nas kontrakty o łącznej wartości 20 mld zł. W tym samym czasie polskie przedsiębiorstwa zdobyły w Niemczech kontrakty warte 200 mln zł – 1 proc. tej sumy. Widać, że używamy złego języka. Mówimy o tym, jak dużo dostajemy z UE, a tymczasem okazuje się, że wejście do Unii sprawiło, że staliśmy się fantastycznym rynkiem ekspansji dla firm zachodnich. Uzyskały one pewność regulacji w naszym kraju i słaby rynek, który został w wielu branżach przez nie zdominowany. Raport bardzo mainstreamowego think tanku FOR pokazuje nawet, że napływ środków z UE przyczynia się do niewłaściwej alokacji zasobów i być może jest na-

wet marginalny. Te środki tworzą swoisty – jak to trafnie określili eksperci Instytutu Sobieskiego – paradoks modernizacyjny.

Ale nasze firmy też mogą wchodzić na rynki zachodnie.

Tak, tylko wyścig „małego fiata” z mercedesem jest niełatwy. Stabilne firmy, istniejące niekiedy ponad 100 lat, mocna administracja rządowa wspierająca te firmy, tworzą środowisko wielokrotnie trudniejsze do wejścia, niż Polska ostatnich 25 lat. Problem się potęguje, gdy sobie uświadomimy, że my kapitału zagranicznego potrzebujemy, bo swojego mamy za mało, ponieważ moda lat 90. wpędziła nas w konsumpcjonizm. Zachłyszliśmy się niedostępnymi dotychczas atrakcjami. Za mało było zdolności do wyrzeczeń. Fatalną rolę odegrała pedagogika wstydu z polskości. Jeśli publicznie polskie flagi można wtykać w psie odchody, to trudno zaszczyć w społeczeństwie szacunek dla państwa. A skutkuje to również brakiem szacunku dla płacenia podatków na rzecz tego państwa i pracy dla dobra wspólnego.

A dodatkowo, gdy nasze firmy próbują wchodzić na zewnętrzne rynki, natrafiają na różne ograniczenia „pozataryfowe”. Ceł w UE wprowadzić stosować nie można, ale istnieją inne bariery o podobnym skutku, np. w postaci arbitralnych norm sanitarnych. W teorii one nie powinny służyć do dyskryminacji, np. polskich firm na wspólnym rynku, ale rzeczywistość weryfikuje teorię.

Można stosować różnego rodzaju koncesje.

Nie, nawet nie o to chodzi – to jest rzadsze. Ale na przykład we Francji, gdy polska firma chce wystartować w jakimś przetargu, to do jego organizatora dochodzi sygnał, że nasze przedsiębiorstwo jest niepewne i może nie warto z nim współpracować – i kontrakt dostaje ktoś inny. Polscy przedsiębiorcy regularnie zgłaszają tego typu problemy. To całkowicie nieuprawniona ingerencja w unijne zasady wolnego rynku. Ale występuje.

Podkreśla Pan, że dzisiejsze słabości Polski to konsekwencja błędów lat 90., gdy za szeroko otwarliśmy drzwi dla kapitału zagranicznego, ale twórcy tego ładu zawsze podkreślali, że bez tego polska gospodarka nigdy by nie odpaliła – bo zwyczajnie u nas brakowało pieniędzy, które pozwoliłyby gospodarce rozkręcić.

GDY NASZE FIRMY PRÓBUJĄ WCHODZIĆ NA ZEWNĘTRZNE RYNKI, NATRAFIAJĄ NA RÓŻNE OGRANICZENIA „POZATARYFOWE”. CEŁ W UE WPROWADZIE STOSOWAĆ NIE MOŻNA, ALE ISTNIEJĄ INNE BARIERY O PODOBNYM SKUTKU, NP. W POSTACI ARBITRALNYCH NORM SANITARNYCH.

WZOREM KILKU PAŃSTW EUROPEJSKICH, NP. AUSTRII, CHCIELIBYŚMY WYPRACOWAĆ WE WSPÓŁPRACY Z MINISTERSTWEM SPRAWIEDLIWOŚCI TZW. SZYBKĄ ŚCIEŻKĘ ROZSTRZYGANIA SPORÓW FINANSOWYCH W PRZYPADKU SPRAW DO PEWNEJ KWOTY ROSZCZENIA, NP. 200 TYS. ZŁOTYCH.

Rzeczywiście, pieniędzy wtedy potrzebowaliśmy i powinniśmy byli się na nie otworzyć, ale należało bardziej selektywnie traktować wykup polskich firm i otwierać się tylko tam, gdzie to było naprawdę konieczne. Nie powinniśmy byli godzić się na wykup firm w relatywnie dobrej kondycji oraz takich, które przy odrobinie wysiłku mogłyby po kilku latach z łatwością konkurować z zachodnimi gigantami. Być może oznaczałoby to rozłożenie oczekiwanej poprawy sytuacji gospodarczej na dłuższy czas. Pamiętam, jak jeszcze w ubiegłym roku PAliIZ wypuścił spot zachęcający do inwestowania w Polsce, bo u nas mamy tanią siłę roboczą. Tymczasem, CzechInvest, czyli odpowiednik naszego PAliIZ u południowych sąsiadów, od lat realizuje przemyślaną strategię ściągania do Czech firm reprezentujących przemysł lekki.

Polakom brakuje kapitału...

Tak. Teraz mamy sytuację, w której duża część majątku narodowego, wypracowywanego co roku ciężką pracą przez Polaków, płynie za granicę – a my nie będziemy w stanie szybko go odzyskać. Dla przykładu tylko w Wielkiej Brytanii żyje około 10 milionów rentierów, osób które nie pracują, bo kiedyś zainwestowały kapitał i dziś utrzymują się z odsetek i dywidend. Te 90 miliardów z Polski w jakiejś części trafia m.in. do nich. Efekt jest taki, jakbyśmy brali udział w wyścigu na 100 metrów z workiem kamieni na plecach. Oczywiście, ten worek nie oznacza, że musimy w tym wyścigu przegrać – ale jest nam trudniej niż rywalom, którzy biegną tylko w koszulce, spodenkach i ultralekkich butach.

Podkreśla Pan, jakim problemem dla Polski jest wypływ pieniędzy za granicę.

Podkreślam, bo do tej pory właściwie nikt o tym nie mówił, a to jest ten niezauważony „słoń w pokoju”, jak o takiej niedostrzeżonej oczywistości mawiają Amerykanie.

Ale na razie słucha się Pana jak szefa think tanku, który diagnozuje problem i wrzuca go pod dyskusję. Tyle że Pan jest wicepremierem, tak że Pana rolą nie jest dyskutowanie o problemach, tylko ich rozwiązywanie. Jak Pan chce się uporać z tym wyzwaniem?

Najpierw trzeba nazwać problem i unaocznnić go. Słowo jest kluczowe. Właściwa definicja stanu, w którym jesteśmy, to milowy krok strategii. Jak chcemy się z tym uporać? Niestety, nie można tego wszystkiego odwrócić z dnia na dzień. Zwłaszcza że my i dziś tego kapitału zagranicznego potrzebujemy i będziemy zachęcać do inwestowania w Polsce. Ale będziemy zachęcać głównie do inwestycji produkcyjnych, do „greenfieldów”, do inwestycji, które dadzą nam impuls poprawy konkurencyjności i podniosą naszą innowacyjność. Trend napływania kapitału zagranicznego do Polski trwał 25 lat, a niedorozwój to 250 lat. Będziemy więc z mozołem budować polską własność, polski kapitał, bo to jest kluczowe. Również polski kapitał w rękach pracowników, czyli tzw. własność pracowniczą. Mamy na to szansę, ale tylko wtedy, gdy jak najszybciej podejmiemy odpowiednie kroki i uzdrowimy nasz model rozwoju gospodarczego.

Gdzie Pan widzi taką szansę?

We wzmacnianiu polskiego kapitału, windowaniu w górę naszej myśli technicznej, poprawie naszej sytuacji inwestycyjnej i handlowej. W tej zmianie modelu chodzi w gruncie rzeczy o to, żeby z dotychczasowego konkurowania niskimi kosztami coraz bardziej konkurować wiedzą i nowoczesnymi technologiami. Z sektorów pracochłonnych powinniśmy przesuwać się w kierunku wiedzochłonnych.

Powiedzieć łatwo – zrobić daleko trudniej.

Dobrze sobie z tym poradziły kraje Dalekiego Wschodu, chociaż one reformowały swoje gospodarki często bez poszanowania praw demokracji. Dokonywały przykładowo akumulacji oszczędności gospodarstw domowych poprzez przymusowo niskie stopy procentowe. Stąd brały się pieniądze na realizację dużych programów inwestycyjnych. Państwa te nie przejmowały się ponadto politykami klimatycznymi, a w latach, gdy wylewały one fundament pod swój sukces, reguły dotyczące handlu światowego nie były jeszcze tak ścisłe jak dziś. My dziś mamy często mniejsze pole manewru. Spójrzmy jednak bliżej, na kraje takie jak Czechy czy Węgry: od wielu lat znajdujemy się poniżej tych gospodarek w rankingach innowacyjności, sporządzanych przez Komisję Europejską. Są to również kraje, w przypadku których udział wysokich technologii w eksporcie jest ponad dwa razy większy niż u nas.

Skąd wziąć pieniądze na rozwój mniej zależny? Od wielu lat staraliśmy się rozkręcić trzeci filar, ale nikomu to się nie udało.

Byłbym najszczęśliwszym człowiekiem, gdybyśmy mieli dziś poziom oszczędności przewyższający nasze potrzeby inwestycyjne. Ale nie mamy. Dlatego chcemy szukać możliwości pozwalających zwiększyć poziom inwestycji na kilka sposobów. Chodzi o dobre warunki do inwestowania. Tworzenie projektów inwestycyjnych. Dzielenie się ryzykiem. Gwarancje. Partnerstwo publiczno-prywatne. A także wsparcie inwestycji takimi instytucjami jak Polski Fundusz Rozwoju. Trzeba działać poprzez środki unijne, tani kredyt komercyjny, gwarancje eksportowe na szerszą skalę czy aktywizowanie środków firm, które dziś – w wysokości około 250 mld – leżą na rachunkach bankowych.

A jakie bariery instytucjonalne hamują nasz rozwój?

Przemawia do mnie teza Jeffreya Nugenta, który podkreśla, że o sukcesie państw w dużej mierze przesądza praworządność i sprawność sądów. Pod tym względem bardzo odstajemy od światowej czołówki. Dziś prawie 80 proc. Polaków nie ma zaufania do sądów, mimo że mamy najwięcej prokuratorów i sędziów między Lizboną a Mińskiem. I co? I wszyscy doskonale wiemy, że sprawność naszych sądów można opisywać „w cudzysłowie”. Jest pełna ciągłość sądów od czasów PRL. Prócz częstego poczucia braku sprawiedliwości, to wielki hamulec instytucjonalny naszego rozwoju.

Sądy ciężko sobie na to zapracowały...

Pan to powiedział. Nie zmienia to faktu, że o powodzeniu państw w przyszłości będzie decydowała jakość jego instytucji państwowych, m.in. właśnie sądów. W gospodarce: sądów gospodarczych. Podam przykład. W Polsce ponad połowa małych i średnich firm narzeka, że nie dostaje na czas pieniędzy od kontrahentów, często tych dużo większych od nich samych. Wzorem kilku państw europejskich, np. Austrii, chcielibyśmy wypracować we współpracy z Ministerstwem Sprawiedliwości tzw. szybką ścieżkę rozstrzygnięcia sporów finansowych w przypadku spraw do pewnej kwoty roszczenia, np. 200 tys. zł. Ale to przełamywanie niemożności dotyczy także ministerstw – mam świadomość, że także przede mną osobiście stoi wyzwanie, by nadkruszyć tę tak zwaną Polskę resortową, a zastąpić ją systemem wzajemnego przenikania się i współpracy pomiędzy poszczególnymi ministerstwami. Temu zresztą służyć ma Rada Rozwoju Gospodarczego, w której zasiada siedmiu ministrów, a ja zostałem przez panią premier powołany na jej przewodniczącą.

Ładnie Pan mówi o konieczności wzmocnienia instytucji państwa – ale jednocześnie PiS przypuszcza szturm na Trybunał Konstytucyjny, mocno ograniczając jego wiarygodność i możliwości działania. W tym samym czasie w życie wchodzi nowa ustawa o służbie cywilnej, głęboko ją przeorywująca. To są metody wzmocnienia instytucji państwa?

Nie zgadzam się z tymi pana uwagami. Przede wszystkim w Polsce w ostatnim ćwierćwieczu nie było w ogóle dyskusji o tym, jaki obowiązuje u nas model gospodarczy, ani o tym, jaki kształt powinny mieć instytucje publiczne. Obowiązywała jedna mądrość objawiona, od której nie mogło być odstępstw. A 95 proc. mediów, czyli niemal wszystkie, podtrzymywało ten obraz rzeczywistości. Do tego dochodziła propaganda polityczna. Pamiętam dobrze PRL i takiej propagandy, jakiej byliśmy świadkami w ostatnim roku, nie przypominam sobie od tamtego okresu. Może w czasach, gdy pan Kwiatkowski był prezesem TVP, było podobnie, ale przez krótki okres. Nie zmienia to faktu, że mieliśmy absolutną dominację jednego przekazu dotyczącego kształtu gospodarki, państwowych instytucji, a także mediów. Teraz wreszcie ktoś próbuje to odwrócić.

Naprawdę Pan nie uważa, że działania w sprawie Trybunału zamiast być formą naprawy popsutego stanu rzeczy stały się biegiem na czas?

Działania w tej sprawie są prowadzone we właściwym tempie. W sprawie Trybunału, który Jaruzelskiemu i członkom WRON pozostawiał najwyższe możliwe uposażenia i uchylił de facto

ustawę o lustracji, mam swoje bardzo konkretne zdanie. A ponadto nie uważam, żeby Trybunał i jego sędziowie mieli być nieomylni i żeby ich wyroki miały nie podlegać krytyce i weryfikacji. Natomiast wróć do ustawy o służbie cywilnej, której przykład pan wcześniej wywołał. Poprzednia ustawa o służbie cywilnej całkowicie krępowała rozwój naszej administracji, uniemożliwiała m.in. przechodzenie wartościowych osób z rynku do administracji publicznej.

Naprawdę Pan uważa, że w Polsce ludzie chcą przechodzić z sektora prywatnego do publicznego? Pan poszedł tą drogą – ale według mnie jest Pan wyjątkiem, nie regułą.

Ja jestem mniej ważny w tym wszystkim. Bardziej chodzi o pewne nastawienie. Pana opinia 15 lat temu była na pewno słuszna. Ale dziś nie jest. W Polsce po 1989 r. zdążyliśmy wychować całe pokolenie osób mądrych, świetnie przygotowanych do pracy w administracji publicznej.

W firmach prywatnych cały czas lepiej się zarabia niż w administracji – i jest się wolnym od życia w rytmie od wyborów do wyborów.

Z wyjątkiem jednego, wszyscy wiceministrowie, którzy zgodzili się ze mną pracować, przyszli z rynku. Poprzednio zarabiali kilka lub kilkanaście razy więcej. A i ten jeden, gdyby chciał, znalazłby sobie pracę wielokrotnie wyżej płatną. Mimo to rzucili te zajęcia. Uznali, że możliwość pracy dla państwa jest dla nich szansą i jest ich powołaniem. To wielkie słowa, ale wiem, że oni tak myślą.

Co takiego im Pan zaproponował? Musiało to być coś naprawdę ekstra.

Tak! Zaproponowałem im wspólną pracę nad podniesieniem konkurencyjności naszego kraju na rynkach międzynarodowych. Zaproponowałem zmianę modelu gospodarczego i ogromny nacisk na wspieranie rozwoju polskich firm – mikro, małych, średnich i czempionów. Chcemy skoncentrować się na pewnych specjalizacjach, sektorach, w których możemy szybko zwiększać wydajność naszej pracy. Często są to sektory, które już pokazały, na co je stać, jak np. przemysł części samochodowych. Należy zdefiniować dziedziny, w którym możemy mieć największe przewagi...

W TYCH BRANŻACH, KTÓRE MAJĄ DLA NAS OGIEMNY POTENCJAŁ, A GDZIE NIE MAMY NASZYCH FIRM, POWINNIŚMY ŚCIAGAĆ JAK NAJWIĘCEJ KAPITAŁU ZAGRANICZNEGO I ZAGRANICZNYCH TECHNOLOGII.

PRZYCHODY FIRM DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE ROSNĄ DWUKROTNIĘ PRZEZ 10 LAT, A PODATKI OD NICH – SPADAJĄ. JAK DŁUGO JESZCZE MOŻEMY KONTYNUOWAĆ TEN MODEL WZROSTU, W KTÓRYM CO ROKU NA ZAGRANICZNE KONTA MUSIMY PRZELAĆ PRAWIE 100 MLD ZŁ, W KTÓRYM RYNEK PRACY MAMY PŁYTKI JAK MIELIZNA I W KTÓRYM TRZY NAJWIĘKSZE POLSKIE FIRMY WYDAJĄ NA BADANIA I ROZWÓJ 0,1 PROC. TEGO CO TRZY NAJWIĘKSZE FIRMY NIEMIECKIE?

Jak Pan chce je zdefiniować?

Nie muszę. Bo to ćwiczenie zostało już nieźle zrobione. Mamy wyłonionych kilkanaście krajowych inteligentnych specjalizacji. Nie potrzebujemy zatem wchodzić w wieloletni system analizowania, na który sektor należy postawić. Jedną z inspiracji jest dla nas np. model rozwoju Justina Lina, byłego głównego ekonomisty Banku Światowego. Punktem wyjścia jest poszukiwanie specjalizacji i branż, w których mogą pojawiać się najwyższe przyrosty produktywności. Lin radzi tak: Poszukajcie branż, które są obiecujące, w których możecie się wyspecjalizować, i w których w przyszłości możecie tworzyć wysoką wartość dodaną. Następnie zbadajcie słabe i mocne strony waszych firm z tych branż, przyjrzyjcie się ich otoczeniu, np. regulacyjnemu, sądom gospodarczym itd. Zastanówcie się, jak można wesprzeć te przedsiębiorstwa w zakresie zaplecza naukowego czy infrastrukturalnego. W ten sposób możemy dokonać koncentracji kompetencji z określonych dziedzin, a to jest w biznesie bezcenne! Wobec tego powinniśmy jasno ukierunkować przeznaczenie tych zasobów i budować klastry, czyli szlifować talenty Polski. Ponadto w tych branżach, które mają dla nas ogromny potencjał, a gdzie nie mamy naszych firm, powinniśmy ściągać jak najwięcej kapitału zagranicznego i zagranicznych technologii. Pewnie, że one nie przyjdą tu charytatywnie. Ale one będą tworzyć wartość dodaną w Polsce na wyższych „piętrach” tej drabiny wartości. Od nich będą się uczyć polskie firmy, kooperanci. I dzięki temu marże osiągnięte przez nasze firmy będą coraz wyższe. Wszystko razem pozwoli nam coraz mocniej specjalizować się w wysokodochodowych i wiedzo-chłonnych sektorach.

O jakiego typu specjalizacjach dla Polski Pan mówi?

Jest np. wysoce prawdopodobne, że za 10-15 lat wszystkie autobusy w Unii Europejskiej będą jeździć na prąd. Jeśli dziś zaczniemy się więc specjalizować w produkcji autobusów elektrycznych – tym bardziej że mamy firmy już się tym zajmujące – to mamy szansę zająć ważne miejsce w tym sektorze rynku. Musimy zacząć działać z odpowiednim wyprzedzeniem.

Tylko kto poniesie ryzyko inwestycji? Bo nagle może się okazać, że te autobusy jeżdżą na wodór – a my będziemy produkować niepotrzebne nikomu autobusy na prąd.

Czasem tak bywa, ale zwykle firmy łatwiej uczą się zmian na istniejących już produktach. Lepiej też mieć kilkadziesiąt mniejszych przedsiębiorstw niż kilka naprawdę wielkich. Kiedy Nokia była bliska bankructwa, cała Finlandia to odczuła. Mniejsze firmy są w stanie szybko dostosować się do zmieniającej się rzeczywistości, na przykład przestać produkować autobusy elektryczne, a zacząć produkować autobusy napędzane wodorem. A autobusy będą potrzebne jeszcze bardzo długo. Na pewno łatwiej jest dostosować się do aktualnych wymagań firmie, która już je produkuje, niż uczyć się tej branży od początku. Ale to wymaga wsparcia ze strony państwa, w postaci zapewnienia wysokiej jakości edukacji, efektywnego rynku pracy czy gwarancji stabilności prawnej. A niekiedy wsparcia finansowego dla badań i rozwoju albo gwarancji eksportowych.

Przedstawia Pan ambitny, ale precyzyjnie nakreślony program zmian, przedstawiania polskiej gospodarki na inne tory. Lecz może lepiej cieszyć się tymi 3,5 procentami wzrostu PKB? To jeden z najszybszych wzrostów w Europie.

Mamy jeden z najszybszych wzrostów PKB, a wynagrodzenia pracowników w proporcji do PKB od 15 lat spadają i są jedne z najniższych w Europie. Chyba już z treści naszej rozmowy wynika dlaczego. Przychody firm działających w Polsce rosną dwukrotnie przez 10 lat, a podatki od nich – spadają. Jak długo jeszcze możemy kontynuować ten model wzrostu, w którym co roku na zagraniczne konta musimy przelać prawie 100 mld zł, w którym rynek pracy mamy płytki jak mielizna i w którym trzy największe polskie firmy wydają na badania i rozwój 0,1 proc. tego co trzy największe firmy niemieckie? To tak jakbyśmy jechali samochodem z dziurawym bakiem. Owszem, można takim autem jeździć – ale za benzynę musimy płacić więcej niż inni i nie wiadomo jak daleko nim zajedziemy.

ROZMAWIAŁ AGATON KOZIŃSKI

29 GRUDNIA 2015

MATEUSZ MORAWIECKI

// wicepremier, minister rozwoju

Odpowiada za przygotowanie i realizację strategii rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, promocję polskiej gospodarki i jej innowacyjność, a także za rozwój przedsiębiorczości i działania wspierające eksport. Zarządza systemem inwestowania Funduszy Europejskich.

Urodził się 20 czerwca 1968 roku we Wrocławiu. Jest absolwentem Uniwersytetu Wrocławskiego, Business Administration Central Connecticut State University oraz Politechniki Wrocławskiej, studiów MBA na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Uniwersytetu w Hamburgu oraz Uniwersytetu w Bazylei. Karierę zawodową rozpoczął w 1992 roku w spółce Cogito. W latach 1993-1996 pracował we wrocławskiej firmie Enter Marketing-Publishing, W 1995 r. odbył staż w Deutsche Bundesbank, a w latach 1996-1997 pracował na Uniwersytecie we Frankfurcie nad Menem. W 1998 r. został zastępcą dyrektora Departamentu Negocjacji

Akcesyjnych w Komitecie Integracji Europejskiej i był członkiem grupy negocjującej przystąpienie Polski do Unii Europejskiej (Bankowość i Finanse). Od 1998 do 2001 r. pracował w Banku Zachodnim – najpierw jako doradca prezesa zarządu, następnie członek zarządu i dyrektor zarządzający. W czerwcu 2001 r. został członkiem zarządu Banku Zachodniego WBK, a w maju 2007 r. powołany został na stanowisko prezesa zarządu.

W 2013 r. odznaczony został Krzyżem Wolności i Solidarności za zasługi w działalności na rzecz niepodległości i suwerenności Polski oraz respektowania praw człowieka. 23 czerwca 2015 r., za wybitne zasługi w działalności na rzecz wspierania oraz promowania polskiej kultury i dziedzictwa narodowego, został odznaczony Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski. Od 2015 roku jest wicepremierem i ministrem rozwoju w rządzie Beaty Szydło.

SUBARU OUTBACK – PRAWDOPODOBNIENIE NAJBEZPIECZNIEJSZY...



WWW.OUTBACK.SUBARU.PL



Więcej informacji na temat nowego Outbacka oraz EyeSight, a także lista autoryzowanych salonów sprzedaży znajduje się na stronie subaru.pl



SUBARU ZALECA PRODUKTY



SUBARU

Confidence in Motion



**JACEK
KRUPA**

**MARSZAŁEK
WOJEWÓDZTWA
MAŁOPOLSKIEGO**

JACEK KRUPA

// Małopolska stawia na przedsiębiorczość

Przedsiębiorcy, ich otwartość, kreatywność i determinacja – to największy kapitał Małopolski. Jestem przekonany, że małe firmy stanowią podstawę i główną siłę napędową naszej gospodarki. Wspieranie lokalnego biznesu, aby stał się on konkurencyjny nie tylko na polskim, ale także europejskim rynku, był, jest i będzie moim priorytetem.

Tylko na zakup technologii i sprzętu w latach 2007-2013 przekazaliśmy im niemal miliard złotych z funduszy europejskich. Podobna suma zostanie przeznaczona w latach 2014-2020.

Czy nam się to opłaca? Bardzo!

To dzięki tej współpracy jesteśmy dzisiaj jednym z najszybciej rozwijających się polskich województw – powstają nowe firmy, maleje bezrobocie, a pensje rosną. Staliśmy się atrakcyjnym miejscem do życia, pracy i inwestowania. Naszą strategię dostrzeżono i doceniono m.in. w Brukseli, przyznając Małopolsce tytuł Europejskiego Regionu Przedsiębiorczości 2016. Wspomnę tylko, że to pierwsze takie wyróżnienie dla polskiego województwa. Znaleźć się w gronie tak bogatych regionów jak Glasgow i Lombardia, to nie tylko zaszczyt i prestiż, ale najlepszy dowód na to, że udało nam się wykonać – dobrze wykorzystując środki unijne – olbrzymi skok cywilizacyjny.

MAŁOPOLSKA Z WIZJĄ

Czym kierował się Komitet Regionów przyznając nam ten prestiżowy tytuł? Wybitną i przyszłościową strategią Małopolski – co dobitnie podkreślił Markku Markkula, przewodniczący Komitetu Regionów – a także stworzeniem sprzyjającego środowiska dla przedsiębiorców. Doceniono nasze zaangażowanie w budowę silnego partnerstwa pomiędzy samorządami, przedsiębiorstwami, światem nauki i nowoczesnych technologii oraz wdrażanie programu Small Business Act dla Europy. Wspomnę tylko, że najważniejsze dokumenty dla rozwoju regionu są konsultowane przez naszych partnerów. Tak było m.in. z Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Małopolskiego 2014-2020.

Probiznesowa polityka władz, otwartość na rynki, obecność sektora wysokich technologii, zaplecze naukowo-badawcze, potencjał ekonomiczny oraz wysoko rozwinięta infrastruktura inwestycyjna, korzystny klimat do prowadzenia biznesu – to procentuje. I nie powiedzieliśmy jeszcze ostatniego słowa.

Do roku 2020, na wsparcie przedsiębiorczości, w tym na innowacje i tworzenie start-up'ów, właściciele firm będą mogli otrzymać blisko 900 milionów euro. To olbrzymie pieniądze. Pomogą nam zasypać cywilizacyjną przepaść, która dzieli nas od najbogatszych regionów zachodniej Europy.

Przypomnę, że od 2007 roku ze środków Unii Europejskiej do Małopolski trafiło blisko 15 mld zł, z czego 4,6 mld zł przekazaliśmy tym, którzy realizowali projekty w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego. Tylko w 2014 roku w naszym województwie rozpoczęto 657 projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, o łącznej wartości prawie 2,8 miliarda złotych. Z tego na Małopolski Regionalny Program Operacyjny przypadło blisko 458 mln zł, a na Program Innowacyjna Gospodarka ponad 471 mln zł.

To najlepsza inwestycja w przyszłość Małopolski i jej mieszkańców. Małe i średnie, często rodzinne firmy determinują rozwój regionu. One przecież tworzą najwięcej miejsc pracy na rynku, wykazując się pomysłowością i kreatywnością, wprowadzając najnowocześniejsze urządzenia i technologie, są solidnymi płatnikami podatków oraz potężnym kołem zamachowym naszej gospodarki. Gdyby nie nasza pomoc, to wiele z tych firm nie miałyby szansy na rywalizację z zagraniczną konkurencją, a Małopolska z regionami, które mają o wiele większy potencjał inwestycyjny i wyższe PKB.

MAŁOPOLSKA JEST JEDNYM Z NAJSZYBCIEJ ROZWIJAJĄCYCH SIĘ POLSKICH WOJEWÓDZTW – POWSTAJĄ NOWE FIRMY, MALEJE BEZROBOCIE, A PENSJE ROSNĄ. STALIŚMY SIĘ ATRAKCYJNYM MIEJSCEM DO ŻYCIA, PRACY I INWESTOWANIA. NASZĄ STRATEGIĘ DOSTRZEŻONO I DOCENIONO M.IN. W BRUKSELI, PRYZNAJĄC MAŁOPOLSCE TYTUŁ EUROPEJSKIEGO REGIONU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI 2016.

NAJNOWOCZEŚNIEJSZE TECHNOLOGIE

Małopolska w ostatnich latach zmieniła się nie do poznania. To oczywiście zasługa ciężkiej pracy mieszkańców, ich ambicji, przedsiębiorców z wizją, otwartych na nowe wyzwania, sporych środków unijnych, także położenia dużego nacisku przez samorząd na rozwój najnowocześniejszych technologii. Na szczęście mamy ku temu doskonałe warunki – olbrzymi potencjał naukowy, świetnie wykształconych pracowników, odpowiednie, coraz nowocześniejsze zaplecze techniczne, a także szybko rosnącą liczbę start-up'ów.

Dlatego też wybraliśmy siedem tzw. inteligentnych specjalizacji, i od lat konsekwentnie je wspieramy. Naszą konkurencyjność chcemy budować w oparciu o osiągnięcia w takich dziedzinach jak: technologie informacyjno-komunikacyjne, zrównoważona energia, chemia, produkcja metali i niemetalowych wyrobów mineralnych, maszyny inżynierii elektrycznej, przemysły kreatywne i czasu wolnego, nauki o życiu... To przynosi nie tylko prestiż, ale też większe efekty gospodarcze. W wielu tych dziedzinach już jesteśmy liderami – nie tylko w Polsce, ale i Europie.

Dzięki zaś uczestnictwu – również jako pierwszy region w Polsce – w Vanguard Initiative for New Growth through Smart Specialisation (Awangardowej Inicjatywie na rzecz Nowego Wzrostu Gospodarczego dzięki Inteligentnej Specjalizacji) mamy spory wpływ na rozwój polityki przemysłowej Unii Europejskiej, opierającej się na najnowocześniejszych technologiach i koncepcji inteligentnej specjalizacji. Nic więc dziwnego, że stajemy się idealnym miejscem do inwestowania, także dla zagranicznych inwestorów.

Nie mogę nie wspomnieć, że Małopolska znalazła się w ścisłej czołówce rankingu – ogłoszonego przez prestiżowy Financial Times – FDI Europejskich Miast i Regionów Przyszłości 2014/2015. Doceniono nas za najlepsze strategie m.in. przyciągania inwestorów (2. miejsce w Europie Wschodniej), a także przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych (10. pozycja wśród wszystkich europejskich regionów średniej wielkości). Zostaliśmy również uznani za bardzo atrakcyjny region dla inwestorów. I to wszystko przynosi teraz efekty – także tysiące nowych miejsc pracy oraz spadek bezrobocia we wszystkich powiatach.

W gospodarce opartej na wiedzy i innowacjach nie można podejmować decyzji bez przedsiębiorców i naukowców. Dlatego też powstały specjalne Grupy Robocze. To one kształtują politykę innowacyjną, wskazują kierunki rozwoju i badań.

Niezwykle ważną rolę w świecie najnowocześniejszych technologii odgrywają również tzw. Instytucje Otoczenia Biznesu, a więc agencje rozwoju regionalnego i lokalnego, fundusze kapitału zaangażowanego, lokalne i regionalne fundusze pożyczkowe oraz fundusze poręczeń kredytowych. Zaliczamy do nich także sieci aniołów biznesu, centra biznesu, klastry, Polskie Platformy Technologiczne. Nie można też zapomnieć o centrach transferu technologii, preinkubatorach i inkubatorach przedsiębiorczości, inkubatorach technologicznych i parkach technologicznych. One wszystkie mają pełnić rolę katalizatorów przedsiębiorczości, innowacyjności i kreatywności.

POZIOM PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

O poziomie przedsiębiorczości – w ujęciu statystycznym – świadczy liczba jednostek na 1000 osób zamieszkałych na danym obszarze.

Tak oceniając jego poziom, najwyższy wskaźnik koncentracji podmiotów przemysłowych występuje niezmiennie od lat w powiecie **wadowickim** – 21, **suskim** – 20, **myślenickim** – 14, **olkuskim** oraz w **Krakowie** – 12.

Najniższy wskaźnik mają powiaty: **dąbrowski** – 5, **nowosądecki** – 6, **brzeski, limanowski, proszowicki** i **miechowski** – 7.

MAŁOPOLSKA – SYTUACJA GOSPODARCZA

Rok 2014 przyniósł poprawę sytuacji gospodarczej w Małopolsce. Wzrosła liczba firm, zwiększyły się w nich nakłady inwestycyjne, poprawie uległy też wyniki finansowe. Zjawiska te bardzo korzystnie wpłynęły na rynek pracy.

Zmniejszyła się liczba bezrobotnych; stopa bezrobocia była zróżnicowana terytorialnie, ale spadła w każdym z powiatów województwa.

Lepsza sytuacja finansowa przedsiębiorstw przełożyła się też na zatrudnienie. W 2014 roku liczba pracowników wzrosła w prawie co trzeciej firmie. Małopolskie znalazło się w grupie województw o największym wzroście zapotrzebowania na pracowników. Znacząco wzrosła też liczba ofert zgłaszanych do Powiatowych Urzędów Pracy.

Do końca 2014 roku wsparciem w ramach projektów dofinansowanych z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki objętych zostało 20 proc. mieszkańców Małopolski.

Małopolska jako pierwszy region w Polsce została wyróżniona tytułem Europejski Region Przedsiębiorczości. Województwo otrzymało nagrodę od Komitetu Regionów za najbardziej przyszłościowe w Europie wizje rozwoju przedsiębiorczości.

W 2014 roku w Małopolsce wartość produktu krajowego brutto (PKB) w cenach bieżących oszacowano na 134 121 mln zł (w Polsce – 1 719 097 mln zł). W przeliczeniu na jednego Małopolanina PKB wyniosło 39 867 zł, a więc poniżej średniej krajowej (44 670 zł).

W rankingu województw pod względem wartości wskaźnika PKB Małopolska w roku 2013, podobnie jak w poprzednich latach, zajęła 5. miejsce, a udział regionu w ogólnopolskim PKB szacuje się na 7,7 proc.

Na koniec 2015 roku w województwie zarejestrowanych było blisko 364 tysiące firm. W stosunku do 2014 roku było ich o około 7 tysięcy więcej, co oznacza wzrost o 2 procent. Pod względem liczby podmiotów gospodarczych Małopolska lokowała się na 4. miejscu, za regionami mazowieckim, śląskim oraz wielkopolskim. Większość firm należała do sektora prywatnego – 353 tysiące (97 proc. ogółu), czyli około 1 proc. więcej niż w 2014 roku. Sektor publiczny reprezentowało 7,8 tys. podmiotów gospodarczych. Spośród małopolskich firm najwięcej było mikroprzedsiębiorstw, a więc tych zatrudniających średniorocznie do 10 pracowników (348 tys.), co stanowiło 95,6 proc. ogółu firm w regionie.

Najwięcej firm zostało zarejestrowanych w Krakowie – 130,2 tys., tj. 36 proc. ogółu. W stosunku do 2014 roku największy wzrost liczby podmiotów gospodarczych zanotowano w powiatach: wielickim (3,1 proc.), limanowskim (3 proc.) i krakowskim (2,9 proc.). Niewielki spadek ich liczby odnotowano jedynie w powiecie chrzanowskim.

W Małopolsce w 2014 roku znajdowało się 35 przedsiębiorstw (z tego w Krakowie – 23), które w rankingu „Rzeczpospolitej” zaliczono do 500 największych firm w Polsce.

W 2015 roku ich liczba wzrosła do 41 (z tego w Krakowie do 27). Pod względem liczby największych firm – Małopolska, analogicznie jak w 2014 roku, zajęła 5. miejsce (8,2 proc.), za województwami: mazowieckim (40,4 proc.), wielkopolskim (10,6 proc.), śląskim (10,2 proc.) i dolnośląskim (8,4 proc.).

W 2014 roku udział województwa małopolskiego w krajowym eksporcie nieznacznie spadł w stosunku do 2013 roku – z 4,9 proc. do 4,8 proc. Natomiast udział województwa małopolskiego w krajowym imporcie pozostał na podobnym poziomie jak w roku ubiegłym – około 5 procent.

Więcej małopolskich firm przemysłowych niż rok wcześniej zdecydowało się w 2013 roku ponieść nakłady na działalność innowacyjną – ich udział wciąż nieznacznie góruje nad średnim poziomem krajowym wynoszącym około 13 proc.

Między rokiem 2012 a 2013 liczba badaczy i wynalazców zatrudnionych w małopolskich firmach wzrosła o 20 procent i wyniosła 4,5 tysiąca. Szerszą kadrę B+R ma tylko Mazowsze i Podkarpacie.

WOJEWÓDZTWO MAŁOPOLSKIE 2015,
URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA
MAŁOPOLSKIEGO

EFEKTY REALIZACJI PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI DO KOŃCA 2014 ROKU

Od 2008 roku w Małopolsce wdrażany jest Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Jest on współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Jako cele główne wyznaczono:

- ▶ umożliwienie pełnego wykorzystania potencjału mieszkańców poprzez wzrost zatrudnienia, także potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw i ich pracowników,
- ▶ podniesienie poziomu wykształcenia,
- ▶ zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego,
- ▶ wsparcie dla budowy struktur administracyjnych państwa.

W latach 2008-2014 w ramach PO KL podpisanych zostało 2,7 tysiąca umów na 2,9 mld zł. Wsparciem objęto 657 tysięcy osób (w tym 146 tysięcy dzieci do 12. roku życia), czyli 20 procent Małopolan. Na koniec 2014 roku Małopolska zajmowała 3. miejsce w rankingu wszystkich województw pod względem wartości umów, jak i wartości zatwierdzonych wniosków o płatność.

WOJEWÓDZTWO MAŁOPOLSKIE 2015,
URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA
MAŁOPOLSKIEGO

EFEKTY PROGRAMU

131 TYS.	osób bezrobotnych zostało objętych pomocą aktywizacyjną
88 TYS.	pracowników podniosło kwalifikacje zawodowe
39 TYS.	osób zagrożonych wykluczeniem społecznym zakończyło udział w projektach integracyjnych
10 TYS.	osób zagrożonych wykluczeniem uzyskało wsparcie od instytucji ekonomii społecznej
19 TYS.	osób podjęło własną działalność gospodarczą
22 TYS.	firm, głównie mikroprzedsiębiorstw, zostało objętych szkoleniami
2 TYS.	osób skorzystało ze szkoleń przygotowujących do założenia działalności gospodarczej typu spin off i spin out
11 TYS.	w doskonaleniu zawodowym uczestniczyło 11 tys. nauczycieli i kadry systemu oświaty
447	doktorantów uzyskało stypendia naukowe
30 TYS.	uczniów szkół zawodowych zakończyło udział w stażach i praktykach
3 TYS.	szkół zrealizowało projekty rozwojowe lub indywidualizacji nauczania
963	powstały 963 oddolne inicjatywy

Dlatego też dalej będziemy wspierać naszych przedsiębiorców. Zapewniam, że środki unijne zagwarantowane w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020 pozwolą im na realizację wielu bardzo ambitnych projektów.

O fundusze będą mogli starać się m.in. w ramach czterech tzw. osi nowego Regionalnego Programu Operacyjnego – na gospodarkę wiedzy przeznaczone zostało blisko 250 mln euro, rozwój przedsiębiorczości – 240 mln euro, regionalną politykę energetyczną – 420 mln euro, a na wsparcie rynku pracy – 270 mln euro. Oczywiście to nie wszystko. Właściciele firm, którzy szukają zagranicznych partnerów, też mogą na nas liczyć. Wspierają ich nasze centrum Business in Małopolska – Partnership Network oraz parę przedstawicielstw gospodarczych za granicą.

MŁODZI NADZIEJĄ MAŁOPOLSKI

Własny biznes to nie tylko sposób na życie czy szansa na rozwinięcie własnych umiejętności i talentów, ale także niezwykła przygoda, szczególnie dla tych, którzy dopiero są na początku drogi. Jednym z najważniejszych celów Samorządu Małopolski jest promowanie wśród młodych ludzi idei bycia przedsiębiorczym. W praktyce przekłada się to na spotkania z właścicielami firm i instytucji wspierających biznes, pracownikami szkół wyższych oraz tymi, którzy chcą dzielić się wiedzą i doświadczeniami. Idealną sceną do takich rozmów są coroczne Spotkania Młodego Biznesu, które otwierają Małopolski Tydzień Przedsiębiorczości. Przypomnę też, że w małopolskich uczelniach kształcą się blisko dwieście tysięcy studentów, około dziesięciu tysięcy z nich na kierunkach informatycznych, a więc tak potrzebnych naszej szybko rozwijającej się gospodarce. Co roku mury szkół wyższych opuszcza więc kilkadziesiąt tysięcy doskonale wykształconych młodych ludzi – potencjalnych przedsiębiorców i pracowników. To olbrzymi potencjał i jednocześnie nasza przyszłość.

MILIARDY DLA MAŁOPOLSKI

Setki milionów złotych z unijnych funduszy płyną do Małopolski od lat. Na realizację regionalnego programu operacyjnego do 2020 mamy około trzech miliardów euro, a więc o miliard więcej niż w latach 2007-2013.

Według szacunków Instytutu Badań Strukturalnych, fundusze europejskie przyniosły województwu małopolskiemu w 2014 roku wzrost PKB w cenach bieżących o 6,6 procent, liczby pracujących o 4,9 procent, nakładów brutto na środki trwałe w cenach bieżących aż o blisko 35 procent.

Dzięki kolejnym miliardom euro, które napłyną do Małopolski w najbliższych latach, PKB województwa małopolskiego powinien wzrosnąć o 1,04 procent, czyli o blisko 15 miliardów złotych. Nasz region jest więc świetnym przykładem na to, jak przemysłane wykorzystanie środków unijnych m.in. przez przedsiębiorców przekłada się na atrakcyjność całego regionu. Na pomnażaniu kapitału zyskują nie tylko właściciele firm, zyskuje cała Małopolska.



Konkurs jest organizowany od sześciu lat. To prestiżowe europejskie wyróżnienie otrzymało dotąd 18 regionów:



Murcja
Kerry
Brandenburgia
Trnawa
Helsinki-Uusima
Katalonia
Styria
Dania Południowa
Nord-Pas-de-Calais
Brabancja Północna
Marche
Flandria
Wspólnota Walencka
Irlandia Północna
Lizbona
Glasgow
Lombardia
Małopolska (jest pierwszym polskim regionem wyróżnionym w tym konkursie).



W skład jury ERP wchodzi:

Komitet Regionów (Gabinet Przewodniczącego), Komisja Europejska (Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej, Dyrekcja Generalna ds. Rynku Wspólnego, Przemysłu, Przedsiębiorczości i MŚP, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego), Parlament Europejski, Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny oraz Eurochambres, UEAPME i Social Economy Europe.

EUROPA.EU

JACEK KRUPA

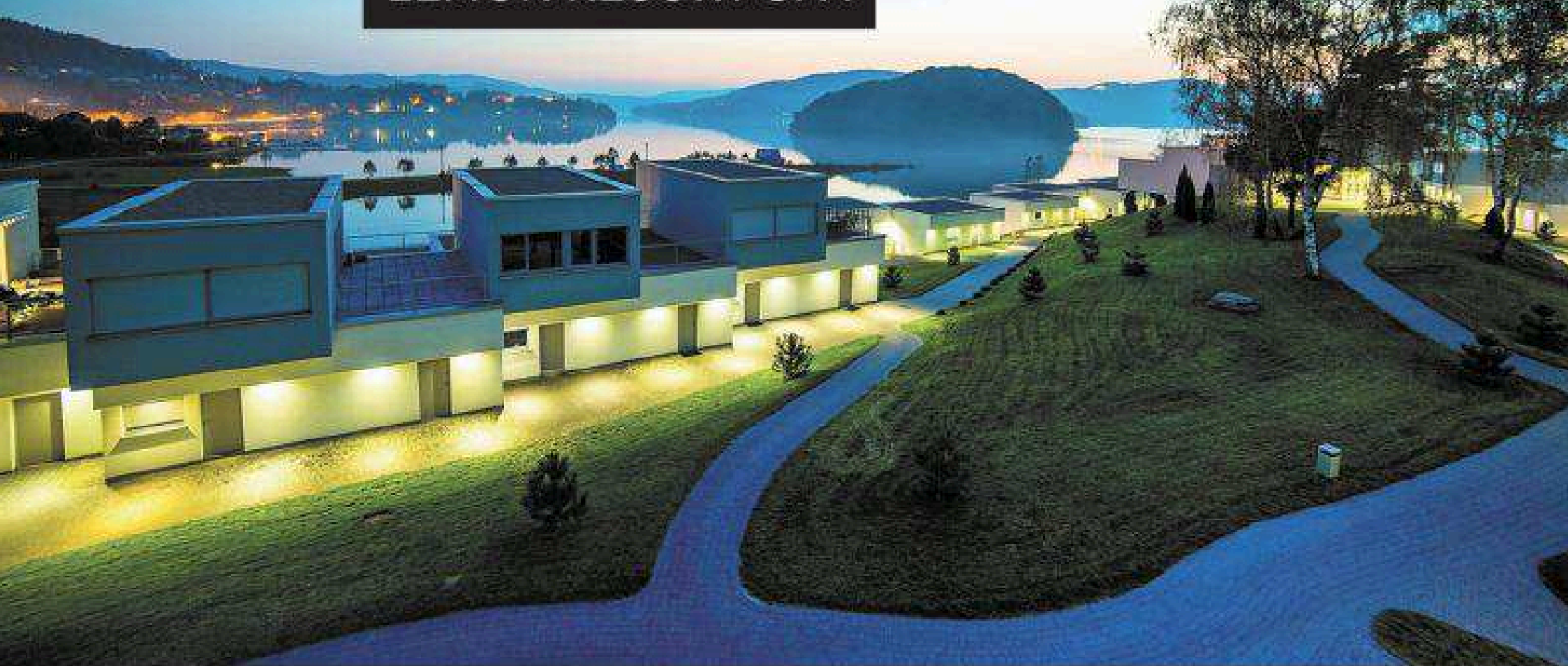
// Marszałek Województwa Małopolskiego

Jacek Krupa urodził się 11 kwietnia 1955 roku w Skawinie. Ukończył studia na Wydziale Zarządzania i Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie. W 1981 roku należał do „Solidarności”, przewodniczył komisji zakładowej w Hucie Aluminium w Skawinie. Od 1990 do 1998 roku był burmistrzem Skawiny, a przez kolejne cztery lata wicestarostą powiatu krakowskiego. Od 2002 do 2005 roku piastował stanowisko starosty krakowskiego. Jest członkiem Platformy Obywatelskiej, z listy której w 2005 roku został wybrany na posła V kadencji w okręgu krakowskim. W wyborach parlamentarnych w 2007 roku po raz drugi uzyskał mandat poselski. Zasiadał w Komisji Ochrony Środowiska, Zas-

bów Naturalnych i Leśnictwa, w Komisji Polityki Społecznej, a w VI kadencji był członkiem Komisji Infrastruktury i wiceprzewodniczącym Komisji Administracji i Spraw Wewnętrznych. Od listopada 2011 roku pełnił funkcję wiceprezesa Krakowskiego Parku Technologicznego, spółki zarządzającej Specjalną Strefą Ekonomiczną KPT. W 2012 roku został powołany na członka zarządu województwa małopolskiego. W 2014 roku uzyskał mandat radnego sejmiku małopolskiego, pozostając w zarządzie województwa. W 2015 roku został marszałkiem województwa małopolskiego.

ZAINWESTUJ W ZNAKOMICIE PROSPERUJĄCYM

LEMON RESORT SPA



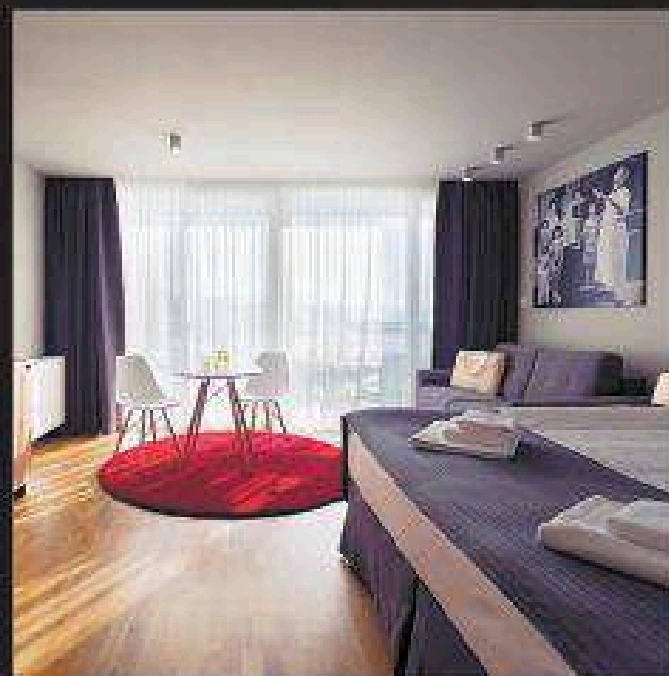
PROSTE ZASADY

- ☒ kupujesz jeden z apartamentów w Gródku nad Dunajcem w cenie 360 000 zł (+8% VAT - możliwość odliczenia)
- ☒ zawierasz z nami umowę najmu na odpowiadający Ci okres (od 1 do 10 lat)
- ☒ przez cały czas trwania umowy gwarantujemy Ci wypłatę w wysokości 6% w skali roku od zainwestowanej kwoty (co oznacza miesięczną wypłatę 1800 zł netto)



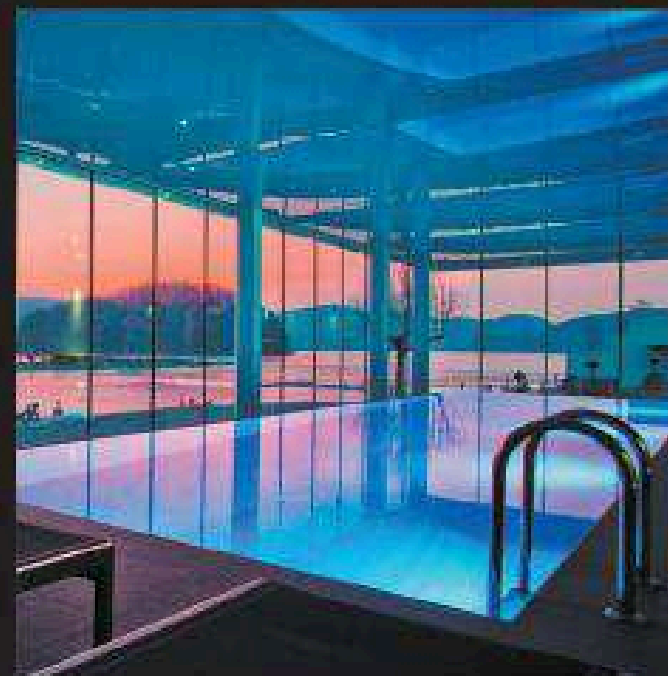
OSZCZĘDNOŚĆ I WYGODA

- ☒ pokrywamy wszystkie koszty operacyjne, wraz z czynszem i ubezpieczeniem
- ☒ płacisz jedynie podatek od nieruchomości (ok. 50 zł miesięcznie)
- ☒ przez 14 dni w roku masz możliwość pobytu w swoim apartamencie i korzystania z atrakcji Resortu



CO NAS WYRÓŻNIA

- ☒ kupujesz GOTOWY, w pełni umeblowany apartament w ZNAKOMICIE PROSPERUJĄCYM ośrodka Lemon Resort SPA
- ☒ zaczynasz zarabiać już OD PIERWSZEGO DNIA po dokonaniu zakupu
- ☒ Twoja nieruchomość ZYSKUJE NA WARTOŚCI z każdym kolejnym rokiem działalności Resortu



☎ 12 427 58 22, 794 900 909

✉ biuro@grupanokturn.pl

www.InvestLemon.pl

BIURO SPRZEDAŻY

poniedziałek - piątek, godz. 9-17

Plac Na Groblach 21 (II piętro)
31-101 Kraków

RA

PORT

PRZEDSIĘBIORCY RODZINNI TWORZĄ NAJBARDZIEJ STABILNE BIZNESY I ZAPEWNIJĄ NAJLEPSZE MIEJSCA PRACY. JAKA JEST ICH SYTUACJA W POLSCE I MAŁOPOLSCE?

BMW, IKEA, H&M, Heineken, Prada, Auchan – co je łączy? To wszystko firmy rodzinne, które urosły bardziej niż większość pozostałych. W Polsce też przybywa świetnie rozwijających się dużych firm prowadzonych i zarządzanych przez znane familie – wszyscy znamy Oknoplast, Fakro, Konspol, Solaris czy Irenę Eris – marki te podbijają nie tylko nasz kraj, ale i rozstawiają w świecie polską zaradność, sprawność i przede wszystkim jakość. W Krakowie i Małopolsce jest wiele firm, które urosły – a pozostają rodzinne, ba, kultywują swój rodzinny charakter, są z niego dumne. Świetny przykład to dynamicznie rozwijające się – w kolejnym już pokoleniu – biznesy Bryksych i Buczków. Ich twórcy wiedzą doskonale, co oznacza hasło: nazwisko zobowiązuje.

MAŁOPOLANIE PODBIJAJĄ ŚWIAT

W ciągu ostatniej dekady Małopolska wyrosła na europejskiego tygrysa gospodarczego. Rozwój naszego regionu od stuleci nie był tak szybki. Zawdzięczamy go w ogromnej mierze przedsiębiorcom, którzy u zarania III RP zaczęli działalność na rynku lokalnym, a w kolejnych latach potrafili rozszerzyć ją na całą Polskę i sąsiednie kraje, natomiast dzisiaj podbijają kolejne zagraniczne rynki.

Startowaliśmy z bardzo trudnej pozycji – regionu, który właściwie nigdy nie był mocnym gospodarczo. Widać to było po liczbie przedsiębiorstw i poziomie PKB. Ale to się w niesamowitym tempie zmienia i nie jest wyłącznym dziełem zagranicznych inwestorów, przeciwnie – naszą gospodarkę najbardziej ciągną do przodu rosnące jak na drożdżach firmy kontrolowane przez polskich właścicieli, którzy mądrze i odważnie inwestują zarówno w tradycyjnych, jak i nowych dziedzinach gospodarki. Wykorzystują przy tym dobre warunki stworzone im przez władze regionu, niektóre lokalne samorządy, a także wspierające biznes instytucje,

jak Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości, bądź Krakowski Park Technologiczny.

Zarząd województwa postawił w poprzedniej perspektywie unijnej właśnie na rozwój i wspieranie przedsiębiorców, a zarazem na innowacyjność, z wykorzystaniem potencjału małopolskich, w tym krakowskich, uczelni. Dzięki temu Małopolska dokonała cywilizacyjnego skoku – i to w czasach światowego kryzysu oraz krajowego spowolnienia: zajmujemy drugie miejsce w kraju pod względem dynamiki wzrostu gospodarczego. Powstało 60 tys. nowych przedsiębiorstw, awansowaliśmy z 10. na 7. miejsce w statystyce PKB na mieszkańca: wzrost od 2007 roku wyniósł aż 27 proc., przy unijnej średniej rzędu kilku proc.

Poprawiły się też wynagrodzenia – w 2007 średnia pensja w województwie wynosiła 2666 zł, a w 2015 już 4017 zł i Małopolska awansowała na rekordowe w swej historii piąte miejsce w kraju. Towarzyszy temu szybki spadek bezrobocia, co powoduje silną presję na płace. To wyzwanie dla przedsiębiorców: kończy się okres, w którym głównym (a czasem wręcz jedynym) atutem były niskie ceny i koszty pracy. Aby pozostać konkurencyjnym i podbijać kolejne rynki, trzeba podnieść efektywność oraz jakość produktów i usług.

Małopolskie firmy zwiększały przychody szybciej niż reszta przedsiębiorstw w kraju. Czołowa pięćdziesiątka osiągała w minionej dekadzie średni wzrost rzędu 25 proc. rocznie, podczas gdy dla 500 największych firm w kraju było to przeciętnie około 14 proc. Co istotne, około połowy największych firm w Małopolsce kontrolują polscy właściciele. To rekord: w skali całego kraju odsetek ten nie przekracza 15 proc. Do kapitału zagranicznego należy około 40 proc. największych małopolskich firm, około 10 proc. znajduje się w rękach Skarbu Państwa i samorządów.

Większość odnoszących sukcesy firm działa w branżach określanych jako przyszłościowe. Najbardziej dynamiczne obroty przed laty i konsekwentnie realizują przemyślaną strategię: wyprzedzania konkurencji innowacyjnością i jakością. Udało im się tego dokonać w Polsce, a teraz coraz odważniej poczynają sobie w Europie i na świecie. Udaje się im to niezależnie od faktu, czy wytwarzają tradycyjne towary, np. okna i systemy aluminiowe (innowacyjność odgrywa tu nie mniejszą rolę w podbijaniu rynku niż w informatyce czy telekomunikacji), czy też wymyślają i dostarczają produkty i usługi, o jakich do niedawna

nikomu się nawet nie śniło, jak system automatyzacji marketingu SALESmanago czy paczkomaty InPostu znane na całym świecie – od Polski i Czech po Arabię Saudyjską, Australię i Gwatemalę.

MĄDROŚĆ ZAŁOŻYCIELI

W krajobrazie Polski i Małopolski dominują mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy rodzinne. Czym te ostatnie różnią się od reszty podmiotów gospodarczych? Andrzej Blikle, szef stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, wyjaśnia to tak: „Gdy przychodzi trudny okres, właściciele zastawiają własny majątek i pracują po kilkanaście godzin dziennie przez siedem dni w tygodniu. Ich mocną stroną jest też planowanie – w firmie nierodzinnej jego horyzont wyznacza kadencja zarządu, w rodzinnych planuje się na pokolenia. To rozwiązuje dwa główne dziś problemy społeczne: zapewnia pracę młodym i przyszłe utrzymanie starszym; wraz ze starzeniem się społeczeństw systemy emerytalne przestały się bilansować, więc tego typu inwestycja we własne dzieci stanowi najpewniejszą inwestycję we własną emeryturę. To sprawia, że naczelnym zadaniem ich zarządów nie jest maksymalizacja zysku, ale doprowadzenie firmy do sukcesji na rzecz kolejnego pokolenia”.

Wspominaliśmy wyżej o firmach dużych, które rozszerzają swą działalność daleko poza rynek lokalny, ale zdecydowaną większość firm rodzinnych stanowią wciąż podmioty małe i najmniejsze. Przeważnie osamotnione, pozbawione dostępu do wiedzy i kapitału na rozwój, przeżywają często całą masę problemów. Takie organizacje jak IFR próbują im pomóc. Misja wsparcia opiera się na bardzo prostym i doskonale sprawdzonym na Zachodzie pomysle: ci, którym się powiodło i którzy mają za sobą najwięcej doświadczeń w budowaniu oraz prowadzeniu własnych firm (tzw. mentorzy) służą radą i pomocą młodszyi stażem przedsiębiorcom, także debiutantom. Mówią jak tworzyć markę i strategię: w firmach rodzinnych, co odróżnia je od anonimowych korporacji, jest to zazwyczaj strategia na lata, wręcz pokolenia. Mentorzy uczą, jak efektywnie zarządzać przedsiębiorstwem, rozdzielając zadania i kompetencje na poszczególnych członków firmy – rodziny; bo polski przedsiębiorca ma skłonność do obciążania wszystkim... samego siebie. Pomagają rozwinąć kompetencje zawodowe: umiejętność pozyskiwania kapitału, tworzenie systemu wynagrodzeń, księgowość, promocja i marketing, ale i – równie ważne – kompetencje osobiste.

W firmach rodzinnych niezwykle ważną rolę odgrywają bowiem relacje międzyludzkie, zarówno między członkami rodziny, jak i między rodziną a jej pracownikami. Dlatego potrzebna jest umiejętność komunikacji, otwartego rozmawiania o problemach czy planach na przyszłość. To decyduje o atmosferze, a ta z kolei przekłada się na wyniki i satysfakcję ze wspólnej pracy. Kolejnym istotnym problemem jest sukcesja, czyli jak przygotować następne pokolenia na przejęcie firmy i jej rozwijanie.

Zdarzało się, nie tylko w Krakowie, że kiedy nagle umarł właściciel – z dnia na dzień upadała i znikwała jego firma. To powód wielu dramatów – rodzin, ale też zatrudnionych w przedsiębiorstwach pracowników. Ministerstwo Rozwoju, we współpracy z or-

**ANDRZEJ BLIKLE, SZEF STOWARZYSZENIA
INICJATYWA FIRM RODZINNYCH:
– GDY PRZYCHODZI TRUDNY OKRES,
WŁAŚCICIELE ZASTAWIAJĄ WŁASNY MAJĄTEK
I PRACUJĄ PO KILKANAŚCIE GODZIN
DZIENNIE PRZEZ SIEDEM DNI W TYGODNIU.
ICH MOCNĄ STRONĄ JEST TEŻ PLANOWANIE
– W FIRMIE NIERODZINNEJ JEGO HORYZONT
WYZNACZA KADENCJA ZARZĄDU,
W RODZINNYCH PLANUJE SIĘ NA POKOLENIA.**

ganizacjami przedsiębiorców, pracuje nad ustawą o sukcesji w firmach prowadzonych przez osoby fizyczne, które stanowią w Polsce zdecydowaną większość.

Wśród osób zaproszonych do konsultacji jest m.in. Marian Bryksy, twórca znanej krakowskiej firmy deweloperskiej. Sam ponad dekadę temu zrozumiał, jak ważna jest odpowiednio wcześniej przygotowana sukcesja i jaki to będzie w naszym kraju problem. Wszakże całe mnóstwo firm powstało na początku lat 90. Zakładali je często ówczesni trzydziesto- i czterdziestolatkowie, którzy wkroczyli już, bądź wkraczają w wiek emerytalny. Wielu, niestety, nie zadbało w porę o następców.

Marian Bryksy szybko uświadomił sobie, że ten, kto zwleka z sukcesją, naraża firmę na śmiertelne niebezpieczeństwo. Jego starszy syn, Mariusz, przez kilka lat po studiach był menedżerem w międzynarodowej korporacji. Drugi syn też się wahał, czy nie pójść własną drogą.

– Rozpocząłem z nimi męskie rozmowy: co właściwie chcą w życiu robić. Czy interesuje ich najemna praca do emerytury, czy rodzinny biznes na... zawsze. Trochę to trwało, ale wybrali firmę rodzinną. Zacząłem ich wdrażać, uczyć zarządzania firmą rodzinną. Oni mieli w głowach sporą wiedzę, teorię. Ale to nie wszystko. Musiałem im uświadomić, że wystawiamy na społeczny osąd swoje nazwisko, które stało się marką – mówi Marian Bryksy. Synowie od kilku lat kierują biznesem, on pozostał szefem Rady Nadzorczej.

Zwraca uwagę, że przekazywanie biznesu nie jest prostą sprawą – i musi trwać, przeważnie kilka lat. W Polsce dochodzi do tego dodatkowy czynnik: twórcy większości firm byli równocześnie pionierami polskiego kapitalizmu, samoukami. – Mieliśmy zapal, mnóstwo dobrych chęci, ale po 50 latach komunizmu nikt nie miał pojęcia o prowadzeniu prywatnej firmy. Mało kto znał języki. Odpowiednie szkoły, uczelnie, mogły skończyć dopiero nasze dzieci. I myśmy je do tych dobrych szkół posłali – wspomina Marian Bryksy.

Jego synowie ukończyli świetne uczelnie ekonomiczne – i mieli okazję przesiąknąć rodzinnym biznesem od najmłodszych lat. To ważne, bo prowadzenie biznesu wygląda dzisiaj w Polsce zupeł-

nie inaczej niż 20, a nawet jeszcze kilka lat temu. Zmieniło się otoczenie prawne i konkurencyjne, inna jest pozycja polskiej gospodarki, inne są wyzwania – i ambicje – rodzimych przedsiębiorców. Większość chce się rozwijać, wielu wychodzi na rynki zagraniczne, patrzy globalnie.

Regulacje proponowane przez resort rozwoju mają im pomóc. Dotyczy to także wspomnianej sukcesji. – Wiele przedsiębiorstw osób fizycznych osiąga wielomilionowe obroty i stanowi miejsce pracy dla setek osób. W centralnej ewidencji działalności gospodarczej jest ponad 80 tysięcy osób, które ukończyły 65 lat. W perspektywie najbliższych lat problem ten się nasili – tłumaczy wiceminister rozwoju Jerzy Kwieciński. Zwraca uwagę, że w obecnym stanie prawnym wraz ze śmiercią przedsiębiorcy kończy się de facto byt prawny prowadzonego przezeń przedsiębiorstwa. Ministerstwo chce usunąć wiele problemów i barier uniemożliwiających lub utrudniających dalsze prowadzenie lub wznowienie działalności takiego podmiotu przez następców prawnych (zazwyczaj bliskich).

Chodzi m.in. o postępowanie się nazwą, numerami NIP i REGON, kontynuację umów o pracę zawartych z załogą, dziedziczenie zobowiązań podatkowych, dostęp do rachunku bankowego, zachowanie otrzymanej przez przedsiębiorcę pomocy publicznej przez jego następców oraz sytuacje, w których spadkobiercy nie mogą się dogadać lub są małoletni. W obecnym stanie prawnym rozwiązywanie takich problemów trwa latami, co prowadzi do zniszczenia firm.

POLACY CENIĄ FIRMY RODZINNE

Ponad jedna trzecia Polaków deklaruje, że chętnie zapłaci za produkty firm rodzinnych więcej niż za porównywalne towary innych producentów. Tak przynajmniej wynika z przeprowadzonego w zeszłym roku badania „Polacy o firmach rodzinnych”. Większość z nas jednak nie wie, która firma jest rodzinna, a która nie. Przedsiębiorcy rzadko akcentują bowiem familijny charakter swego biznesu. – Polacy mają do firm rodzinnych duże zaufanie, więc przedsiębiorcy nie powinni obawiać się pokazywania swojej rodzinności – przekonuje Katarzyna Gierczak-Grupińska, prezes Fundacji Firmy Rodzinne, która zleciła opracowanie raportu. Zwraca uwagę, że na Zachodzie uwypuklanie „rodzinności” jest bardzo częste.

Z raportu wynika, że firmy rodzinne kojarzą się Polakom z tradycyjnymi, przyjaznymi i godnymi zaufania przedsiębiorstwami, są dobrymi pracodawcami. Prawie jedna czwarta naszych rodaków uważa, że firmy takie pomagają pracownikom rozwiązywać ich problemy, a nie zwalniają ich, gdy tylko problem się pojawi.

Co siódmy Polak uważa, że warto kupować produkty z firm rodzinnych, ponieważ firmy te są uczciwymi i sprawiedliwymi pracodawcami. Prawie połowa Polaków uważa, że członkowie rodziny to dobrzy partnerzy do założenia wspólnego biznesu. Wraz z wiekiem jesteśmy o tym coraz bardziej przekonani.

Na Zachodzie średnio 6 na 10 przedsiębiorstw jest własnością rodzin. W Polsce odsetek ten jest nieco mniejszy – wynosi 4 na 10 (co wynika głównie ze wspomnianych barier, a także z młodego

PONAD JEDNA TRZECIA POLAKÓW DEKLARUJE, ŻE CHĘTNIE ZAPŁACI ZA PRODUKTY FIRM RODZINNYCH WIĘCEJ NIŻ ZA PORÓWNYWALNE TOWARY INNYCH PRODUCENTÓW. TAK PRZYNAJMNIEJ WYNIKA Z PRZEPROWADZONEGO W ZESZŁYM ROKU BADANIA „POLACY O FIRMACH RODZINNYCH”. WIĘKSZOŚĆ Z NAS JEDNAK NIE WIE, KTÓRA FIRMA JEST RODZINNA, A KTÓRA NIE. PRZEDSIĘBIORCY RZADKO AKCENTUJĄ BOWIEM FAMILIJNY CHARAKTER SWEGO BIZNESU.

wieku polskiego kapitalizmu), ale w naszym regionie dorównuje średniej światowej.

Organizacje firm rodzinnych, podobnie jak same firmy, starają się promować wartości związane z rodzinną przedsiębiorczością: tradycję, uczciwość i odpowiedzialność na pokolenia.

NBP: MAŁY NIE CHCE ROSNAĆ?

Narodowy Bank Polski regularnie bada sytuację w polskich przedsiębiorstwach, z uwagą monitoruje też kondycję firm małych i mikroprzedsiębiorstw, które stanowią absolutną większość podmiotów gospodarczych w naszym kraju. W zeszłym roku pokuśił się nawet o kompleksowe porównanie kondycji małych firm (powyżej 9 osób) z sytuacją w przedsiębiorstwach dużych i średnich – w dłuższym okresie (lata 2005-2014). Badanie odbyło się na bardzo dużej próbie – bo aż 51 tysięcy firm, z których ponad 31 tysięcy zakwalifikowano jako małe.

Autorzy opracowania zwracają uwagę, że sektor MŚP odgrywa kluczową rolę w budowaniu wzrostu gospodarczego i rozwoju kraju. Tymczasem małe firmy, choć bardziej elastyczne, są słabsze ekonomicznie i znacznie bardziej wrażliwe na zmiany koniunktury niż duże przedsiębiorstwa. W efekcie, niewiele z nich pozostaje na rynku dłużej niż parę lat. W ciągu ostatnich lat przeciętne przychody i zyski, jakie generowały duże przedsiębiorstwa znacznie przewyższały wyniki osiągnięte przez małe firmy. Ponadto dynamika rozwoju mierzona tempem wzrostu sprzedaży i zysków była niższa w sektorze MŚP niż w dużych przedsiębiorstwach. Duże firmy stawały się dzięki temu z roku na rok coraz większe i silniejsze, podczas gdy wiele małych firm nie rozwijało się. Podobne wnioski można wyciągnąć analizując zaangażowanie obu grup przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Duże firmy znacznie częściej oferują swoje produkty poza krajem, podczas gdy małe eksportują rzadziej i na mniejszą skalę, wykazując przy tym mniejszą skłonność do zwiększania sprzedaży, nawet jeśli już uda się im wejść na rynek zagraniczny.

W kwestii poziomu rentowności w ostatnich latach małe przedsiębiorstwa nie ustępowały miejsca dużym. Ale też sytuacja tej grupy była znacznie bardziej spolaryzowana. Wpływ na to mają m.in. procesy demograficzne – w grupie małych podmiotów jest więcej nowych firm, częściej też firmy z sektora MŚP zamykają swoją działalność. Duże, okrzepłe na rynku przedsiębiorstwa bywają mniej zyskowne niż małe podmioty, ale też rzadziej przynoszą straty. Istnieją również branże, w których bycie dużym oznacza niższą zyskowność. Do takich branż można zaliczyć zwłaszcza: transport lądowy, ochronę zdrowia, handel hurtowy i detaliczny oraz budownictwo drogowe.

Zdaniem autorów raportu, rozwój MŚP byłby o wiele szybszy i bardziej dynamiczny, gdyby nie to, że wielu przedsiębiorców... nie czuje potrzeby rozwoju – mały rodzinny biznes ma z założenia takim pozostać. Przejawem braku potrzeb rozbudowy jest m.in. słabsza aktywność inwestycyjna grupy małych przedsiębiorstw. Wyraźnie widać, że w sektorze MŚP odsetek inwestorów jest mniejszy, podobnie niższy jest udział wydatków na inwestycje w relacji do majątku firmy.

– MIELIŚMY ZAPAŁ, MNÓSTWO DOBRYCH CHĘCI, ALE PO 50 LATACH KOMUNIZMU NIKT NIE MIAŁ POJĘCIA O PROWADZENIU PRYWATNEJ FIRMY. MAŁO KTO ZNAŁ JĘZYKI. ODPOWIEDNIE SZKOŁY, UCZELNIE, MOGŁY UKOŃCZYĆ DOPIERO NASZE DZIECI. I MYŚMY JE DO TYCH DOBRYCH SZKÓŁ POSŁALI – WSPOMINA MARIAN BRYKSY.



Kazimierz Czekał: – Nasze dzieci nie są wypalone, mają pomysły. Nie boją się ryzyka! Co nam dochodzącym dziś do wieku emerytalnego wielokrotnie blokowało pomysły na rozwój... To będzie dobra zmiana. Taka prawdziwa.



JEDNOCZEŚNIE TE MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA, KTÓRE DECYDUJĄ SIĘ NA INWESTYCJE, DOŚĆ DYNAMICZNIE W OSTATNICH LATACH ZWIĘKSZAJĄ NAKŁADY NA ŚRODKI TRWAŁE, CO POKAZUJE SPORY POTENCJAŁ ROZWOJOWY SEKTORA MŚP.

Trudności w pozyskaniu kapitału na rozwój stanowią jedną z przyczyn niskiego tempa rozwoju sektora MŚP. Waga tego czynnika nie wydaje się jednak zbyt duża. Niemniej, małe przedsiębiorstwa rzadziej sięgają po kredyt – i nie chodzi wyłącznie o kredyt inwestycyjny, którego rzadziej potrzebują ze względu na mniejsze zakupy środków trwałych, ale również o mniejsze wykorzystanie kredytu operacyjnego. To z kolei wynikać może z większych preferencji do samofinansowania działalności. Drugim czynnikiem może być koszt kredytu, który jest wyższy dla małych firm. Małym przedsiębiorstwom trudniej jest też kredyt otrzymać.

Relatywnie dobra rentowność, jak też bezpieczny poziom płynności grupy małych firm sugeruje, że problemy z pozyskaniem finansowania nie wynikają z braku zdolności kredytowej. Większe trudności małe firmy mogą mieć z zabezpieczeniem kredytu ze względu na niższy majątek trwały, a być może również, na co mogą wskazywać niższe nakłady na środki trwałe – ze względu na większe zużycie majątku i jego przestarzały charakter. Duże znaczenie ma też wycena ryzyka, która ze względu na wysoki odsetek upadłości w sektorze MŚP może budzić zwiększoną ostrożność analityków bankowych.

Analiza pokazała, że w grupie małych firm wyraźnie więcej jest przedsiębiorstw, w których wartość zadłużenia przekracza wartość majątku. Więcej też firm znika ze sprawozdawczości (17 proc. w 2014 r.), co pokazywać może skalę potencjalnych strat sektora bankowego. Kolejnym ważnym czynnikiem ograniczającym popyt na kredyt krótkoterminowy sektora MŚP są mniejsze zapasy, jakie gromadzą te przedsiębiorstwa. Być może jest to zależność dwustronna – brak środków redukuje z konieczności możliwość inwestycji w zapasy.

Niedawno wprowadzony przez rząd podatek bankowy – zgodnie z przewidywaniami analityków – jeszcze utrudnił małym firmom dostęp do środków zewnętrznych: banki zaostryły kryteria udzielania kredytów i podniosły wszelkiego rodzaju opłaty i prowizje, co – wobec utrzymującej się deflacji – skłania MŚP do samofinansowania.

Wracając do wspomnianego raportu porównawczego NBP – jego autorzy zauważyli, że ze względu na wolniejszy rozwój sektora MŚP zatrudnienie w tych przedsiębiorstwach zwiększa się wolniej niż w grupie bardziej ekspansywnych dużych firm. Ujęcie dynamiczne pokazuje co prawda spadki liczby zatrudnionych na poziomie przeciętnej firmy (chodzi zarówno o duże, jak i małe firmy), ale wynika to w pewnym stopniu z procesów demograficznych, tj. rosnącej liczby sprawozdających się przedsiębiorstw (nowo pojawiające się firmy są średnio mniejsze niż pozostałe). Przyczyną może też być wzrost wydajności pracy i rozwój technologiczny, podobnie jak optymalizacja kosztów i spadek liczby pracowników pracujących w oparciu o umowy o pracę.

Dzięki większej skali działalności i bardziej nowoczesnej technologii, na co wskazują większe wydatki na inwestycje, duże przedsiębiorstwa obniżyły koszty pracy i w ostatnich latach przeznaczają na opłacenie siły roboczej relatywnie mniejszą część swoich wydatków niż małe firmy. Jest to jednym z powodów, dla których duże podmioty mogą oferować pracownikom wyższe wynagrodzenia niż to obserwujemy w sektorze MŚP. Wyższe płace wynikają również z wyższej wydajności i bardziej rozbudowanych struktur zarządczych w dużych firmach, tj. zatrudniania przez duże podmioty pracowników otrzymujących zwyczajowo wysokie uposażenie.

KPMG: „ZARZĄDZANIE” JAKOŚ TO BĘDZIE

Sytuacja w firmach rodzinnych – i tylko rodzinnych – była w zeszłym roku przedmiotem wnikliwych badań polskiego oddziału znanej firmy doradczej KPMG oraz stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. W sumie ukazały się trzy raporty pt. „Barometr firm rodzinnych”. Z ostatniego wynika, że blisko połowa pytanych o to przedstawicieli firm rodzinnych w Polsce w ciągu najbliższego roku planuje przekazanie własności, a także zarządzania i władzy nad firmą kolejnemu pokoleniu. W tej samej perspektywie czasowej mniej niż połowa polskich firm rodzinnych ocenia swoją sytuację ekonomiczną pozytywnie. Wyniki dla 25 badanych krajów Europy okazały się znacznie korzystniejsze – aż trzy czwarte firm rodzinnych pozytywnie oceniło tam swoje perspektywy na przyszłość.

Podczas gdy europejskie firmy rodzinne w połowie zeszłego roku coraz lepiej oceniały swoje perspektywy, w polskich przedsiębiorstwach widoczne były pewne oznaki słabnącego optymizmu. Spadł odsetek firm oceniających swoją sytuację pozytywnie (z 57 proc. w poprzedniej edycji do 47 proc.). Wzrósł natomiast odsetek firm oceniających swoją sytuację neutralnie (z 36 do 40 proc.) lub negatywnie (z 7 do 13 proc.).

Autorzy zwrócili uwagę, że firmy rodzinne w Polsce częściej koncentrują się na utrzymaniu dotychczasowego poziomu przychodów, zatrudnienia czy inwestycji zagranicznych, a nie na generowaniu wzrostu. W ciągu badanych dwunastu miesięcy wzrost przychodów odnotowało 22 proc. polskich firm rodzinnych – aż o 19 punktów procentowych mniej niż w poprzedniej edycji badania. 17 proc. podjęło decyzję o zwiększeniu zatrudnienia – w poprzedniej edycji odsetek ten wynosił ponad 30 proc.

Spadek optymizmu widać w szczególności w dużo mniejszej chęci podejmowania nowych inwestycji – odsetek firm bez planów inwestycyjnych wzrósł z 25 do 45 proc. Mniej nowych inwestycji to potencjalnie mniej nowych miejsc pracy, mniejsze szanse na wzrost przychodów w przyszłości, mniej środków na innowacyjność. – Mijmy nadzieję, że to tylko chwilowa korekta nastrojów wśród polskich przedsiębiorców po optymistycznych prognozach wynikających z poprzednich edycji badania – komentował we wrześniu zeszłego roku (gdy ukazał się raport), czyli jeszcze przed wyborami parlamentarnymi, Wojciech Stopka, partner w dziale audytu w KPMG w Polsce.

We wszystkich edycjach badań przedsiębiorcy rodzinni zwracają uwagę, że największym wyzwaniem dla ich firm pozostają ros-

nące koszty pracy – tę kwestię sygnalizuje ponad połowa respondentów. Drugim znaczącym problemem polskich przedsiębiorców jest wzrost konkurencyjności (35 proc. wskazań), która stanowi jednocześnie główną obawę europejskich firm rodzinnych (37 proc.). Trzecią barierą dla polskich firm okazała się niestabilna sytuacja polityczna – autorzy zwracają uwagę, że to zagadnienie po raz pierwszy w badaniu pojawiło się wśród trzech najczęściej wskazywanych obaw.

Z najświeższych analiz wynika, że w ostatnich miesiącach obawy te jeszcze się pogłębiły – niestabilność systemu politycznego powoduje niepewność o przyszłość, a ta zawsze usztywnia przedsiębiorców: zmniejsza skłonność do ryzyka, podejmowania nowych inicjatyw, inwestowania, zatrudniania nowych pracowników.

ROSNĄCE KOSZTY PRACY TO NIEJEDYNY PROBLEM FIRM RODZINNYCH ZWIĄZANY Z ZATRUDNIENIEM. INNYM, DOTYCZĄCYM PRAKTYCZNIE WSZYSTKICH FIRM, SĄ TRUDNOŚCI ZE ZNALEZIENIEM ODPOWIEDNICH KANDYDATÓW DO PRACY.

W lipcu 2015 roku urzędy pracy otrzymały 117 tysięcy ofert pracy, a przedsiębiorstwa zatrudniły jedynie 35 tysięcy osób. Aż 82 tysiące firm nie znalazło odpowiedniego pracownika.

– W mojej ocenie, przyczyny tego stanu rzeczy są dwie: niski poziom mobilności Polaków – kto mieszka w Gdańsku, a pracę mógłby znaleźć w Zabrze, pewnie jej nie podejmie; i drugi, dotyczący całego systemu oświaty, który w zbyt małym stopniu przygotowuje młodych ludzi do zawodu i do pracy zespołowej – ocenia Andrzej Blikle, prezes Inicjatywy Firm Rodzinnych.

Wśród organizacji, które od początku wspiera OKNOPLAST, znajduje się m.in. Stowarzyszenie SIEMACHA. Firma była jednym z darczyńców placówki w Odporyszowie pod Tarnowem



Pytani o czynniki hamujące rozwój, przedstawiciele firm rodzinnych wymieniają nieodmiennie podatki i pozapłacowe koszty pracy. Firmy rodzinne oczekują reform, takich jak obniżenie poziomu opodatkowania (43 proc. wskazań), zmniejszenie pozapłacowych kosztów pracy (43 proc. wskazań) oraz uproszczenie przepisów podatkowych (40 proc.). Poziom opodatkowania i skomplikowania prawa podatkowego nie martwi tak bardzo firm europejskich, których główne postulaty koncentrują się wokół rynku pracy.

Gdy firmy rodzinne wskazują na nadmierne obciążenia fiskalne można przypuszczać, że myślą o czynnikach wpływających na stale rosnące koszty pracy. Wobec relatywnie niskiego opodatkowania podatkiem dochodowym od osób prawnych (CIT) to koszty PIT i ZUS są zwykle najtrudniejsze do zaakceptowania dla tych, którzy chcą legalnie zatrudniać nowe osoby na umowy o pracę.

– Czynnikiem, który jest przez firmy rodzinne stawiany praktycznie na równi z obniżeniem opodatkowania, jest uproszczenie regulacji podatkowych. Proste zasady to nie tylko zachęta dla tych, którzy chcą się rozwijać i inwestować. To również poszerzenie kręgu tych firm, które chcą zacząć rozliczać się z danin publicznych w zgodzie z obowiązującym w Polsce prawem podatkowym. W takiej sytuacji wygrani są wszyscy – komentuje Andrzej Bernatek, partner w dziale doradztwa podatkowego w KPMG w Polsce.

Według raportu, aż 38 proc. polskich firm rodzinnych (i nieco więcej firm europejskich) rozważyło wprowadzenie strategicznych zmian w najbliższym roku. Dotyczy to przede wszystkim przekazania własności bądź zarządzania firmą kolejnemu pokoleniu.

ROŚNIE ODSETEK PRZEDSIĘBIORCÓW, KTÓRZY CHCĄ SPRZEDAĆ FIRMY OBCEMU INWESTOROWI, GŁÓWNIE DLATEGO, ŻE NIE MAJĄ NASTĘPCY, KTÓRY CHCIAŁBY PRZEJĄĆ BIZNES. WE WRZEŚNIU 2015 R. NA TAKI KROK ZDECYDOWANYCH BYŁO 34 PROC. PRZEDSTAWICIELI PIERWSZEGO POKOLENIA MŚP...

– Wraz ze zmianami w obszarze występującej często po raz pierwszy sukcesji, ciągle zwiększa się również odsetek przedsiębiorców planujących sprzedaż firmy inwestorowi zewnętrznemu – wzrost z 18 proc. planujących zmiany strategiczne rok temu do 34 proc. obecnie – czego najczęstszą przyczyną jest brak odpowiednich następców w gronie najbliższych – komentuje Krzysztof W. Klamut, partner w dziale doradztwa finansowego, szef zespołu fuzji i przejęć w KPMG w Polsce.

Zatrudnianie kadry zarządzającej spoza rodziny jest rozwiązaniem stosowanym w Polsce stosunkowo rzadko: zewnętrznego menedżera zatrudnia jedynie 38 proc. polskich firm rodzinnych, podczas gdy w Europie odsetek ten wynosi 76 proc. 61 proc. polskich i aż 86 proc. europejskich respondentów przyznaje, że wprowadzenie do zarządzania firmą osoby spoza rodziny może w ostatecznym rozrachunku przynieść firmie korzyści.

– Aż 70 proc. przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce jest zarządzanych przez pierwsze lub drugie pokolenie. Wprowadzenie do firm osób z zewnątrz, pomimo spodziewanych korzyści, wynikających z obiektywnego spojrzenia na biznes, wiąże się z wieloma wątpliwościami. Właściciele obawiają się o swoją prywatność w obszarze finansowym. Ponadto widzą ryzyko potencjalnych konfliktów, np. związanych z wizją przyszłości firmy, którą od początku jej istnienia zarządzali zwykle samodzielnie – zauważa Mirosław Grabarek, partner w dziale audytu w KPMG w Polsce.

Eksperci zwracają uwagę, że firmami rodzinnymi nadal rządzi się nieformalnie i nie zawsze są one wyposażone w odpowiednie mechanizmy zarządzania. Posiadanie struktur i procesów nadzoru nad firmą jest ważne dla 83 proc. polskich firm, jednak za ledwie trzech z dziesięciu respondentów posiada formalne mechanizmy zarządzania, takie jak zarząd czy rada rodzinna.

Niepokojący jest powszechny brak ustrukturyzowanych procesów i praktyk dotyczących planów sukcesji, planów majątkowych oraz zasad wyboru, wynagradzania i awansowania, co w przyszłości może skutkować zahamowaniem rozwoju firm rodzinnych.

Cytowany tu „**Barometr firm rodzinnych**” był czwartą edycją europejskiego badania KPMG przeprowadzanego w kilkunastu krajach Europy. Po raz trzeci udział w badaniu wzięły również polskie firmy rodzinne.

KPMG to międzynarodowa sieć firm świadczących usługi z zakresu audytu, doradztwa podatkowego i doradztwa gospodarczego. Zatrudnia ponad 162 tysiące pracowników w 155 krajach (w Polsce – 1,2 tys. w siedmiu metropoliach, w tym – w Krakowie).

Inicjatywa Firm Rodzinnych jest stowarzyszeniem zarejestrowanym na początku 2008 roku w Warszawie. Jej celem jest rozwój i integracja społeczności firm rodzinnych w Polsce, a także krzewienie idei państwa prawa, etyki w biznesie i gospodarki wolnorynkowej. Liczy ponad 300 członków, lokalnie działają 3 koła, także w Krakowie.

RA

PORT



Rodzinny biznes

Rodzinny biznes okiem urzędnika skarbowego

Prowadzenie rodzinnego biznesu to wciąż bardzo popularna w Polsce forma aktywności gospodarczej, która niesie z sobą wiele korzyści jak choćby zaufany krąg współpracowników. Niesie z sobą jednak również wiele niuansów podatkowych, które nie występują przy prowadzeniu biznesu przez niespokrewnionych partnerów. Zajmując się na co dzień obsługą podatkową i księgową takich firm rodzinnych chcielibyśmy zwrócić uwagę na kilka zagadnień, o których trzeba wiedzieć prowadząc rodzinny biznes.

Jak wybrać korzystną podatkowo formę prowadzenia biznesu?

Wybór formy prowadzenia rodzinnego biznesu zależy w pierwszej kolejności od tego czy poszczególni członkowie rodziny mają być równoprawnymi partnerami w działalności czy też niekoniecznie. W tym pierwszym przypadku do wyboru mamy spółkę cywilną, spółki osobowe (opodatkowane jednokrotnie ale mniej bezpiecznie majątkowo), czy też bardziej złożone spółki kapitałowe (opodatkowane mniej korzystnie, ale za to bezpieczniejsze majątkowo). Można tu również wybrać działalność w formie spółki hybrydowej, która łączy obie powyższe zalety. Jeśli nie zależy nam na równouprawnieniu pomiędzy członkami rodziny możemy wybrać relacje charakterystyczne np. dla stosunku pracy, umów zlecenia czy umów o dzieło. Należy tu jednak pamiętać, że przepisy podatkowe stanowią, że nie jest kosztem podatkowym wartość pracy małżonka i małoletnich dzieci, a w przypadku prowadzenia działalności w formie spółki cywilnej lub osobowej spółki handlowej – także małżonków i małoletnich dzieci wspólników. Trzeba zatem dokładnie przemyśleć na czym nam zależy tak aby pogodzić wszystkie te czynniki.

Kto odpowiada za zaległości podatkowe w rodzinnej firmie?

W pewnych sytuacjach członkowie rodziny podatnika prowadzącego działalność mogą odpowiadać swoim majątkiem za jego zaległości podatkowe. Zgodnie z przepisami Ordynacji podatkowej członek rodziny przedsiębiorcy odpowie całym swoim majątkiem solidarnie z nim za te zaległości, które wynikają z działalności gospodarczej i które powstały w okresie, w którym stale współdziałał z nim w jej wykonywaniu. Dla pociągnięcia do odpowiedzialności konieczne jest również, aby osiągał korzyści z działalności prowadzonej przez przedsiębiorcę. Trzeba zatem odpowiednio zabezpieczyć się przed taką odpowiedzialnością podatkową układając swoje stosunki majątkowe.

Firmy rodzinne pod lupą organów podatkowych

Bardzo częstą praktyką jest zawieranie transakcji pomiędzy firmami rodzinnymi np. firma ojca handluje z firmą syna. W takim przypadku trzeba szczególnie pilnować aby ustalone wynagrodzenie było na poziomie rynkowym. Organy podatkowe dysponują bowiem szczególnym mechanizmem umożliwiającym im doszacowanie przychodu takim podmiotom powiązanych ze stawką 50%. Przepisy w wymagają przy takich transak-

cjach w niektórych przypadkach sporządzenia specjalnej dokumentacji podatkowej zwanej dokumentacją cen transferowych.

Jak możemy pomóc?

Od wielu lat zajmujemy się obsługą podatkową i księgową polskich firm rodzinnych doradzając im na każdym etapie ich rozwoju. Zdajemy sobie sprawę ze specyfiki takiej formy działalności i staramy się zabezpieczyć je przed problemami i pułapkami podatkowymi.

Zapraszamy do odwiedzania naszej strony internetowej oraz zapoznania się z naszą ofertą: www.misp-modzelewski.pl

W razie pytań prosimy o kontakt:

Jarosław Włoch

Zastępca Dyrektora Departamentu Doradztwa Podatkowego
tel. 606 608 098, e-mail: j.wloch@misp-modzelewski.pl



pomysłu na fotografię, jak choćby fotografia artystyczna, czy ambitne ślubne sesje zdjęciowe. W swoim portfolio ma fotografie robione m.in. na ślubach księcia Aleksandra Lubomirskiego i Aleksandra Gudzowatego.

Dlaczego Gabriela uznała, że woli być fotografem – mimo że wyraźnie widać, iż ten zawód najlepsze lata ma zdecydowanie za sobą – zamiast wyuczyć się lepiej rokującego fachu, na przykład informatyki bądź finansów? Właśnie z tego powodu, w którym zakłeta jest specyfika rodzinnych biznesów.

Z badań PARP wynika, że prawie 90 proc. firm rodzinnych ma świadomość ich familijnego charakteru. Co to właściwie oznacza? Cytat z badań PARP-u: „Na charakterystyczną rodzinną kulturę organizacji składa się przede wszystkim pozytywna atmosfera pracy. Właściciele często przenoszą domową, familijną atmosferę na grunt biznesowy. Z rozmów z pracownikami firm rodzinnych nienależących do rodziny można wnioskować, że podejście do pracownika spoza rodziny w firmie rodzinnej jest bardziej spersonalizowane niż w firmie nierodzinnej” – podkreślają autorzy raportu.

ZŁOTE JAJA Z WŁASNEJ GRZĘDY

„Klub szczęśliwych plemników” – tak kiedyś barwnie (i trafnie jednocześnie) firmy rodzinne określił Warren Buffett. Coś w tym jest. O ile bowiem pierwsze pokolenie właścicieli rodzinnych biznesów zawsze miało pod górkę, gdyż rozkręcenie interesu, utrzymanie go na rynku wymaga najczęściej tytanicznej pracy, to już kierowanie przedsiębiorstwem, które ma markę, pozycję i know-how niezbędne do sprawnego funkcjonowania, jest daleko łatwiejsze. W sytuacjach idealnych właściciel takiej firmy żyje jak rentier: jedynie pilnuje, by nie zacięły się sprawnie działające mechanizmy i zgarnia co miesiąc okrągłą sumkę z tego tytułu – mimo że jego największym osiągnięciem jest fakt, iż plemnik jego ojca trafił we właściwym momencie w komórkę jajową mamy. Ale też nie jest tak, że praca w firmie rodzinnej to tylko wyjmowanie złotych jaj z własnej grzędę. Nigdy nie ma gwarancji, że raz rozkręcony biznes zawsze będzie się dobrze kręcił (vide przypadek Foto Buzek-Garzyński, które po dekadach prosperity dziś musi stworzyć się w dużej mierze na nowo). Bywa też tak, że takie familijne przedsiębiorstwo od początku nie działa dobrze – pozwala właścicielom związać koniec z końcem, ale nie ma to nic wspólnego z dobrobytem i majątkiem. Jaki jest wtedy sens trzymać się rodzinnego interesu?

Wbrew pozorom – duży. Jeszcze jeden cytat z badań PARP: „Firmy rodzinne są bardziej odporne na okresy dekonjunktury ze względu na swoją elastyczność: szybko dostosowują się do nowych warunków w czasie >kryzysu<, redukując koszty do bezwzględного minimum i rezygnując ze wszystkich niepotrzebnych wydatków”.

Często to dostosowanie przybiera formy drakońskie, bo oznacza na przykład likwidację wypłat. W przypadku typowych przedsiębiorstw, w których zatrudnia się etatowych pracowników, to oczywiście niemożliwe – takie osoby można co najwyżej zwolnić. Natomiast gdy w firmie pracuje rodzina, ona po prostu zaciska pasa. Ale gdy przetrwa najgorszy okres, przeczeka okres dekonjunktury, to też jest natychmiast gotowa do ekspansji, najszybciej zaczyna zjadać owoce ożywienia na rynku – bo jest na to gotowa

w każdej chwili, podczas gdy „normalne” przedsiębiorstwo potrzebuje czasu, by rozwinąć żagle (w tym – zatrudnić ludzi do pracy). Właśnie ta elastyczność, zdolność szybkiego reagowania na zmiany koniunktury na rynku, świadczy o wyjątkowości firm rodzinnych. Nie przypadkiem najchętniej one lokują się w jakichś nietypowych, wysoko wyspecjalizowanych niszach, gdyż właśnie w rzadkich dziedzinach, gdzie okres oczekiwania na klienta może się przedłużyć, bardzo w cenie jest zdolność do szybkiego dostosowania się do sytuacji.

Specyfiką rodzinnego biznesu jest także niedopuszczanie osób z zewnątrz do procesu decyzyjnego. Badania wykazują, że pracownicy najemni bardzo rzadko mogą podejmować decyzje. Tak się dzieje w zaledwie 11 proc. przedsiębiorstw rodzinnych. Dlaczego tak rzadko?

– W Polsce mamy dziś deficyt menedżerów spoza firm rodzinnych, którzy potrafiliby takimi firmami zarządzać. Oni najczęściej rozumieją jedynie maksymalizację zysku, podczas gdy dla firm rodzinnych ważniejsze mogą być inne wartości, choćby taka, aby pracownicy czuli się w pracy spełnieni i szczęśliwi – mówi prof. Andrzej Blikle, który zna się na prowadzeniu rodzinnego przedsiębiorstwa jak mało kto – jest czwartym pokoleniem znanych warszawskich cukierników.

SZTUKA ZACHOWANIA CIĄGŁOŚCI

Sztuka przetrwania firm rodzinnych nie sprowadza się tylko do zachowania rentowności. Innym ważnym wyzwaniem jest kwestia sukcesji. Bezproblemowo („syn bierze firmę po ojcu”) wygląda to tylko na kartach powieści. W rzeczywistości sprawa znacząco się komplikuje. Aż 90 proc. familijnych biznesów prowadzą ich założyciele. Drugie pokolenie jest właścicielem w kilku procentach. Sytuacje, w których udaje się zachować prawa własności do firmy w rodzinie w generacji trzeciej, mierzy się już promilami.

Dlaczego tak się dzieje? Znów odwołujemy się do doświadczeń Andrzeja Blikle. – Dla mojego ojca firma była całym życiem. Dla mnie też była bardzo ważna, ale wybrałem drogę naukową, która dawała mi ogromną satysfakcję i poczucie sensu życia. Jednak, gdy w roku 1990 pojawiły się nowe okoliczności, postanowiłem poświęcić się firmie, przynajmniej „na jakiś czas”. Który ostatecznie trwał 20 lat – podkreśla.

Jego przypadek pokazuje jeden z powodów, dla którego sukcesja w ramach firm rodzinnych jest tak trudna. To, że jednemu pokoleniu udało się odnieść sukces, wcale nie oznacza, że dzieci koniecznie chcą wejść w stare buty. Chcą zrobić coś innego choćby po to, żeby – jak Andrzej Blikle – mieć poczucie, że są w stanie do czegoś dojść samodzielnie, samemu zapracować na własne nazwisko, a nie tylko odcinać kupony od powodzenia rodziców. Z drugiej strony – zawsze można tego dokonać w ramach firmy, rozwijając ją, modernizując i rozszerzając jej zasięg na nowe rynki, a nawet – przekształcając lokalny biznes w przedsięwzięcie globalne.



Zygmunt Garzyński założył zakład fotograficzny w 1918 r.

TO NIEPRAWDA, ŻE Z RODZINĄ DOBRZE WYCHODZI SIĘ TYLKO NA ZDJĘCIU. SUKCESY WIELU RODZINNYCH PRZEDSIĘBIORSTW DOWODZĄ TEGO NAJLEPIEJ

O przedsiębiorstwach prowadzonych przez jedną rodzinę mówi się mało, tymczasem są one wszędzie, na każdym kroku. Taką firmą jest pewnie piekarnia, w której rano kupujemy bułki na śniadanie, będzie nią też szewc, do którego zanosimy buty do podzelowania – ale także dyskont, w którym robimy zakupy spożywcze na cały tydzień, czy producent najnowszej generacji lekarstw.

Trudno oszacować, ile tak naprawdę firm na świecie stanowią przedsiębiorstwa rodzinne. Z prostej przyczyny metodologicznej – część państw do tej kategorii zalicza jednoosobową działalność gospodarczą (na przykład szewca), a część nie. Łatwiej uchwycić to zjawisko wśród koncernów największych. I tutaj widać, że rodzinne przedsiębiorstwa są na fali wznoszącej. Według szacunków firmy konsultingowej McKinsey, w 2005 r. stanowiły one 15 proc. przedsiębiorstw znajdujących się w zestawieniu „Fortune Global 500” (lista największych firm na świecie), podczas gdy w 2014 r. ich udział wzrósł do 19 proc. To przede wszystkim zasługa szybkiego rozwoju gospodarki na Dalekim Wschodzie – tam rodzinny model biznesu dominuje i przynosi efekty.

FAMILY BUSINESS

W Polsce firmy rodzinne stanowią (według szacunków Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, PARP) 36 proc. przedsiębiorstw w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Przy czym dominują wśród nich firmy małe – stanowią 38 proc. wszystkich mikroprzedsiębiorstw w kraju i 14 proc. firm średniej wielkości. Średnio w firmach rodzinnych zatrudnionych jest około sześciu pracowników, przy czym połowa z nich to członkowie rodziny. Przykładem takiego mikroprzedsiębiorstwa jest zakład fotograficzny Foto Buzek-Garzyński. Małutka firma z Krakowa, ale z piękną tradycją – powstała w 1918 r. i działa nieprzerwanie od chwili otwarcia. I cały czas należy do tej samej rodziny. Swój rozkwit

przeżyła przed wojną, gdy do jej atelier (wtedy mieszczącego się przy ul. Sławkowskiej 6) przychodzili robić sobie zdjęcia ludzie tak ważni i znani jak prezydent Ignacy Mościcki, kardynał Adam Sapieha, Wincenty Witos, Mieczysława Ćwiklińska, Henryk Sienkiewicz czy Jan Kiepura. Zygmunt Garzyński, który razem z żoną Julią uruchomił to atelier, zrobił też marszałkowi Józefowi Piłsudskiemu sesję zdjęciową na Wawelu.

Wojnę zakład przetrwał, trudniej było w komunizmie – zagrożony nacjonalizacją musiał opuścić historyczny adres (gdzie miał atelier o powierzchni 250 mkw.) i przenieść się do niewielkiego zakładu przy ul. Stradom 9. Tam działał do 2001 r. – i tam też przeżywał swe najlepsze chwile. Wprawdzie współpraca z PRL-owskimi władzami i jej urzędnikami przypominała drogę przez mękę, oddzielne problemy wiązały się z ciągłym brakiem materiałów fotograficznych, ale te wszystkie niedogodności wynagradzali klienci. Nieustannie przychodzili do zakładu robić sobie zdjęcia. – Mój ojciec bardzo długo nie miał nawet telefonu, założył go dopiero w latach 70. Ale w sumie nie był mu potrzebny – opowiada Jerzy Buzek-Garzyński, który dziś prowadzi ten zakład.

Jerzy Buzek-Garzyński potrafi długo opowiadać o swej firmie, o tym, jak spędzał dzieciństwo w zakładzie dziadka i ojca, jak podpatrywał ich warsztat, sam uczył się pracy w ciemni, czy modelowania postaci do fotografowania. Chętnie wspomina też lata prosperity w czasach komunizmu – choć w Polsce było szaro i biednie, on po zdaniu matury dostał od rodziców w prezencie jugosłowiańskie auto – zastawę. Było ich stać na tak ekskluzywny prezent, bowiem zakład prosperował bardzo dobrze. Lepiej niż dziś, kiedy problemów administracyjno-skarbowych jest dużo mniej, dostęp do sprzętu i materiałów dużo łatwiejszy – ale klientów przychodzących do atelier zrobić zdjęcia zdecydowanie mniej. Wszystko z powodu wszechobecnych aparatów fotograficznych, którymi każdy sam może sobie zrobić własne fotografie, nie potrzebuje już do tego pomocy profesjonalisty.

Choć nie jest tak, że obecni właściciele Foto Buzek-Garzyński są ostatnimi. Tego fachu wyuczyła się także córka Jerzego Buzka-Garzyńskiego, Gabriela, która zrobiła doktorat z fotografii na krakowskiej ASP. Choć ona od początku wie, że model biznesowy, na którym opierał się sukces zakładu w poprzednich pokoleniach, w jej przypadku raczej się nie sprawdzi. I szuka własnego



ALSAL

// Od lokalnej mikrofirmy rodzinnej do rozpoznawalnej marki

PRZEDSIĘBIORCY TO PO PROSTU CI, KTÓRZY ROZUMIEJĄ, ŻE RÓŻNICA MIĘDZY PRZESKODĄ A MOŻLIWOŚCIĄ JEST NIEWIELKA I UMIEJĄ JE OBIE PRZEKUĆ W PRZEWAŻĘ.

Victor Kiam
CEO of Remington

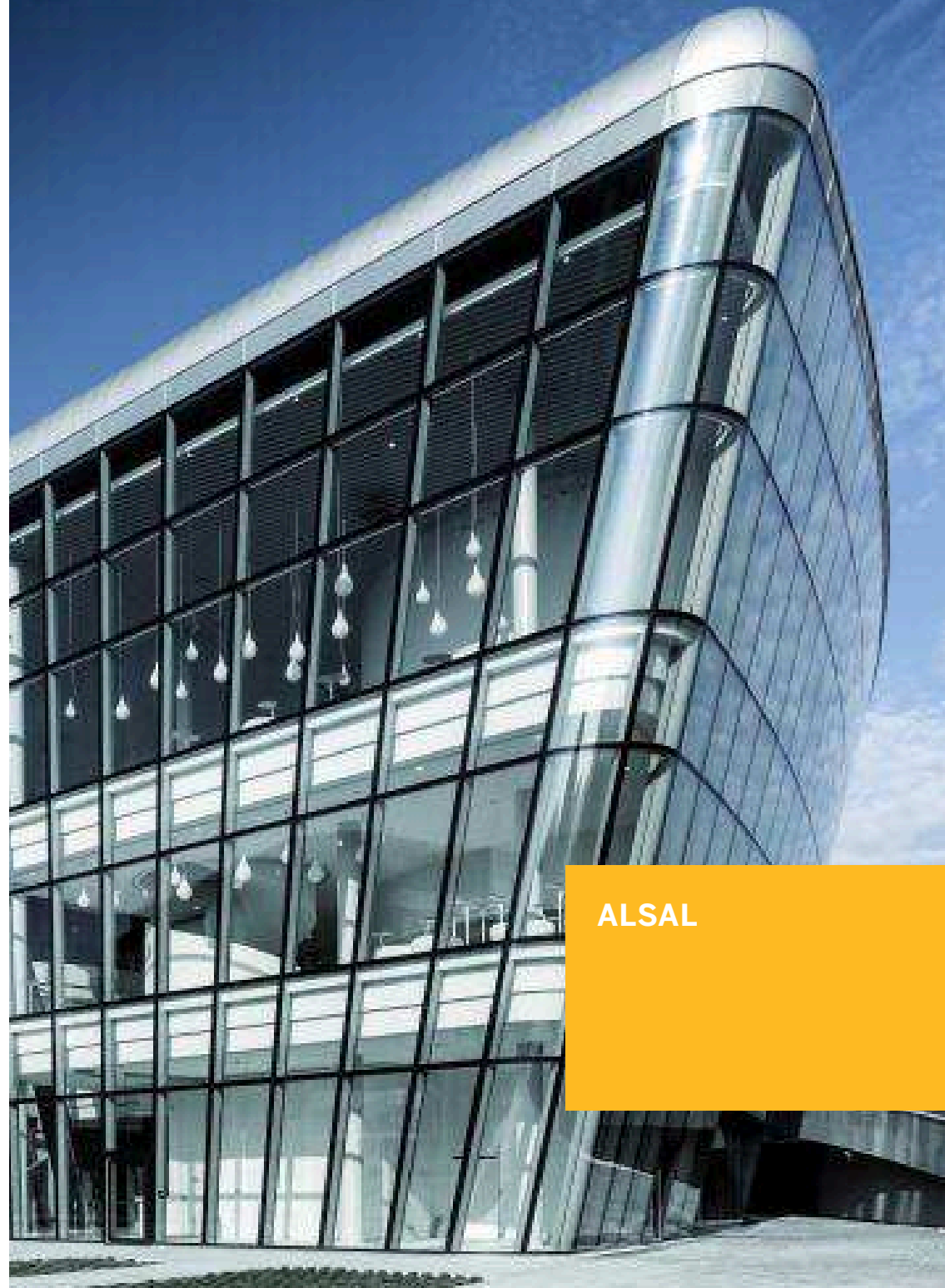
W drodze do Krakowa od strony Krzeszowic, kilka kilometrów przed Zabierzowem, na tle jurajskich krajobrazów wprawny obserwator wypatrzy zwartą linię zabudowy niewysokich budynków przedsiębiorstwa ALSAL Sp. z o.o. Sp. K. Stąd we wczesnych godzinach rannych wyjeżdżają w różnych kierunkach samochody z brygadami montażowymi i przygotowanymi do montażu prefabrykatami. Zmierzają do Balic, Krakowa, w kierunku nieodległego Śląska. Malownicza okolica – wbrew pozorom – jest idealnym tłem dla wartkiej i zorganizowanej pracy. To tu dokonuje się obróbka stali i aluminium, w które oprawia się tafle różnorodnych szkielek, tworzące znane nam wszystkim z codziennego życia drzwi, okna, witryny czy fasady.

Oto krótka historia dokonani ludzi związanych z podkrakowskim przedsiębiorstwem: założycieli, przywódców, pracowników – a także ich relacji z klientami i dostawcami.

ALUMINIUM I SALWATOR

Wojciech Hudyka, zainspirowany działalnością profesora Politechniki Krakowskiej dra inż. hab. arch. Andrzeja Bojęsia, założył w 1991 roku przedsiębiorstwo ALSAL. Nazwa jest akronimem słów aluminium i Salwator – dzielnicy Krakowa, która była pierwszą siedzibą firmy. Niewielkie przedsiębiorstwo – „wielobranżowe” (co otwierało furtkę do zmiany profilu podstawowej działalności) – zatrudniało najpierw kilka osób. Pierwszą grupę klientów stanowili najczęściej przedsiębiorcy budujący lub wyposażający swój biznes w wejścia i witryny. Wśród klientów instytucjonalnych dominowały banki, które budowały i wyposażały oddziały w sale z aluminiowymi boksami kasowymi.

Firma zdobywała pierwsze doświadczenia, także technologiczne – profile aluminiowe obrabiane były i lakierowane ręcznie. Nie zawsze zastosowane rozwiązania wygrywały w zetknięciu z naszym klimatem – załoga musiała się nauczyć termiki okna i fasad, zarazem cały czas brakowało materiałów o odpowiedniej charakterystyce. Z drugiej strony – popyt przekraczał mocno możliwości jego zaspokojenia przez nieduże przedsiębiorstwo. Aby zrealizować zamówienia, wszyscy wytrwale pracowali – przede wszystkim kosztem czasu prywatnego. Takie podejście zostało docenione przez klientów i przyniosło dobre efekty finansowe. Zyski inwestowane były w rozwój, przede wszystkim w urządzenia sprowadzane z Zachodu, wyremontowane i często prze-



ALSAL



rabiane dla potrzeb firmy. Jedną z pierwszych zagniaterek sprowadzonych wtedy z Holandii pracowała jeszcze do niedawna w zakładzie.

Stopniowo, od początku lat 90., na rynku zaczęły pojawiać się pierwsze rozwiązania systemowe sprowadzane z zagranicy – firm takich jak Metra, RC System, Thyssen Schulte, Reynaers. Zastępowały one produkowany od czasów PRL-u przez Metalplast Bielsko system BPT60-Feal, archaiczny, nieposiadający przekładek termicznych. ALSAL zaczyna wytwarzać elewacje i elementy w nowych systemach. Na początku z bardzo skromnym wsparciem informatycznym, bazując na własnych obliczeniach.

W tym właśnie momencie firma wybrała specjalizację w obrębie wykonawstwa fasad (ścian osłonowych). Zdecydowała się przy tym na wykonywanie większości procesów samodzielnie, na zewnątrz zlecała tylko te nieliczne, których prowadzenie byłoby nieuzasadnione ekonomicznie czy technologicznie (lakierowanie, galwanizacja). Staje się jasne, że przedsiębiorstwo Alsal jest w stanie wykonać dla klienta fasadę aluminiowo-szklaną czy to za pomocą ściany osłonowej słupowo-ryglowej, segmentowej, semi- i strukturalnej, systemu okiennego, żaluzji fasadowych, płyty kompozytowej, czy też nawet w technologii „mokrej”. Wszystkie te kompetencje załoga zyskiwała stopniowo, wraz z kolejnymi umiejętnościami i doświadczeniami.

PRESJA GLOBALIZACJI

W połowie lat 90. na polski rynek weszły firmy zagraniczne – w roli zarówno inwestorów, jak i generalnych wykonawców. Wraz z nimi pojawiły się nowe sposoby prowadzenia inwestycji – wykonawca, aby móc wykonać swoje zadania, musiał mieć odpowiednie możliwości finansowe do zabezpieczania kosztów czy to gwarancji dobrego wykonania lub też kaucji gwarancyjnej (zo-

owiązania te mogą zablokować nawet kilkanaście procent wartości zlecenia, zmuszają też do utrzymywania premii gwarancyjnej nawet na 10 lat). Dla wielu firm konieczność zamrożenia części kapitału była impulsem do ponownego przemyślenia strategii działalności w tym segmencie rynku.

W ten sposób krajowi przedsiębiorcy musieli się zmierzyć z przejawami globalizacji, i to na dwóch poziomach. Po pierwsze: polski rynek otworzył się na nowe firmy i technologie, które trzeba było opanować, co zaostrzyło konkurencję i zaczęło wymuszać jakość, po drugie – kto chciał dalej działać, musiał się dostosować do norm i zwyczajów wprowadzonych przez nowych graczy. W tym mniej więcej czasie zapadła decyzja o przeniesieniu siedziby firmy Alsal do podkrakowskich Niegoszowic. Doszło do tego w 1999 r. Nowe warunki lokalowe pozwoliły kontynuować strategię wzrostu opartą na inwestowaniu zysków w rozwój, a także jak najlepsze zaspokajanie rosnących błyskawicznie potrzeb klientów.

Szefowie firmy od początku doskonale rozumieją, że ciągłe modernizowanie metod produkcji nie jest fanaberią, lecz koniecznością. To poprawia nie tylko wydajność, ale i jakość. Pozwala przy tym optymalizować koszty bezpośrednie. Przyjęta przez firmę strategia specjalizacji daje jej na rynku budowlanym pozycję podwykonawcy. Z kolei stopień skomplikowania większych projektów wymusza zindywidualizowane podejście do zadań inwestycyjnych.

BYĆ PEWNYM I DAWAĆ PEWNOŚĆ

Systemodawcy – czyli wytwórcy systemów aluminiowych – oferują dziś inwestorom i architektom możliwości realizacji nawet bardzo wymyślnych i skomplikowanych projektów. To z kolei zobowiązuje fasadowców, jak Alsal, do posiadania nie tylko odp-



wiedniego doświadczenia i know-how, ale także utrzymywania wysoc sprawnego biura projektowego. Rozbudowane, nowoczesne projekty wymuszają projektowanie każdego szczegółu konstrukcji.

Wspomniany powyżej sposób podejścia do rynku jest dla firmy idealnym rozwiązaniem, pomaga osiągnąć sukces, pozwalając jednocześnie tworzyć budowle na miarę kunsztu naszych czasów. Czyni to jednak firmę podatną na wahania koniunktury.

Pokazały to wszystkie kryzysy, które – jako gospodarka już mocno zespolona z globalną – odczuliśmy także w Polsce. W sytuacji kryzysu gwałtownie zmniejsza się liczba nowych zamówień. Inwestorzy, którzy pozostali na rynku, oczekują większej podaży usług firm budowlanych i co za tym idzie – znacznych obniżek cen. Z kolei dostawcy systemów starają się utrzymać, a nawet podnosić ceny wyrobów. Wtedy u podwykonawców mogą pojawiać się duże problemy związane z płynnością finansową. Ponieważ rynek budowlany stanowi swoisty system naczyń połączonych – istnieje tendencja przenoszenia problemów na kolejnych jego uczestników (klasyczny efekt domina).

Podkrakowskiej firmie zdarzyło się mieć styczność z niewypłacalnością zleceniodawcy. W oparciu o te i inne doświadczenia stara się więc opierać na pewnych i sprawdzonych partnerach, równocześnie będąc pewnym i sprawdzonym partnerem dla nich.

Niewielkie przedsiębiorstwo rodzinne we współczesnej globalnej konkurencji wystawione jest, jak widać, na wiele niebezpieczeństw – musi więc umieć zarówno wykorzystywać szanse, jak i pokonywać przeszkody i minimalizować ryzyko. Jednocześnie ogromne znaczenie ma informacja i promocja określonych rozwiązań technologicznych. Klienci winni mieć świadomość, że fasady w technologii lekkiej ściany osłonowej mogą zapewnić wspaniały efekt estetyczny i funkcjonalny, o trwałości liczonej w dziesiątkach lat. Rozwiązanie takie zapewnia odpowiednią ochronę przed chłodem w zimie i upałem w lecie, pozwala wykorzystywać naturalne słoneczne oświetlenie i szerokie spojrzenie na świat zewnętrzny z miejsca pracy czy odpoczynku w sposób cichy i bezpieczny. Jest przy tym bardzo łatwe w utrzymaniu i konserwacji, zawsze też można w prosty i ekonomiczny sposób starą elewację wymienić.

Najlepiej w budowaniu marki rodzinnej firmy i rozszerzaniu jej zasięgu, rozpoznawalności wśród klientów w kraju i za granicą, pomagają realne dokonania. Alsa! ma się czym pochwalić, ma bowiem bardzo znaczący udział w powstaniu wielu budynków w Krakowie: obiektów użyteczności publicznej, sakralnych, biurowych, handlowych i hotelowych. Najciekawsze z nich stały się wizytówką miasta.

Nie bez znaczenia jest fakt, że nie chodzi o byle jakie miasto – lecz właśnie Kraków, który sam w sobie jest marką, co przekłada się zarówno na liczebność „widowni”, która codziennie podziwia tujszą architekturę, jak i entuzjastyczne opinie.



SALESMANAGO

// Światowy lider Marketing Automation w segmencie B2C

OPOWIEŚĆ O TYM, JAK KRAKOWSKA FIRMA, KTÓRA OD ZARANIA UZNAŁA, ŻE JEJ RYNKIEM JEST CAŁY ŚWIAT, POBIŁA W SWYM SEGMENTIE TAKICH GIGANTÓW JAK ORACLE I IBM.

Cofnijmy się parę lat, do roku 2011. W Polsce nie istnieje pojęcie „Marketing Automation”. Marketerzy nie mają praktycznie żadnych narzędzi do mierzenia skuteczności i optymalizacji działań czy wglądu w zachowania odbiorców. W przeciwieństwie do innych działów, nie dysponują żadnymi technologiami, które porządkowałyby dane, usprawniałyby ich pracę oraz pozwalały wykazywać efekty. To stawia ich w bardzo trudnej sytuacji: z jednej strony nie potrafią wykazać swojej wartości wewnątrz firmy, z drugiej – pozostają bezradni wobec zmian w zachowaniu klientów.

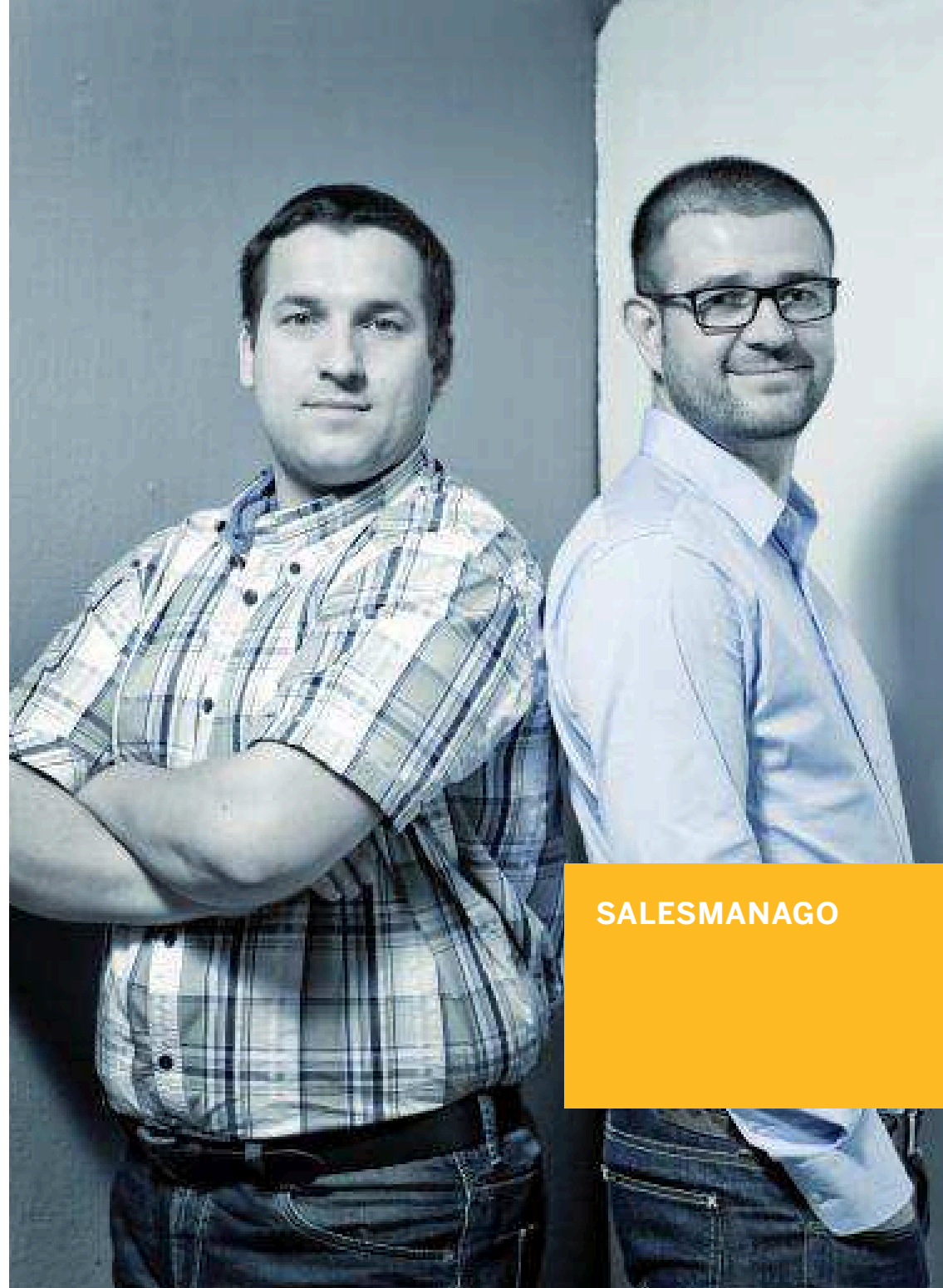
NOWOCZESNE ZAKUPY

Konsumenci coraz częściej kupują online, migrują między online a offline, wykorzystują media społecznościowe do wyszukiwania i weryfikacji produktów, używają smartfonów podczas zakupów. Podróż zakupowa przestała być linearna: interakcja między marketingiem a klientem dotyczy coraz większej liczby punktów stykowych. Marketerzy nie wiedzą, jak sobie radzić z tą zmianą. W tym czasie w USA rynek technologii marketingu rozkwita, jednak rozwiązania Marketing Automation ograniczają się głównie do gigantów branży B2B: software jest drogi i skomplikowany i nikt nie wyobraża sobie stosowania go w e-commerce.

Wtedy pojawia się SALESMANAGO i stawia przed sobą 3 wyzwania:

- ▶ **1.** Pomóc marketerom dostarczać realną wartość swoim organizacjom i klientom,
- ▶ **2.** Zmienić rolę marketerów w firmach,
- ▶ **3.** Pokazać, że Marketing Automation to również opcja dla małych firm oraz e-commerce.

Chodzi o kompleksową zmianę myślenia na temat możliwości marketingu.



SALESMANAGO

SALES MANAGO
marketing automation



SALESMANAGO W LICZBACH

- ▶ Firma została założona w Krakowie i w nim do dziś mieści się jej siedziba. Poza tym SALESmanago ma spółki zależne i biura w trzech innych krajach: USA (Nowy Jork), Indiach (Bangalore) oraz Wielkiej Brytanii (Londyn).
- ▶ **5000** klientów w **40** krajach.
- ▶ Ponad **500** partnerów w **20** krajach.
- ▶ Według Datanyze SALESmanago zajmuje **6. miejsce** na świecie wśród systemów Marketing Automation.
- ▶ VentureBeat klasyfikuje SALESmanago jako światowego lidera dostawców Marketing Automation w segmencie B2C (business-to-consumer) oraz małych i średnich firm.
- ▶ GetApp, platforma należąca do Gartnera, zamieściła SALESmanago w **TOP25** najlepszych systemów Marketing Automation.
- ▶ **55 proc.** wdrożeń spoza Polski. U konkurencji wdrożenia spoza rynku macierzystego sięgają 40 proc.

INSPIRACJA

SALESmanago powstało na bazie doświadczeń zawodowych Grzegorza Błażewicza, założyciela i prezesa zarządu SALESmanago.

Kiedy pracował jako dyrektor marketingu w krakowskim Comarchu, a następnie jako prezes jednego z największych polskich portali, Interii, doświadczył problemów, z jakimi wiąże się praca marketera: brak narzędzi, niemożność mierzenia efektów, opieranie kampanii na intuicji, a nie na danych, praca w trybie siłowym, w oderwaniu od reszty firmy, związane z tym poczucie frustracji.

Obok zrozumienia potrzeb sytuacji i marketerów, drugim filarem, na którym oparto projekt SALESmanago, było rozpoznanie potencjału nowych możliwości technologicznych. Internet, a potem urządzenia mobilne, zmieniły sposób, w jaki kupujemy. I marketing powinien za tym nadążyć.

Użytkownicy przez swoje zachowanie na stronie www, które możemy monitorować, dostarczają nam cennej wiedzy: jeśli mamy software do jego interpretacji, możemy na tej podstawie nie tylko lepiej poznać klientów czy budować ich kompleksowe profile, ale również obserwować zależności i reguły oraz na tej podstawie personalizować oferty, a także automatyzować część procesów.

KAMIEŃ MIŁOWE

2011

Uruchomienie platformy SALESmanago. Firma zaczyna od zera budować rynek w Polsce i Europie. Strategia pioniera opłaciła się: SALESmanago ma dziś 90-procentowy udział w rynku polskim (Datanyze).

LUTY 2012

Pozyskanie pierwszego klienta.

LIPIEC 2013

Pierwszy zagraniczny klient.

SIERPIEŃ 2013

Tysięczny klient.

LUTY 2014

Pozyskanie 5 mln zł finansowania od Rafała Brzosi, prezesa Grupy Integer, twórcy Paczkomatów. W ramach współpracy spółka zajęła się tworzeniem unikatowych na skalę światową rozwiązań automatyzacji marketingu dla e-commerce. We wrześniu 2015 r. Rafał Brzoska zwiększył swoje udziały do 40 proc.

CZERWIEC 2015

Wypuszczenie na rynek APPmanago, systemu Mobile Marketing Automation, przeznaczonego do monitorowania zachowania i zainteresowań użytkowników aplikacji mobilnych oraz do personalizacji komunikacji w tym kanale. APPmanago można również zintegrować z SALESmanago. To jedyna na świecie tak głęboka integracja między marketingiem desktopowym a mobilnym. SALESmanago wyprzedza tu konkurencję i wyznacza trendy.

WRZESIEŃ 2015

Zatrudnienie przekracza 100 osób. Wcześniej otwarto biura w Bangalore, Bukareszcie i Warszawie.

STYCZEŃ 2016

5000 klientów.

LUTY 2016

Kolejna runda finansowania zaangażowała do projektu 3TS Capital Partners, fundusz venture capital i private equity, w który zainwestowało Cisco, EIF, EBRD, OTP, Sitra, 3i i KfW. Fundusz zainwestował 25 mln zł, a środki zostały przeznaczone na badania i rozwój produktowy oraz silną ekspansję na terenie Europy.

KWIECIEŃ 2016

GetApp, platforma należąca do Gartnera, największej na świecie firmy analitycznej w obszarze nowych technologii, zamieściła SALESmanago w zestawieniu najlepszych systemów Marketing Automation, ponad aplikacjami należącymi do Oracle czy IBM.

FILOZOFIA FIRMY

Celem zespołu SALESmanago jest dać marketerom narzędzia, które pozwolą im zbierać informacje o swoich odbiorcach, lepiej ich rozumieć oraz na tej podstawie budować wyrefinowane, spersonalizowane kampanie, których skuteczność mogą mierzyć.

Z drugiej strony chodzi również o zmianę kondycji marketerów: o to, by mogli wykorzystywać potencjał danych, opierać działania na wiedzy, badać je i optymalizować, a także znaleźć metryki dla mierzenia efektów ich pracy.

Innymi słowy, SALESmanago działa w kierunku poprawy relacji na dwóch poziomach:

- ▶ między markami a klientami: marketerzy lepiej znając swoich odbiorców oraz stosując komunikację 1-do-1 mogą dostarczać wartościowsze i bardziej przydatne treści, dzięki czemu „marketing” przestanie być synonimem spamu.
- ▶ między marketerami a resztą zespołu, w tym przetożonymi: dzięki analizie efektywności marketerzy mogą pokazać, jakie znaczenie ma ich praca dla całego zespołu i w jaki sposób przyczyniają się do generowania zysku. Platforma Marketing Automation ułatwia również współpracę działów marketingu i sprzedaży, daje im niejako wspólny język i wgląd w to, co robią poszczególne zespoły.

PRZEWAGA KONKURENCYJNA

Przewaga firmy opiera się na 4 filarach:

1. Relacje

SALESmanago bazuje na budowaniu długotrwałych relacji z klientami przez ciągły kontakt i dostosowywanie produktu do ich potrzeb. W gronie 5000 klientów znajdują się zróżnicowane przedsiębiorstwa: od globalnych marek jak Yves Rocher, Orange, Praktiker czy Duka, po małe sklepy internetowe. Każdy z nich wymaga indywidualnego podejścia oraz wskazania najsukieczniejszych rozwiązań. Dla osób, które oczekują całościowego zaplanowania kampanii z wykorzystaniem Marketing Automation, SALESmanago przygotowało również usługi konsultingowe i możliwość skorzystania z wiedzy najbardziej doświadczonych w Polsce ekspertów.

2. Wiedza ekspercka

Specjaliści SALESmanago to osoby, które stworzyły ten rynek w Polsce oraz aktywnie współtworzą go w Europie.

3. Innowacja

SALESmanago wykorzystuje w 100 procentach własne rozwiązania technologiczne i wyznacza trendy.

4. Własna droga

Zespół SALESmanago nie boi się łamać schematów na temat tego, jak robić biznes. Przykład? W firmie panuje zakaz jeżdżenia na spotkania z klientami (z wyjątkiem sytuacji, kiedy ktoś uczestniczył w prezentacji online i rozumie specyfikę produktu).

PRZYCHODY

2013 ROK
3 MLN ZŁ

2014 ROK
6 MLN ZŁ

2015 ROK
17 MLN ZŁ

LICZBA KLIENTÓW

Luty 2014

1000

Styczeń 2015

2000

Lipiec 2015

3500

Styczeń 2016

5000

WOLNE NE FO RUM

NAJWYŻSZY CZAS, ABY ZNALĄZŁ SIĘ WŚRÓD EKONOMICZNYCH „GURU” KTOŚ, KTO DOSTRZEŻE ROLĘ RODZINNYCH BIZNESÓW I NA TRWAŁE WPISZE JE DO STRUKTUR POLSKIEJ GOSPODARKI, OKREŚLI ICH MIEJSCE, ROLĘ I FUNKCJĘ – DAJĄC JEDNOCZEŚNIE STABILNE GWARANCJE ROZWOJU.

MAREK MALEC,
PREZES GALICYJSKIEJ IZBY GOSPODARZEJ, SEKRETARZ MAŁOPOLSKIEGO POROZUMIENIA ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH

Wypowiedzi w Wolnym Forum odzwierciedlają osobiste poglądy ich autorów



ANDRZEJ ZDEBSKI

// prezydent Izby Przemysłowo-Handlowej w Krakowie

MM A PRZYSZŁOŚĆ POLSKIEJ GOSPODARKI

I NIE CHODZI TU O MARILYN MONROE, ALE O MATEUSZA MORAWIECKIEGO I JEGO (RZĄDOWY) „PLAN NA RZECZ ODPOWIEDZIALNEGO ROZWOJU”.

Mijają trzy miesiące od prezentacji planu zwanego Planem Morawieckiego. Plan ma tyle samo przeciwników, ile zwolenników. Autorytety ekonomiczne są za, ale i zdecydowanie przeciw. A polscy przedsiębiorcy ze spokojem oraz wielką nadzieją przyjmują zapowiedziane kierunki rozwoju Polski i tego, co będzie stanowić o sukcesie kraju w zmieniającym się świecie, zmieniającej się Europie – silnej gospodarce. Ze spokojem, bo to nie pierwsza wizja raju obiecanego dla gospodarki w ostatnich 25 latach, a z wielką nadzieją, bo przy stworzeniu odpowiednich warunków polscy przedsiębiorcy mogą – w oparciu o swoje doświadczenia, ale też kapitał – zbudować silną polską markę, rozpoznawalną na świecie i firmy, które będą konkurowały z najlepszymi na świecie (cytat z wystąpienia premier Beaty Szydło, podczas prezentacji określającej cele tego planu).

Wśród pięciu filarów rozwoju gospodarczego planu MM są takie zadania, które dla przedsiębiorców wydają się kluczowe. Partnerstwo dla strategicznych działów gospodarki (filar reindustrializacja), nowa konstytucja biznesu, przyjazne otoczenie prawne (filar rozwój innowacyjnych firm), polski fundusz rozwojowy (filar kapitał dla rozwoju), silna marka Polska (filar ekspansja zagraniczna), edukacja (filar rozwój społeczny i regionalny).

Wspieranie polskiego przemysłu, produkcji w Polsce, branż nie tylko związanych z nowymi technologiami, ale też takich, jak przemysł spożywczy, chemiczny, zbrojeniowy, środków transportu; dobre, jasne, stabilne ustawodawstwo (może zamiast Konstytucji biznesu powrót do Kodeksu handlowego, a nie spółek handlowych, jak w okresie międzywojennym); jedna, dobrze zarządzana instytucja koordynująca publiczne środki rozwojowe (może z dominującą rolą Banku Gospodarstwa Krajowego jako banku apeksowego – jak KfW w latach swojej świetności); skoordynowana promocja Polski, polskiej gospodarki (przez jedną instytucję Agencję Promocji Polski – Teraz Polska – Poland Now); stworzenie wreszcie mądrego, stabilnego systemu edukacji, który da solidne zaplecze intelektualne innowacyjnej gospodarce, ale też będzie kształcił dobre, średnie kadry odpowiednio do potrzeb rynku pracy – to zadania najpilniejsze. Niektóre do długoterminowej realizacji. Inne wymagają tylko decyzji i mogą być szybko wdrożone.

Czy plan MM będzie pierwszym polskim planem, który zostanie w większości wykonany i przeniesie polską gospodarkę, polskich przedsiębiorców do ekstraklasy światowych gospodarek, a Kowalski będzie zarabiał za 15 lat tyle, ile przeciętny obywatel Unii Europejskiej? A dlaczego nie! Jeśli jeszcze udałoby się wprowadzić w Polsce prawdziwy samorząd gospodarczy (taki i z taką rolą, jaką przewidywały dla niego międzywojenne Konstytucje RP), ale bez obligatoryjnej przynależności, skupiony np. w 53 izbach regionalnych tworzących sieć wsparcia dla rozwoju szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw, głównie w mniejszych ośrodkach (potrzebna tylko niewielka nowela ustawy z 1989 r.).

Zyczymy więc sobie, aby za 15 lat monogram MM kojarzył się w Polsce nie tylko z Marilyn Monroe...

Fundusze unijne na badania i rozwój nie dla każdego?

W maju 2015 roku rozpoczęły się pierwsze nabory wniosków o dofinansowanie skierowane do przedsiębiorstw w nowej perspektywie finansowej na lata 2014-2020. Zainteresowanie było bardzo duże, a wskaźnik wydatkowania środków unijnych wyjątkowo niski. Co jest powodem takiej sytuacji?

Pytanie o niski wskaźnik wydatkowania środków unijnych zastanawia wielu wnioskodawców. W Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój (PO IR) od kwietnia 2015 do kwietnia 2016 roku odbyło się 17 konkursów z łącznym budżetem przeznaczonym na dofinansowanie około 6,4 mld PLN, co stanowi zaledwie około 17% całego budżetu PO IR. Nie byłoby tak źle gdyby wszystkie środki przeznaczone na dofinansowanie zostały przyznane. Tymczasem wskaźnik ten jest zaskakująco niski, a o wielkości zakontraktowanych środków nie ma co nawet wspominać.

Dla przykładu przyjrzmy się konkursom organizowanym przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) – Instytucję Pośredniczącą (IP), która dysponuje m.in. środkami przeznaczonymi na finansowanie działalności badawczo-rozwojowej. W analizowanym okresie od kwietnia 2015 do kwietnia 2016 NCBR rozstrzygnęło 6 konkursów w których łączny budżet przeznaczony na dofinansowanie projektów wyniósł 3 545 mln PLN. Rekomendację do dofinansowania uzyskały wnioski na łączną kwotę: 1 674 mln PLN co stanowi zaledwie 47,22% dostępnej alokacji. Narzuca się więc pytanie co jest przyczyną takiego stanu rzeczy?

Powodów może być kilka:

1. Jakość wniosków – wg opinii Szymona Łokaj – eksperta PO IR jest to najważniejszy element „układanki”. Ekspert w ostatnim roku przeanalizował około 60 wniosków o dofinansowanie złożonych w ramach konkursów organizowanych przez NCBR. Około 75% z nich wg eksperta nie spełniały podstawowych wytycznych określonych regulaminem konkursu oraz definicji innowacyjności określonej w podręczniku Oslo Manual, 2005 OECD, a także badań naukowych czy prac rozwojowych określonej w podręczniku Frascati, 2002 OECD. Ponadto wnioski były przygotowane niedbale, bez wiarygodnych uzasadnień danych i założeń w nich zawartych. Nie dziwi więc fakt, że takie wnioski uzyskują negatywną ocenę merytoryczną. Dziwi natomiast to, że autorami tych wniosków w większości przypadków są firmy doradcze, których rolą powinno być rzetelne i profesjonalne doradztwo i przygotowanie poprawnej dokumentacji. Jak się okazuje to zadanie przerasta wiele z nich. Tymczasem obecność doświadczonego i kompetentnego zespołu specjalistów w procesie pozyskania środków unijnych to połowa sukcesu. Zakres merytoryczny wniosku składa się z wielu zagadnień, do opracowania których niezbędna jest współpraca ludzi o różnych

kompetencjach, w szczególności pracownika naukowego lub pomysłodawcy projektu, konsultanta ds. pomocy publicznej, analityka rynkowego i finansowego. Co najmniej 3 ostatnich powinna angażować profesjonalna firma doradcza. Dobry wniosek to przede wszystkim odpowiednia proporcja pomiędzy wartością naukową i rynkową oraz poprawna struktura kosztów, a także niepodważalne dane i dokumenty, które uwiarygadniają przyjęte założenia. Tego zdecydowanie brakuje w większości wniosków – mówi ekspert.

2. System oceny – drugim ważnym czynnikiem decydującym o sukcesie w procesie pozyskania pomocy publicznej jest sprawiedliwy i rzetelny system oceny cokolwiek przez IP. Wg opinii wielu wnioskodawców, obecny system pozostawia wiele do życzenia. Trudno się z tym nie zgodzić – mówi Szymon Łokaj. Czytając karty oceny merytorycznej (recenzje wniosków) często można odnieść wrażenie, że oceny dokonują eksperci nie mający odpowiednich kompetencji w tematyce ocenianych wniosków, a także, że ocena dokonywana jest często w oparciu o subiektywną opinię eksperta nie potwierdzoną wiarygodnym uzasadnieniem. Czy jest to powód do zmartwień? Zdecydowanie nie – mówi ekspert. System oceny nigdy nie będzie idealny, zawsze będzie ryzyko zewnętrzne, na które nie mamy wpływu, jednak w znacznym stopniu możemy je zminimalizować poprzez przygotowanie poprawnej dokumentacji konkursowej i uwiarygodnienie wszystkich zawartych w niej danych i założeń, tak aby było jak najmniej powodów do odrzucenia wniosku.

3. Potencjał wnioskodawcy – ten czynnik odnosi się głównie do wiarygodności wnioskodawców i ryzyka udzielania im pomocy publicznej przez IP. Wiele projektów składanych jest przez spółki celowe, zarejestrowane wyłącznie na potrzeby realizacji projektu badawczego. Są to podmioty przeważnie z niskim kapitałem, nie posiadające doświadczenia i potencjału do zrealizowania projektu. Wg opinii Szymona Łokaj, fundusze na badania i rozwój przeznaczone są głównie dla firm zapewniających największą wiarygodność, posiadających doświadczenie i odpowiednie zasoby finansowe, techniczne i osobowe, tj. mają odpowiedni potencjał do realizacji projektu i ryzyko nieefektywnego wydania pomocy publicznej przez IP jest małe.

Eliminując ryzyka związane z pierwszym i trzecim czynnikiem będą Państwo mieli całkiem spore szanse na sukces.



SPECJALIŚCI
OD FUNDUSZY UNIJNYCH

PMG to doświadczenie, kompetencje oraz najskuteczniejsze narzędzia w procesie pozyskiwania pomocy publicznej. Dzięki znajomości rynku oraz wiedzy naszych ekspertów realizujemy nawet najbardziej wymagający projekt.



GRAŻYNA GRABOWSKA

// prezes spółki Targi w Krakowie Sp. z o.o.

JAK PRZEŁOŻYĆ SUKCES FIRM NA ROZWÓJ KRAJU I JEGO GOSPODARKI

Dwadzieścia lat temu założyliśmy firmę wystawienniczą Targi w Krakowie. Zaczynaliśmy od kilku osób, wynajmowanych hal sportowych i pięciu imprez targowych. W pierwszym roku – dzięki nam – do Krakowa przyjechały 374 firmy z branży cukierniczej, wyposażenia hoteli i gastronomii, poligraficznej i maszynowo-narzędziowej. Ich pracownicy mieszkali w mieście kilka dni, tutaj się żywili, robili zakupy, korzystali z transportu. Podobnie zwiedzający – ich klienci (16 tysięcy osób w pierwszym roku).

W naszej firmie pracowało niewiele osób, ale do obsługi wydarzeń trzeba było wynająć firmy outsourcingowe (sprzątanie, budowa stoisk, ochrona) oraz studentów, choćby do sprzedaży i kontroli biletów. Pieniądze z targów zostawały w Krakowie: u właścicieli wynajmowanych obiektów, w hotelach, restauracjach, firmach świadczących usługi reklamowe, plastyczne i drukarniach. No i w podatkach od działalności: naszej oraz tych wszystkich firm i osób, które pracowały na targach – od sprzątaczek, hydraulików, elektryków, po fotografa.

Targi się rozrastały, dochodziły nowe tematy – czyli więcej imprez, więcej pracujących ludzi i firm, więcej wystawców i zwiedzających, nawet z zagranicy, i – de facto – więcej pieniędzy zostawało w mieście. Po kilku latach zaczęliśmy się martwić: na naszych targach przestały się wystawiać firmy, które przyjeżdżały pierwotnie regularnie. Po głębszej analizie okazało się, że po prostu założyły swoje filie w okolicy Krakowa i to one prezentują teraz ich produkty. Przybyło więc na lokalnym rynku przedsiębiorstw, przybyło miejsc pracy.

Na targi branżowe przyjeżdżają producenci i dystrybutorzy, szukają klientów, współpracowników, promują wyroby. Ich klienci, z całego świata, ale w dużej mierze z najbliższej okolicy, nie tylko zapoznają się z nowymi markami i produktami, również kupują nowinki technologiczne, uzupełniają park maszynowy, infrastrukturę, doposażają przedsiębiorstwa, żeby dalej się rozwijać. Podpisują umowy o kooperacji, uczestniczą w szkoleniach i konferencjach, dowiadują się, jak lepiej prowadzić biznes, żeby się rozwijać. Dzięki targom mają dostęp do światowych nowości, do wiedzy ekspertów i doświadczenia kolegów z branży.

Dzięki targom – choć zupełnie innym – rozwijały się miasta od zarania dziejów i ten proces nadal trwa. W ubiegłym roku sprowadziliśmy do Krakowa blisko 3 tysiące przedsiębiorstw i 135 tysięcy ich klientów. Przez dwadzieścia lat skala naszej firmy również się zmieniła – mamy 70 miejsc pracy tylko w naszej firmie, a firm outsourcingowych coraz więcej i coraz więcej pracy dla nich.

Już nie wynajmujemy cudzych obiektów na targi – mamy własne EXPO Kraków, które... podnajmujemy na imprezy innym. Nie tylko więc nasza działalność targowa ma wpływ na gospodarkę regionu i targów, również sam obiekt przyciąga kolejne, często nowe imprezy w Małopolsce.

Historia Firmy BATIM



Firma BATIM Transport Międzynarodowy i Spedycja powstała jako Spółka Cywilna w 1994 r. z siedzibą w Nowym Sączu i prowadziła działalność spedycyjną.

Natomiast w 1995 r. w kwietniu powstała spółka Batim Transport Międzynarodowy i Spedycja z siedzibą w Starym Sączu rozpoczynając działalność transportową.

W 1997 roku w ramach zmiany ustawy o prawie handlowym spółka cywilna została przekształcona w spółkę jawną i dynamicznie ruszyła do rozwoju działalności. Znak BATIM został zastrzeżony dla obecnej spółki.

Lata 1997-98 to usługi transportowe świadczone na rynku niemieckim i włoskim, natomiast od połowy 1998 roku została poszerzona oferta o rynek angielski, który jest wiodącym rynkiem do dnia dzisiejszego.

Przez cały okres działalności, Batim bardzo dużo obsługuje relacje Polska – Anglia i Anglia - Polska.

Batim świadczy usługi transportowe i spedycyjne z wykorzystaniem taboru własnego i wynajmowanego. Ponadto Batim świadczy usługi promowe pomiędzy kontynentem a Wielką Brytanią.

Przez okres XX-lecia działalności ciągle systematycznie co roku się rozwijał osiągając status firmy dużej zatrudniając łącznie ponad 600 osób a w tym ponad 530 kierowców.

Z małej firmy wyrósł BATIM jako poważny kontrahent i konkurent innych dużych firm na rynku transportowym.

Firmę Batim charakteryzuje bardzo wysoka jakość oferowanych usług jak i taboru oparty wysoką jakością kierowców i osób w niej zatrudnionych.

Ciągniki siodłowe, które ma na wyposażeniu BATIM to najwyższej



jakości ciągniki firm: Scania i Mercedes oraz naczepty Krone.

Jest to nowoczesny sprzęt klasy EURO 6 oraz wyposażony w kompletne urządzenia telematyczne belgijskiej firmy Wabco-Transics, który pozwala na przesył danych, skany dokumentów jak i kontakt on-line z kierowcą.

Firma w 2015 roku rozpoczęła budowę dużego budynku Centrali Office celem poprawy jakości i komfortu zatrudnienia tak pracowników zatrudnionych w Centrali jak i kierowców.

Lata 2008-2015 to okres dużego rozwoju i prosperity firmy na rynkach zachodnich, a w ślad za tym umocnienie pozycji i prestiżu firmy oraz znaczący wzrost dynamiki rozwoju firmy.

W tych latach zostaje firma dostrzeżona czego dowodem są wyróżnienia, nagrody i nominacje. Firma zajmuje ugruntowaną pozycję na europejskim rynku

transportowym PL i UE i jest postrzegana jako poważny gracz na tym rynku.

Firma Batim obsługuje kilku największych i znaczących operatorów logistycznych Europy, którzy wystawiają bardzo wysokie noty związane z b. dobrą obsługą, jakością i terminowością realizowaną przez BATIM.

Perspektywa najbliższych lat to: powiększenie taboru, realizacja usług na najwyższym poziomie, ciągłe doskonalenie pracy kierowców, utworzenie Profesjonalnej Szkoły Nauki Jazdy dla kierowców TIR, oraz zapewnienie wszystkim pracownikom przyjemnej, dobrej i przyjaznej codziennej pracy oraz satysfakcji z jej wykonywania.





MIKOŁAJ PLACEK

// prezes zarządu Grupy OKNOPLAST

FIRMA RODZINNA – STABILNY INWESTOR I PRACODAWCA

OKNOPLAST, należący do ścisłej czołówki producentów okien i drzwi z PVC w Europie, pochodzi z podkrakowskiego Ochmanowa. Firma została założona w 1994 roku przez Adama Placeka. To on, dzięki swoim obserwacjom, znalazł niszę na polskim rynku. I ją doskonale wykorzystał.

W latach 90. w kraju królowały drewniane okna o słabej jakości, szybko ulegające wypaczeniu. Adam Placek wpadł na pomysł założenia firmy, która będzie tworzyć okna z PVC, charakteryzujące się bardzo wysoką jakością. W ten sposób powstało Przedsiębiorstwo Produkcyjne OKNOPLAST – Kraków. W tamtym czasie w firmie pracowało około 60 osób, dziś liczba pracowników przekroczyła 1300. Od początku celem przedsiębiorstwa była wysoka jakość produktów i obsługi oraz tworzenie zaawansowanych rozwiązań dla wymagających klientów.

Jako syn założyciela firmy postanowiłem kontynuować tę misję, a za cel postawiłem sobie rozwój przedsiębiorstwa. Firma odniosła sukces na rodzimym rynku. W 2004 roku, po wejściu Polski do Unii Europejskiej, zrozumiałem, że warto budować sprzedaż także w Europie. Po 12 latach mogę powiedzieć, że należymy do europejskiego grona liderów branży okiennej.

Kluczem do sukcesu za granicą jest elastyczne podejście i dostosowanie oferty produktowej do specyfiki danego kraju. Dzięki temu z powodzeniem prowadzimy działalność na dziesięciu rynkach: w Austrii, Czechach, Francji, Niemczech, Polsce, Słowacji, Słowenii, Szwajcarii, we Włoszech i na Węgrzech. W najbliższym czasie planujemy rozszerzyć działania m.in. o rynki skandynawskie oraz brytyjski.

W 2015 roku OKNOPLAST odnotował rekordowe w historii działalności wyniki sprzedaży. Wartość przychodów wzrosła z 480 mln zł w 2014 roku do 520 mln zł. W związku z intensywnym rozwojem, już niedługo rozpocznie się budowa kolejnego biurowca, opracowanego według nowoczesnej koncepcji architektonicznej. Stanie się on łącznikiem między dwoma istniejącymi, wspólnie będą zaś tworzyć reprezentacyjną siedzibę. Zależy nam na tym, aby wykreować wyjątkowe i przyjazne miejsce pracy dla całego zespołu OKNOPLAST-u.

Styropian dla wymagających



Austrotherm EPS FASSADA PREMIUM

- ▶ $\lambda \leq 0,031$ W/mK pozwala zredukować grubość styropianu o ponad 30%
- ▶ maksymalna redukcja wydatków na ogrzewanie
- ▶ jakość potwierdzona Znakiem Gwarantowany Styropian

austrotherm.pl



AUSTROTHERM



MAREK MALEC

// prezes Galicyjskiej Izby Gospodarczej, sekretarz Małopolskiego Porozumienia Organizacji Gospodarczych

FIRMY RODZINNE: PLASTRY MIODU

Od 26 lat prowadzę rodzinną firmę produkcyjną w branży elektrotechnicznej. Założyliśmy ją wspólnie z tatą i bratem. Początki były oparte na własnej pracy w tak zwanym „garażu”. Dziś mamy nieduży zakład, stabilną załogę i stałych klientów. Cykliczna prezentacja na imprezach targowych, internet, pozwoliły nam zdobyć kontrahentów z całej Polski i trochę z zagranicy. Bywało przez te lata lepiej i gorzej, ale firma nigdy nie straciła płynności finansowej.

Poprzez osobiste zaangażowanie w organizacjach samorządu gospodarczego wiem, że takich firm w Polsce jest całkiem sporo, a nawet chyba większość. I jedno, nad czym boleję, to to, że przez 26 lat wolnej Polski żadna z ekip rządzących nie dostrzegła, iż takie firmy są sołą przedsiębiorczości. Dzięki nam premier Donald Tusk mógł chwalić się zieloną wyspą w czasie ostrego kryzysu gospodarczego w Europie. W strukturze polskiej gospodarki rodzinne firmy przypominają „plastry miodu”. Konstrukcje, składające się z małych komórek, potrafią przyjąć na siebie i wytrzymać spore uderzenie. Komórki to my, drobne rodzinne firmy potrafiące ewoluować, przetrwać kryzysy i stabilnie płacić różne, zmieniające się daniny państwu, jednocześnie dając pracę innym.

Tymczasem wizje rozwoju gospodarczego Polski, przedstawiane przez rządzących, choćby ostatni plan wicepremiera Mateusza Morawieckiego, zakładają tworzenie solidnych, sztywnych konstrukcji, opartych na państwowych molochach. Boję się, że wielkie budowle są mniej wytrzymałe niż „plastry miodu” i przy najbliższym trzęsieniu w gospodarce runą pierwsze. Skutki odbudowy poniesiemy my – pszczoły robotnice.

Bezpłatne audyty innowacyjności dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw z terenu Małopolski

Inwestowanie w Przyszłość.

Audyty Innowacyjności IMP^{Prove} w ofercie Izby Przemysłowo-Handlowej w Krakowie.

Z końcem 2015 roku w ofercie Izby Przemysłowo-Handlowej w Krakowie dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw z Małopolski (także tych niebędących jej członkami) znalazły się usługi audytu innowacyjności oparte na metodologii IMP^{Prove}. Są one świadczone bezpłatnie w ramach realizowanego

przez konsorcjum Enterprise Europe Network South Poland projektu KAM2SouthPL2, który finansowany jest z Programu Ramowego Horyzont 2020. Audyt ten w dużym skrócie polega na przeprowadzeniu badania procesów zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie w oparciu o zestandaryzowa-

ny kwestionariusz, którego kształt był latami współtworzony i udoskonalany przez międzynarodowe grono specjalistów z zakresu stymulowania i oceny innowacyjności. Aspekty zarządzania innowacjami, które są analizowane, to: strategia innowacji, organizacja i kultura innowacji, zarządzanie cyklem życia innowacji, czynniki innowacji w zakresie zasobów ludzkich, finansów.

Po przeprowadzeniu tak skonstruowanego audytu narzędzia dostępne na internetowej platformie IMP^{Prove} pozwalającej bez ujawniania informacji o firmie innym użytkownikom dokonać benchmarkingowej analizy sytuacji firmy poprzez porównanie jej wyników ze średnimi oraz najlepszymi wynikami uzyskanymi przez wybrane poprzez firmę grupy odniesienia (np. firmy o podobnej do niej wielkości z tego samego kraju czy z tej samej branży). Na tej podstawie system generuje

dostępny tylko dla firmy raport jej rezultatów. W oparciu o ten raport konsultant przeprowadza z przedstawicielem bądź przedstawicielami firmy warsztaty, których celem jest optymalizacja procesów zarządzania innowacjami, tak aby zapewnić firmie maksymalną konkurencyjność i trwały wzrost.

Obecnie standardy oceny i zarządzania innowacjami w oparciu o metodę IMP^{Prove} stają się coraz bardziej powszechne na całym świecie (w ponad 100 krajach) dzięki globalnej działalności IMP^{Prove} Academy – Europejskiej Akademii Zarządzania Innowacjami.

Jest to międzynarodowe centrum ekspercko-szkoleniowe propagujące holistyczne podejście do innowacji i bazujące na wypracowanych standardach IMP^{Prove}. Szkoły oraz akredytują konsultantów uprawnionych do przeprowadzania audytów IMP^{Prove} w firmach, dokonuje certyfikacji przedsiębiorstw w zakresie innowacji, a także przyznaje im międzynarodowe nagrody IMP^{Prove} Award za osiągnięcia na polu innowacyjności.

Światowy zasięg działalności Akademii IMP^{Prove} upraszcza i intensyfikuje prowadzona przez nią platforma internetowa, dzięki której firmy mają możliwość analizy porównawczej swoich wyników z wynikami określonych przez siebie grup anonimowych firm z całego świata.

IMP^{Prove} jest także zalecanym przez Komisję Europejską sposobem weryfikacji poziomu innowacyjności firmy przy ubieganiu się o wsparcie z działania SME Instrument programu Horyzont 2020. Więcej o metodzie i Akademii IMP^{Prove} na stronie: www.improveinnovation.eu.

Beneficjentami usług IMP^{Prove} świadczonych w ramach projektu KAM2South PL2 mogą być wyłącznie przedsiębiorstwa o statusie MŚP.

Firmy zainteresowane skorzystaniem z usług IMP^{Prove} proszone są o kontakt z uprawnionym do jej świadczenia dr. inż. Romanem Cuprysiem – tel. 12/428 92 59, kom. 725 292 991, e-mail: rouprys@iph.krakow.pl.

Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki



Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki

Kim jesteśmy?

Sieć Enterprise Europe Network to jedno z najważniejszych narzędzi Komisji Europejskiej wspierających rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

W Polsce działa 30 ośrodków zgrupowanych w 4 konsorcjach regionalnych.

W skład Konsorcjum Południowa Polska wchodzi ośrodek Enterprise Europe Network zlokalizowany przy IPH w Krakowie.

Oferujemy najszerszy zakres bezpłatnych usług pomocy, wsparcia i doradztwa w zakresie:

- poszukiwania partnerów biznesowych, zwłaszcza w innych państwach UE
- możliwości finansowania dla MŚP
- przetargów, targów, szkoleń, seminariów, konferencji
- regulacji Jednolitego Rynku UE oraz rynków krajów członkowskich

Zachęcamy do skorzystania z naszych usług!

Gdzie się znajdujemy?

Enterprise Europe Network przy IPH w Krakowie
ul. Floriańska 3
31-019 Kraków
tel.: 12 428 92 54 (55, 66)
fax: 12 428 92 56
www.iph.krakow.pl





KAZIMIERZ CZEKAJ

// prezes Jurajskiej Izby Gospodarczej

TRZYDZIEŚCI LAT PRACY NA OKRĄGŁO I... DOBRA ZMIANA

Na przełomie lat 80. i 90. – niczym Feniks z popiołów – powstaje wolnorynkowa gospodarka w naszym kraju. Bez kapitału, z odsetkami bankowymi w skali miesiąca 72 proc., przy szalejącej inflacji – dzięki niezwykłemu samozaparciu tych, którzy wzięli sprawy w swoje ręce. Czy się udało? Proszę samemu ocenić, rozglądając się wokół. Od łózek połowych do sieci handlowej o powierzchni kilkudziesięciu tysięcy metrów kwadratowych, od rozwożonych rowerem lodów do globalnej marki, od garażu do reklamy wyrobów z pokładu firmowego odrzu-

towca. Oczywiście to nasze małopolskie perełki, są ich dziesiątki, ale podstawą, dobrą podstawą, są tysiące firm rodzinnych oraz jednoosobowych. Narzekają, psioczą na otoczenie, wskazują brak wsparcia, ale robią swoje pracując na OKRĄGŁO. Jest tylko jeden duży problem. Mija trzydzieści lat i mija jedno pokolenie... Jestem pełen obaw o następców, czyli dzieci dzisiejszych przedsiębiorców. Nie mam pewności, czy chcą mieć włączony telefon 24 godziny na dobę, czy wyobrażają sobie brak urlopu, a o tzw. polskiej specjalności dtuuuugiego weekendu mogą tylko pomarzyć. Jak większość przedsiębiorców...

Zapewne się mylę, bo są i w tym zakresie wspaniałe przykłady, gdzie dzieci zmieniły wszystko w firmach rodziców z korzyścią dla WSZYSTKICH! Nie są wypaleni, mają pomysły, a przede wszystkim nie boją się RYZYKA! Co nam, dochodzącym dziś do wieku emerytalnego, wielokrotnie blokowało pomysły na rozwój... To będzie DOBRA ZMIANA. Taką prawdziwą.

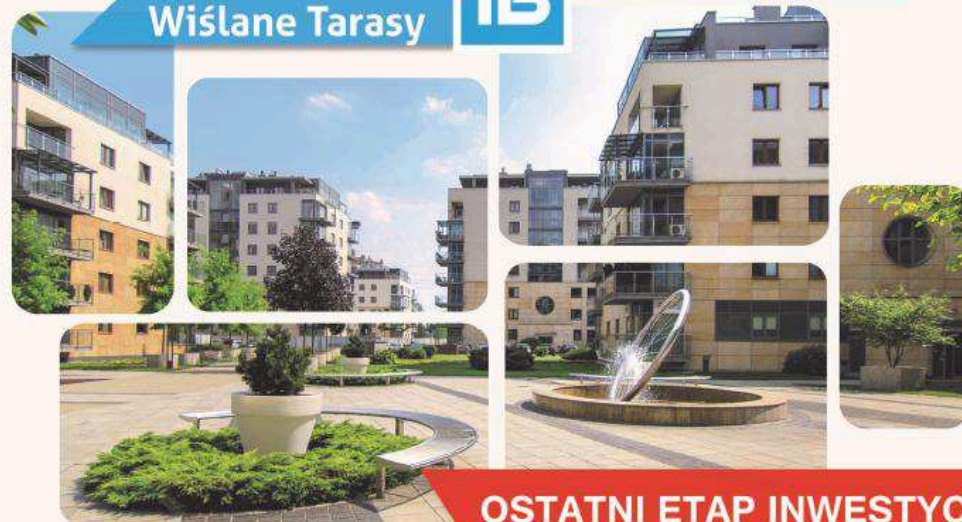
**IB INTER-BUD
DEVELOPER**

KOLEJNY ETAP INWESTYCJI



IB Grzegórzki Park

Wiślane Tarasy



OSTATNI ETAP INWESTYCJI



Najlepsze mieszkania w Krakowie
www.mieszkania.inter-bud.pl

**MAREK PIWOWARCZYK**

// wiceprezes BCC, kanclerz Łoży Małopolskiej BCC

**ANDRZEJ BOCHEŃSKI**

// nestor w firmie WINOMAN.PL

FIRMY RODZINNE TO FUNDAMENT GOSPODARKI

Firmy rodzinne stanowią bardzo liczną grupę przedsiębiorstw postrzeganych jako ważna podstawa i fundament gospodarki. Jednak wbrew obiegowym opiniom, nie są to tylko kilkusobowe firmy funkcjonujące w niszach rynkowych, ale małe i średnie przedsiębiorstwa, a także korporacje generujące duże zyski. Cechują je elastyczność, innowacyjność, a także bliskie relacje z klientami, co jest głównym atutem pomagającym osiągnąć rynkowy sukces. Zdecydowana ich większość przywiązuje ogromną wagę do długookresowej strategii rozwoju, a nie oczekuje wyłącznie osiągnięcia szybkiego zwrotu z inwestycji – chodzi im bowiem o działalność w wieloletniej perspektywie. Bardzo często są to przedsiębiorstwa o dużej dynamice wzrostu. By pokonywać kolejne bariery rozwojowe, muszą pozyskiwać kadrę również spoza rodziny i profesjonalizować swój biznes. Właściciele powinni również zauważać problem sukcesji i dobrego przygotowania do transferu własności i zarządzania oraz zaakceptować fakt utraty częściowej kontroli.

Istotnym atutem tych firm powinien być przemyślany proces inwestowania oraz ścisłe powiązanie, szczególnie w początkowym okresie rozwoju, z lokalnym środowiskiem. Wpływie to bowiem istotnie na ich stabilizację oraz rynek pracy i poziom zatrudnienia pracowników. Ogromne znaczenie ma też budowanie pozycji rynkowej oraz marki. Istnieją przykłady wielu firm, które dzięki tej strategii rozwinęły się z małych lokalnych firm rodzinnych w duże przedsiębiorstwa, również operujące na rynku globalnym, a ich marki znane są wielu klientom, także poza granicami kraju.

Aby pomóc firmom rodzinnym w dynamicznym rozwoju, trzeba szybciej usuwać bariery utrudniające funkcjonowanie biznesu, szczególnie te, które mają wpływ na koszty pracy. Powinien być zapewniony szerszy dostęp do kapitału niezbędnego dla finansowania inwestycji oraz innowacyjności. Działania te pozwolą na rozwój wielu przedsiębiorstw, które – dzięki zwiększeniu sprzedaży – wypracować będą zyski, a poprzez to zasilać budżet państwa. Można więc powiedzieć, że ich sukces przełoży się bezpośrednio na sukces kraju, a marka tych firm będzie współtworzyć markę Polski.

SUKCES FIRMY RODZINNEJ

Sukces niejedno ma imię. W klasycznym przedsiębiorstwie maksymalizacja zysków „tu i teraz” stanowi często najważniejsze zadanie menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem. Niestety, działają oni w krótkiej perspektywie, np. kadencji zarządu, więc stawiane cele i osiągnięte sukcesy nie są trwałe.

Nieco odmiennym podejściem charakteryzują się przedsiębiorstwa, dla których podstawą działania jest strategia długotrwałego wzrostu i trwania przez kolejne pokolenia. Są to firmy rodzinne. Dysponują walorami, których inne podmioty nie są w stanie zdobyć, np. ponadprzeciętnego zaangażowania właścicieli i ich rodzin. Ich nazwisko jest zaś gwarantem jakości oraz długotrwałych relacji z klientami.

Rodzinnosc biznesu może być traktowana jako element przewagi konkurencyjnej, ale może być również czynnikiem destrukcyjnym. Patriarchalny styl zarządzania, konflikty rodzinne przenikające do firmy i konflikty zawodowe rzutujące na relacje pomiędzy członkami rodziny – to czynniki, które w sposób niekorzystny mogą odbijać się na kondycji firmy. Problemy te uwydatniają się szczególnie wtedy, kiedy nadchodzi pora na zmianę pokoleniową, czyli na sukcesję.

Sukcesja – proces transferu władzy, wiedzy i majątku – dokonuje się w jednym pokoleniu najczęściej tylko raz. Dlatego przygotowanie do niej wymaga podjęcia wszelkich działań minimalizujących ryzyko niepowodzenia. Warto sobie uświadomić, że sukcesja to nie tylko kwestie prawne, ale również – a może przede wszystkim – mentalne przygotowanie do tego procesu nestora, sukcesora oraz firmy i jej pracowników.

Sukcesji można się bać i można z nią zwlekać, ale nie uda się przed nią uciec, jeśli chce się pozostawić firmę w rękach rodziny. To trudne i długotrwałe przedsięwzięcie, warto je przemyśleć i precyzyjnie zaplanować, kiedy nie ma jeszcze przymusu. Bo udana sukcesja to najważniejszy sukces, jaki może osiągnąć firma rodzinna!

**WOJCIECH PRZYBYLSKI**

// prezes zarządu Krakowskiego Parku Technologicznego

**STEFAN ŻYCZKOWSKI**

// prezes ASTOR

ZAMIAST TANIEJ SIŁY ROBOCZEJ: INNOWACJE, KULTURA, ZARZĄDZANIE

Tania siła robocza już dawno przestała być lokomotywą wzrostu polskiej gospodarki. Z punktu widzenia Krakowa jest to więcej niż oczywiste: bezrobocie od lat ma skalę uważaną za naturalną, być może z wyjątkiem Nowej Huty. Wyzwaniem, które obecnie stoi przed Krakowem i Małopolską, jest raczej „pułapka średniego dochodu”, czyli trwałe wejście w strukturę produktów i usług o średniej wartości dodanej (duża część usług turystycznych, prosta produkcja, mniej skomplikowane procesy w centrach BPO/SSC).

Nie chodzi tu, oczywiście, o jakąś drastyczną zmianę, bo na rynku zawsze będą potrzebne miejsca pracy wymagające średnich, jak również niskich kwalifikacji. Rzecz w tym, żeby udział biznesów o wysokiej wartości dodanej – a zatem oferujących najbardziej wymagające, ale i najlepiej płatne miejsca pracy – był coraz wyższy.

Gdzie w Krakowie możemy szukać potencjału wzrostu tej części naszej gospodarki?

Obszarem, z którym osobiście wiążę największe nadzieje, jest IT. Mamy w Krakowie zarówno polskich i zagranicznych liderów tego rynku (Comarch, Ericpol/Ericsson, Motorola i inni), jak i najciekawszą w kraju i szybko rosnącą scenę startupową, a między nimi rosnące morze małych i średnich firm. Branża ta będzie jeszcze przez wiele lat rosła w szybkim, dwucyfrowym tempie i aż trudno na obecnym etapie przewidzieć potencjalny kres tego wzrostu. Równocześnie coraz więcej krakowskich innowacyjnych firm (w tym startupów) działa nie w wąsko rozumianym IT, ale na pograniczu IT, elektroniki, nauk inżynierskich czy designu, tworząc choćby nowe produkty IoT (Internetu Rzeczy), w tym styczne już beacony.

Ciekawe perspektywy rysują się również przed dwoma innymi sektorami. Pierwszy z nich to usługi wspólne – BPO/SSC – które mimo obaw o ryzyko migracji do Azji, stale się rozwijają nie tylko ilościowo, ale i jakościowo, a zaawansowane usługi finansowe mogą stać się znakiem firmowym krakowskiego zagłębia outsourcingu.

Druga szansa to sektor kreatywny: gry komputerowe, animacja, postprodukcja filmowa i inne rodzaje działalności lokujące się na styku technologii oraz sztuki czy szerzej rozumianej działalności kulturowej. W tym drugim przypadku punkt wyjścia jest dużo słabszy, ale tym większa szansa na duże przyrosty względne w najbliższych latach.

MNOGOŚĆ PARAGRAFÓW ZABIJA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W POLSCE

ASTOR (Automatyka, Sterowanie, Transmisja, Oprogramowanie, Robotyka) jest przykładem organizacji, która przeszła drogę od 100 dolarów kapitału założycielskiego i dwuosobowej firmy rodzinnej do spółki o ogólnopolskim zasięgu, zatrudniającej obecnie 120 osób: inżynierów i specjalistów, będącej liderem wśród dostawców systemów sterowania, oprogramowania i robotyki, osiągającej ponad 70 milionów złotych obrotu. Nigdy nie zatraciła przy tym swego rodzinnego charakteru.

W prowadzeniu biznesu wpisana jest zmiana. I jest to w zasadzie wartość stała. Fundament sukcesu stanowi natomiast silny zespół ludzi, którym się chce. Słowem: zmiana i silny zespół, to klucz do tego, jak przejść transformację z małej spółki rodzinnej do firmy o ogólnopolskim zasięgu, a nawet wychodzącej poza granice kraju, będącej liderem w swojej branży, konkurującej z największymi globalnymi graczami w automatyce, robotyce i systemach IT.

I choć każda zmiana rodzi ryzyko, to jeśli powstaje w wyniku wsluchiwania się w potrzeby tych, z którymi współpracujemy na co dzień, a więc z potrzeby rynku, jest pierwszym krokiem do sukcesu.

Co jeszcze pomaga budować sukces? Z mojej perspektywy na pewno pomysł, dobór odpowiednich partnerów i ciężka systematyczna praca. Dzień po dniu. Z jasnym określeniem celu, do którego zmierzamy. Za rok, za trzy lata. To, gdzie jesteśmy jako organizacja dzisiaj, to właśnie efekt wspólnej pracy.

W roku 1987, wraz z bratem Karolem i na krótko z trzema innymi osobami, mając 100 dolarów kapitału, założyliśmy spółkę ASTOR. Z perspektywy czasu mogę stwierdzić, że mimo problemów z kapitałem, mimo braku ludzi z doświadczeniem w zarządzaniu, prowadzenie biznesu było wtedy o wiele prostsze. Ogromną, podstawową zaletą tamtych czasów były jasne reguły prowadzenia przedsiębiorstw, zwarte przepisy, które w zasadzie można było poznać w jeden, dwa dni i dość płynnie się po nich poruszać – czyli prostota systemu podatkowego, prostota systemu ZUS-owskiego – wszystkie te systemy dawały poczucie, że człowiek jest w stanie działać według tych zasad.

Największym problemem dnia dzisiejszego z kolei jest taka mnogość paragrafów, taka mnogość interpretacji, taka mnogość możliwości popelnienia wykroczeń czy niedopasowania się do przepisów, że często przekracza to możliwości ludzi młodych, którzy stawiają pierwsze kroki w prowadzeniu biznesu. To zabija przedsiębiorczość w Polsce. Stąd największym wyzwaniem ludzi rządzących jest stworzenie takich przepisów, które będą wspierać przedsiębiorczość, także w wymiarze mikro. Tymczasem każda nowa ekipa rządząca, przed wyborami deklaruje, że uprości system podatkowy – ale finalnie tego nie robi.

W roku 1987 pensje były na pewno niższe niż obecnie, wynagrodzenie dzisiaj rośnie, ale jego wysokość w porównaniu z pensjami zachodnimi jest wysoce niezadowalająca. Oczywiście, jeśli pensje w Polsce porównamy z tymi na Ukrainie, to są one stosunkowo wysokie. Inaczej sytuacja wygląda, jeśli porównamy się z Niemcami czy Francją. Czy można postawić znak równości pomiędzy tanią siłą roboczą a efektywnością? Na pewno nieefektywność bardzo łatwo jest załatać tanią siłą roboczą: ponieważ pracujemy mało efektywnie, ratujemy się tym, że mamy stosunkowo niskie koszty zatrudnienia. Jednak taka formuła bardzo szybko może się wyczerpać, stąd rozwiązaniem jest inwestowanie w innowacyjne rozwiązania, narzędzia, które tę efektywność podnoszą, wspierają zarządzanie, pomagają budować kulturę organizacyjną.

Przewaga konkurencyjna ASTOR-a jest dość stała. Od wielu lat polega na tym, że mamy bardzo doświadczonych, wysoko wykształconych kadry, do tego działające z pasją, czyli osoby, które pracują bardzo długo, mają dużą wiedzę i są wewnętrznie zmotywowane do ciągłego rozwoju siebie, firmy i rozwoju współpracy z klientem. Stąd wydaje mi się, że główną przewagą konkurencyjną firmy jest doświadczenie i kompetencja zespołu.

Najbardziej dumny jestem właśnie z zespołu ludzi tworzących ASTOR. W prowadzeniu biznesu przede wszystkim chodzi o... ludzi. Efektywność, wyniki, obroty to zawsze rezultat ich pracy i wysiłku.



MAREK MAJ

// założyciel i wieloletni prezes firmy SMAY



KAZIMIERZ MURZYN

// dyrektor zarządzający Klastra LifeScience Krakow

TERAZ, PO PONAD ĆWIERĆWIECZU TRANSFORMACJI, W FIRMACH RODZINNYCH NASTĘPUJE CZAS SUKCESJI

Gdy ponad 26 lat temu zakładałem działalność gospodarczą, nie miałem pewności, gdzie zaprowadzi mnie ta decyzja. Dzisiaj już wiem, że nie zmarnowałem danego mi czasu i osiągnąłem zamierzony cel. Zdaję sobie sprawę, że zakładanie swojej firmy obecnie, przy mocno nasyconym już rynku, okazuje się znacznie trudniejsze – co nie zmienia faktu, że ćwierć wieku temu to również nie była łatwa decyzja. Ciężka praca, nieustanne dążenie do doskonałości i siła, jaką dawała mi moja rodzina – to wszystko sprawiło, że jestem dumny z tego, co udało mi się osiągnąć.

Nie wszyscy, którzy rozpoczęli działalność w tym samym czasie co ja, dotrwali do dziś. Wielu z nich pogryzła zachłanność i nadmierna konsumpcja. Dzisiaj wiem, że warunkami sukcesu są: zrównoważony rozwój i determinacja w realizacji celów. Henry Ford mówił, że „z chwilą zaniechania rozwoju rozpoczyna się upadek firmy”.

Kolejna maksyma odnosząca się do sukcesu firmy (tym razem moja) brzmi: „im silniejsze związki zawodowe, tym słabsza firma”. Jest to wynik moich obserwacji z ostatnich 40 lat, gdy wspaniałe firmy upadały przez wygórowane oczekiwania pracowników. Szczególnie wyraźnie widać to w górnictwie. Jeśli nic się w tej sprawie nie zmieni, problem będzie tylko narastał. Na dopłaty do przemysłu wydobywczego, które wynoszą ponad 200 milionów złotych miesięcznie, pracują w głównej mierze firmy rodzinne, bo to one aż w 65 proc. tworzą obecne polskie PKB. Jestem niezwykle ciekaw, która ekipa polityczna przestanie być zakładnikiem górników i przeprowadzi konieczną modernizację w polskich kopalniach.

Ale wracając do firm rodzinnych – spośród wszystkich podmiotów gospodarczych w Polsce to właśnie one są najbardziej stabilne. Teraz, po ponad ćwierćwieczu transformacji, właśnie w takich przedsiębiorstwach następuje czas sukcesji. Sam dwa lata przygotowywałem się do jej przeprowadzenia. Dziś mój syn, mając 37 lat, objął kierownictwo firmy. Ja w jego wieku dopiero zakładałem działalność...

Od 1998 roku nieustannie korzystałem z dofinansowań UE, wspierając rozwój firmy; inwestowałem w innowacje zarówno organizacyjne, procesowe, jak i produktowe. Dzięki temu z lokalnego producenta urządzeń wentylacyjnych przekształciliśmy się w markę o dużym znaczeniu na rynku europejskim: eksportujemy swoje produkty do 28 krajów.

Dzięki wsparciu finansowemu z UE Polska stała się liderem w produkcji sprzętu AGD i RTV, mebli i butów, części samochodowych i artykułów spożywczych. Niskie koszty produkcji sprawiły, że nasz kraj może być nazywany „Chinami Unii Europejskiej”. Nie jest to może zbyt pochlebne porównanie, jednak musimy przejść taką drogę jak Państwo Środka, aby stać się europejską potęgą gospodarczą.

Korea Południowa nie miałaby żadnego znaczenia gospodarczego na mapie świata, gdyby nie transformacja, którą przeszła. Polska tą drogą kroczy dopiero od 27 lat, a rozpoczęła się ona ustawą ministra Wilczka o swobodzie gospodarczej z 23 grudnia 1988 roku. Ten akt prawny liczył zaledwie 54 artykuły, zapisane na 5 stronach. Dziś ustawa ma 179 paragrafów, a fiskalizm coraz bardziej ogranicza działalność gospodarczą.

Europejskie marki firm rodzinnych, np. L'Oréal, BMW czy Miele, były tworzone 100-110 lat. Natomiast polskie marki, takie jak Maspex, Fakro, Oknoplast czy InPost, mają zaledwie 20-30 lat. Poczekajmy trochę. Warto się zastanowić, gdzie mogą być za kolejnych 70 lat. Grunt to nie przeszkadzać!

Moim zdaniem, taka powinna być rola państwa. Im mniej ingerencji z jego strony, tym lepiej dla gospodarki. Wspieranie czy preferowanie jednych odbywa się zawsze kosztem kogoś innego. Dotyczy to zarówno całych działów gospodarki, jak i grup zawodowych czy pracowników w wieku 50+.

Największe bolączki przedsiębiorców to zbyt częsta zmiana przepisów oraz nieskuteczność prawa i sądów. Czas oczekiwania przedsiębiorcy na ewentualny wyrok sądowy rozciąga się na lata, a terminy między rozprawami sięgają nawet kilku miesięcy. Prokuratorzy i sędziowie są absolutnie nieprzygotowani do prowadzenia spraw związanych z przestępstwami gospodarczymi, co sprzyja bezkarności ludzi, którzy je popełniają, krzywdząc przedsiębiorców i oszukując Skarb Państwa na wiele miliardów złotych. I tu właśnie powinna zaczynać się rola skutecznego państwa. Życzę powodzenia wszystkim tym, którzy dążą do spełnienia swoich marzeń.

FIRMA RODZINNA – LOKALNIE CZY GLOBALNIE?

Raporty dotyczące długowieczności firm – z wielu części świata – mogą wskazywać na różne czynniki sprzyjające trwaniu na rynku przez wieki. Jednak powtarzającą się cechą jest rodzinny charakter własności. Najstarsze europejskie firmy mają ponad 400 lat; uważana za najstarszą na świecie firma japońska – hotel Nissiyama Onsen Keiunkan – działa od ponad 1300 lat. Czy dzisiaj „firma rodzinna” jest nadal skazana na sukces? Niekoniecznie.

Rodzinność sprawdza się lepiej w tradycyjnych sektorach gospodarki, ale im dalej od tradycji, a bliżej do sektora nowych technologii oraz im większy – globalny – zasięg działania, tym trudniej zachować biznes w rękach rodziny. Takiemu modelowi sprzyja raczej rozwój organiczny, w którym kolejne poziomy i bariery pokonywane są systematycznie, w wyniku skutecznej realizacji dobrej, długofalowej strategii. Aby mała rodzinna firma stała się globalną marką, potrzeba było wysiłku pokoleń, z których każde rozwijało firmę w podobnym tempie, w jakim rozwijał się rynek. Przewidywalność, stabilność i stały wzrost rynku pozwalały na uczenie się na błędach i ciągłe udoskonalanie produktu.

Jednak w XXI wieku tzw. tradycyjne sektory są już rozwinięte i można powiedzieć „zajęte”, a przyszłość i rozwój gospodarczy muszą zależeć od zdolności zastosowania nowych technologii, gdzie decydują: szybkość i zasięg. Nie ma czasu na stopniowe uczenie się – globalny rynek nie wybacza istotnych błędów i szybko zastępuje mniej efektywne zarządzanie bardziej efektywnym, opartym na innowacyjności. Priorytetem biznesu nie jest utrzymanie rodzinnego charakteru przedsięwzięcia – to często okazuje się kluczową barierą w rozwoju firmy. Rodzinny charakter biznesu można jednak skutecznie wykorzystać jako narzędzie marketingowe. Gdyby udało się połączyć tradycyjny, wielopokoleniowy biznes z nowymi trendami, innowacyjnymi narzędziami i procesami biznesowymi, a przy tym zachować autentycznie rodzinne relacje – uzyskalibyśmy przepis na sukces o zasięgu lokalnym. Można przecież sprawić, aby marka biznesu była rozpoznawalna daleko poza miejscem jego działania, np. poprzez media społecznościowe, a nawet globalnie, wykorzystując znane przewodniki turystyczne. W takiej konfiguracji, im bardziej lokalna i rodzinna działalność, tym większe znaczenie i wartość rynkowa. Czynnikiem czasu, tak niekorzystny dla wielu nowoczesnych biznesów – również działa na korzyść. Z hotelu o ponadtyśiącletniej tradycji nie zrobi się globalnej sieci tysięcy hoteli, ale można skutecznie nadać nowym hotelom atrybuty związane z tysiącletnią rodzinną tradycją, które będą wyróżnikiem i magnesem dla klientów.

Jest jednak mało prawdopodobne, aby dało się stworzyć taką sieć siłami „rodzinnego biznesu”.

LIDER MAŁO POL SKI

LIDER MAŁOPOLSKI

// Firmy nagrodzone w tegorocznym konkursie

67

**LIDER MAŁOPOLSKI 2015 TO PLEBISCYT „DZIENNIKA POLSKIEGO”,
W KTÓRYM NAGRADZAMY NAJLEPSZE FIRMY W NASZYM REGIONIE
– SĄ ONE WZOREM DO NAŚLADOWANIA, A JEDNOCZEŚNIE
UKAZUJĄ OLBRZYMI POTENCJAŁ NASZEGO WOJEWÓDZTWA**

KAPITUŁA PLEBISCYTU:

PROF. UEK DR HAB. ANDRZEJ JAKI KIEROWNIK KATEDRY EKONOMIKI I ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW
UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE
Przewodniczący kapituły

PROF. UEK DR HAB. PAWEŁ LULA DZIEKAN WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE

MARIAN BRYKSY PREZES MAŁOPOLSKIEGO ZWIĄZKU PRACODAWCÓW LEWIATAN

MAŁGORZATA CETERA-BULKA PREZES POLSKA PRESS ODDZIAŁ W KRAKOWIE

MAREK KĘSKRAWIEC REDAKTOR NACZELNY „DZIENNIKA POLSKIEGO”

JOANNA DOMAŃSKA ZASTĘPCA DYREKTORA DEPARTAMENTU
ROZWOJU GOSPODARCZEGO DS. GOSPODARKI I INNOWACJI,
URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO

MAŁGORZATA MRUGAŁA PREZES ZARZĄDU WFOŚIGW W KRAKOWIE

RAFAŁ SOLECKI DYREKTOR MAŁOPOLSKIEGO CENTRUM PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

ANDRZEJ TUTAJEWSKI PREZES ZARZĄDU PODKRAKOWSKIEJ IZBY GOSPODARCZEJ

ANDRZEJ ZDEBSKI PREZYDENT IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ W KRAKOWIE

GRAND PRIX KRAKOWSKI HOLDING KOMUNALNY

LIDER PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I INNOWACYJNOŚCI

ZWYCIĘZCA: ▶ ARMATURA KRAKÓW
WYRÓŻNIENIA: ▶ SELVITA
▶ VALEO

LIDER OCHRONY ŚRODOWISKA

ZWYCIĘZCA: ▶ KRAKOWSKI HOLDING KOMUNALNY
WYRÓŻNIENIA: ▶ PEC GEOTERMIA PODHAŁAŃSKA
▶ MPO KRAKÓW

LIDER MECENATU I DOBROCZYNNOSCI

ZWYCIĘZCA: ▶ OKNOPLAST

LIDER MARKI MAŁOPOLSKIEJ

ZWYCIĘZCA: ▶ WAWEL SA
WYRÓŻNIENIA: ▶ 4F – własność firmy OTCF
▶ WOJAS

MANAGER ROKU MŚP

ZWYCIĘZCA: ▶ JAN WIESŁAW NALEPA
WYRÓŻNIENIA: ▶ EWA WOCH
▶ WOJCIECH DOBRZAŃSKI

MANAGER ROKU DUŻEJ FIRMY

ZWYCIĘZCA: ▶ JAN PAMUŁA
WYRÓŻNIENIE: ▶ JERZY CHYLEWSKI

LIDER PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I INNOWACYJNOŚCI

GRUPA ARMATURA // Tradycja jakości i świetnych pomysłów

Grupa Armatura należy do elitarnego grona firm, z tradycją sięgającą czasów przedwojennych. To przedsiębiorstwo, które przetrwało zawirowania poprzedniego systemu ekonomiczno-politycznego. Polityką strategiczną Grupy Armatura jest umacnianie polskiej marki i promowanie dobrych polskich produktów w kraju i na arenie międzynarodowej.

BATERIE, CERAMIKA, KABINY...

Armatura jest czołowym producentem polskiej branży sanitarnej i grzewczej, specjalizującym się w segmencie baterii łazienkowych i kuchennych, ceramiki sanitarnej, kabin natryskowych i wanien oraz aluminiowych grzejników centralnego ogrzewania i zaworów.

Początki firmy sięgają 1922 roku, kiedy to pod szyldem „Łagiewnickiej Fabryki Armatur” rozpoczęła działalność produkcyjną obejmująca armaturę i artykuły pokrewne, w zakresie odlewania metali kolorowych. Źródłem przyswiewiającej przedsiębiorstwu idei ciągłego rozwoju i udoskonalania asortymentu doszukiwać się można w historii. W 1937 roku firma wprowadziła do produkcji technologię bezpośredniego chromowania, gwarantującą ponadczasowe wzornictwo i trwałość wyrobów. Dwa lata później opatentowała przełomowy projekt baterii wannowej z dwoma systemami natryskowymi.

Wśród innowacji, które wyróżniły Grupę Armatura na rynku, wspomnieć warto o wprowadzeniu do oferty armatury o porcelanowych korpusach czy modeli wyposażonych w filtry węglowe, nadające strumieniowi właściwości wody źródlanej.

SIŁA DOŚWIADCZENIA

Tradycja wytwarzania wyrobów wysokiej jakości, dostosowanych do zmieniających się potrzeb konsumentów i rozwoju technologicznego rynku, sprawiła, że Grupa Armatura cieszy się obecnie renomą polskiego, doświadczanego producenta, stale udoskonalającego ofertę. Doświadczenie ponad 94 lat wytwarzania produktów sanitarnych wykorzystywane jest na każdym etapie produkcji – począwszy od projektowania, po technologię w każdej grupie produkcyjnej.

Grupa Armatura dysponuje trzema zakładami produkcyjnymi, zlokalizowanymi w Nisku na Podkarpaciu, Kijewie w Wielkopolsce i Radomiu. Jej siedziba w Krakowie pełni funkcję centrum usług

wspólnych dla całej Grupy zatrudniającej łącznie ponad 1000 osób. Główny zakład w Nisku zajmuje się wytwarzaniem oraz dystrybucją baterii, grzejników i zaworów. Kabiny, wanne, meble oraz brodziki powstają w Kijewie, a produkcja ceramiki sanitarnej odbywa się w Radomiu.

Produkty Grupy Armatura cieszą się zainteresowaniem nie tylko rynku krajowego, lecz i klientów z zagranicy. Odbiorcy z Europy, ale i odległych krajów świata dostarczają ponad 25 proc. przychodów Grupy Armatura.

Corocznie oferta wzbogacana jest o nowe modele i gamy produktów. Ich wzornictwo i innowacyjność pozwalają na systematyczne zdobywanie wielu prestiżowych nagród i wyróżnień.

EKSPANSJA: POTROJENIE PRZYCHODÓW

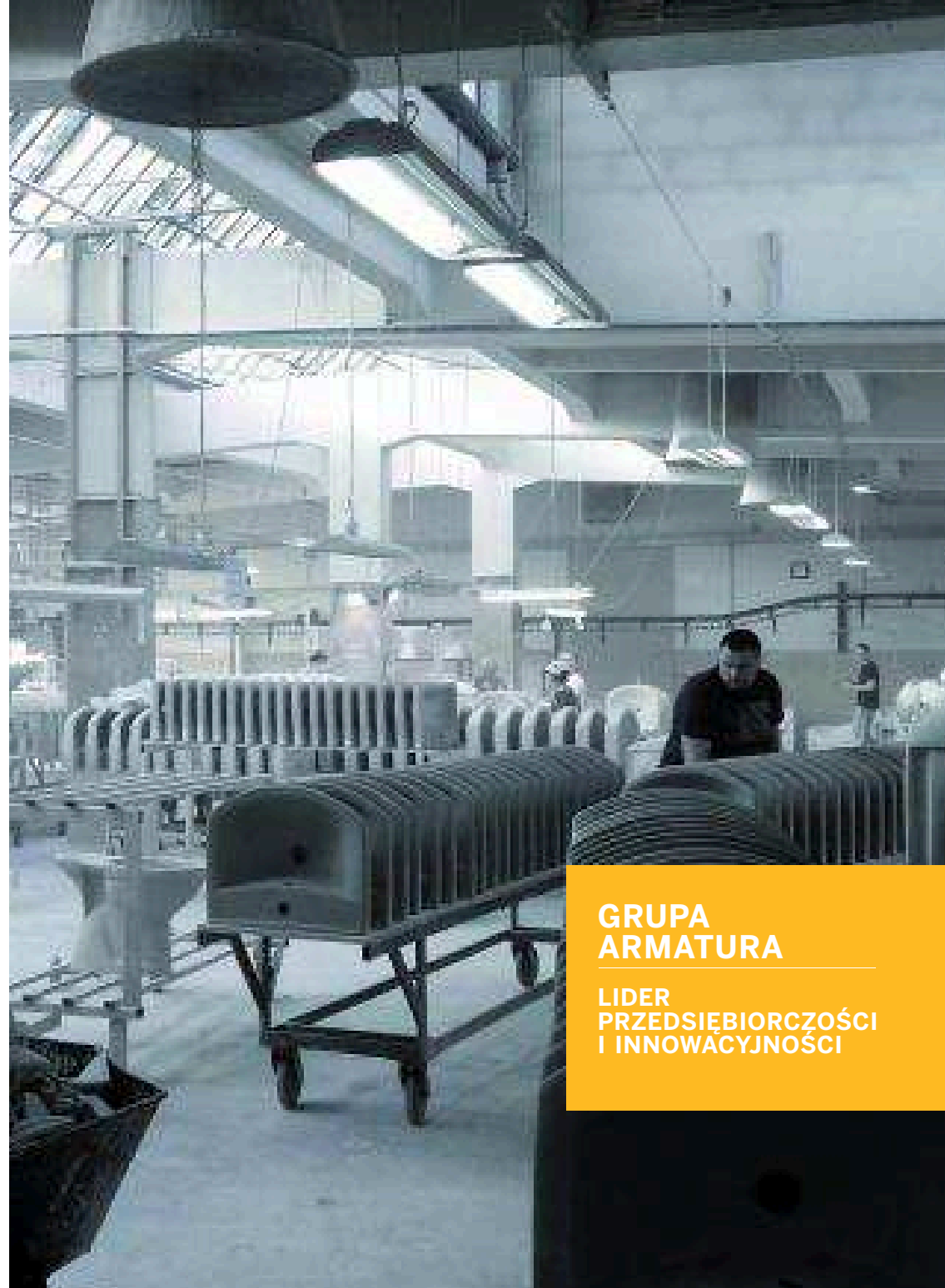
Zarząd Grupy Armatura kieruje się chęcią zapewnienia odbiorcom szerokiego wyboru wyposażenia łazienkowego i możliwości doboru niemal wszystkich jego elementów z oferty jednego producenta. Obecny kształt oferty produktowej jest efektem konsekwentnie prowadzonej polityki inwestycji i ekspansji rynkowej.

Rozwój Grupy Armatura na przestrzeni ostatniej dekady objął przejęcie czterech spółek, znaczne rozszerzenie oferty rynkowej i potrojenie skali osiąganych przychodów. Początkowy asortyment, obejmujący armaturę, wzbogacono kolejno o grzejniki aluminiowe, zawory grzewcze, gazowe i wodne, a następnie o ceramikę sanitarną oraz meble łazienkowe.

Od 2015 r., dzięki przejęciu spółki Aquaform, specjalizującej się w wytwarzaniu m.in. wanien i brodzików akrylowych, kabin i parawanów nawannowych oraz mebli łazienkowych, Grupa Armatura osiągnęła kompleksowość oferty wyposażenia łazienek. Tym samym znacznie umocniła pozycję lidera branży sanitarnej.

BLISKO KLIENTA I GWARANCJA... STULETNIĄ

Dbłość o zadowolenie klientów wybierających produkty Armatury przejawia się także w kompleksowej obsłudze, obejmującej szeroko dostępną sieć dystrybucji oraz sprawne funkcjonowanie serwisu gwarancyjnego i pogwarancyjnego. Grupa była również pierwszym producentem polskiej branży sanitarnej, który wprowadził 100-letnią gwarancję na elementy odlewane wszystkich baterii z asortymentu firmy.



GRUPA
ARMATURA

LIDER
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
I INNOWACYJNOŚCI

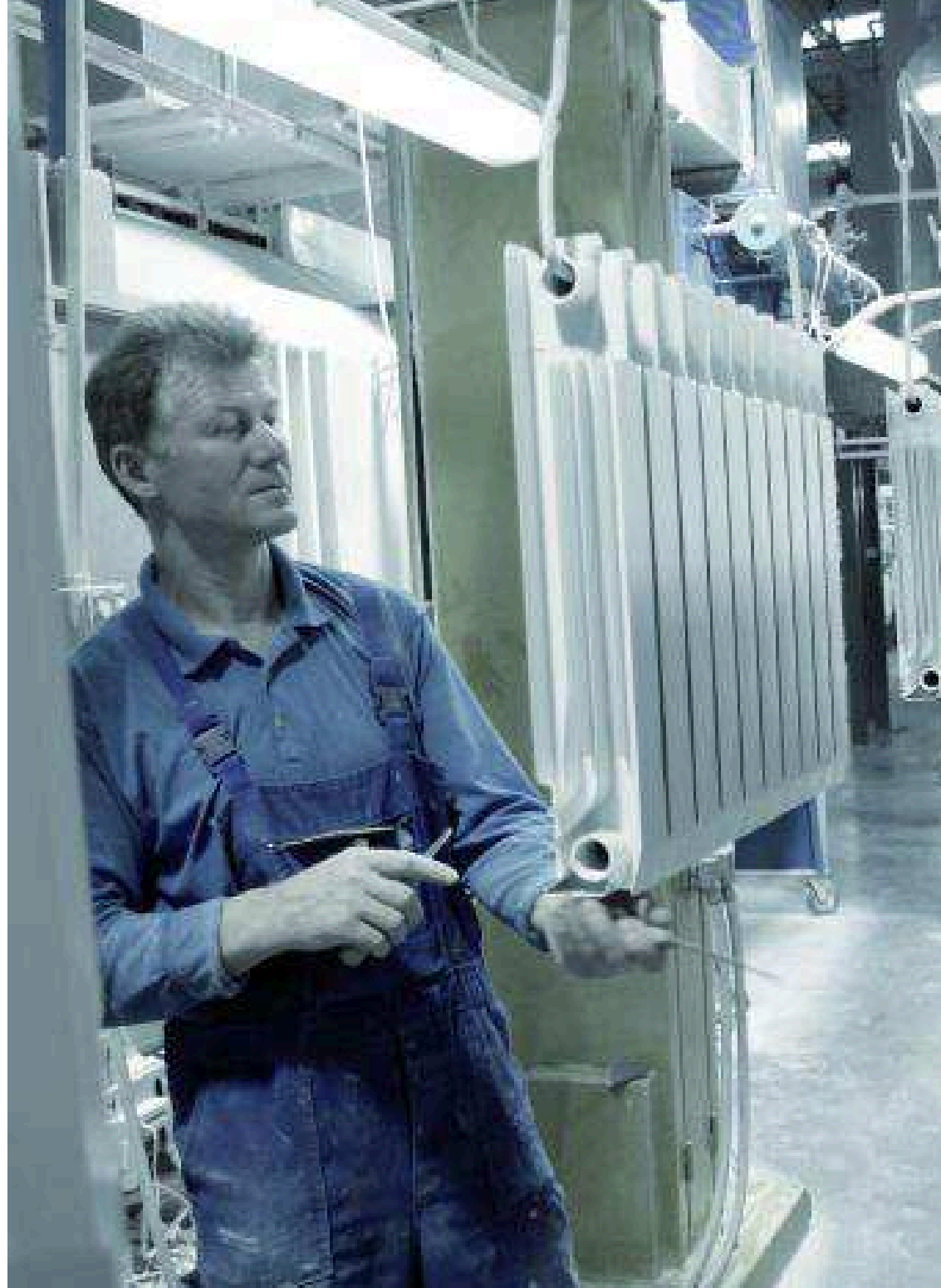
Innowacyjność cechująca działalność firmy opiera się nie tylko na stałym rozszerzaniu oferty produktowej i udoskonalaniu jej pod względem technologicznym, ale także na filozofii prowadzenia biznesu, bazującej na konsekwentnej polityce jakości i zrównoważonym rozwoju.

BLISKO TWÓRCÓW: EDUKACJA

Świadomość odpowiedzialności wynikającej z pozycji wiodącego producenta, zdeterminowała decyzję o rozpoczęciu szerokiego zakresu działań edukacyjnych, mających na celu podnoszenie standardów rynku. Grupa Armatura zaangażowała się m.in. we wspieranie młodych projektantów, kształcących się na Wydziale Form Przemysłowych krakowskiej Akademii Sztuk Pięknych, umożliwiając studentom poznanie specyfiki funkcjonowania rynku i weryfikację ich wiedzy teoretycznej z wymaganiami sfery biznesowej.

Innowacyjną inicjatywą o charakterze edukacyjnym jest także projekt „Akademia Instalatora”. Obejmuje on szereg szkoleń teoretycznych i praktycznych, w celu propagowania „dobrych praktyk” w zakresie montażu i obsługi produktów instalacyjnych. W efekcie, poprzez dbałość i bieżącą kontrolę zarówno jakości produkcji, jak również procesu instalacji, Grupa Armatura dąży do spełnienia oczekiwań i wymagań klientów.

Dążąc stale do podnoszenia jakości oferowanych produktów i usług Grupa Armatura dba także o rozwijanie kompetencji pracowników. Organizacja szkoleń, wspieranie rozwoju osobistego, monitorowanie potrzeb i weryfikacja zadowolenia pracowników stanowią potwierdzenie idei, że doskonalenie umiejętności kadry jest najlepszą inwestycją, procentującą w przyszłości.



LIDER PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I INNOWACYJNOŚCI

SELVITA // Ku firmie globalnej

WYRÓŻNIENIE

Krakowska Selvita jest największą w Europie Środkowo-Wschodniej innowacyjną firmą biotechnologiczną, opracowującą nowe, oryginalne związki o potencjale terapeutycznym, znajdujące zastosowanie przede wszystkim w obszarze onkologicznym. Firma zatrudnia ponad 330 pracowników, w tym 100 z tytułem doktorskim. Główna siedziba i laboratoria spółki znajdują się w Krakowie. Część projektów innowacyjnych Selvita realizuje wspólnie z uznanymi zagranicznymi partnerami – Merck, H3 Biomedicine oraz Felicite Therapeutics. Firmy te zainwestowały w rozwój projektów Selvity, co świadczy o wysokim potencjale komercyjnym tych ostatnich.

Najważniejsze i najbardziej zaawansowane z projektów nieskomercjalizowanych to SEL24 – potencjalny lek na białaczkę oraz SEL120 – potencjalny lek na nowotwory jelita grubego. Pierwszy z nich jest na etapie bezpośrednio poprzedzającym wejście do badań klinicznych, a więc podania związku pacjentom. Jeśli się to uda, będzie to dla polskiej nauki historyczne wydarzenie.

Równocześnie – obok własnej działalności badawczej – Selvita świadczy szeroki wachlarz usług badawczo-rozwojowych, wykonywanych na zlecenie firm farmaceutycznych, biotechnologicznych i chemicznych z całego świata, w tym 7 z 10 największych globalnych koncernów farmaceutycznych.

Rok 2015 był kolejnym ważnym krokiem dla Selvity na drodze do budowy globalnej firmy biotechnologicznej. W marcu rozpoczęte zostały badania przygotowujące do wprowadzenia programu SEL24 do badań klinicznych. Spółka podpisała nowy kontrakt z Merck KGaA, tym samym rozpoczynając już drugi projekt z tą globalną firmą, jak również przedłużyła współpracę z H3 Biomedicine.

Selvita dużo uwagi poświęca również ekspansji zagranicznej, otwierając w minionym roku trzy biura w największych ośrodkach biotechnologicznych na świecie: Bostonie i San Francisco w Stanach Zjednoczonych oraz Cambridge w Wielkiej Brytanii.



LIDER PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I INNOWACYJNOŚCI

VALEO // Wielkie inwestycje i cenne nowe miejsca pracy

WYRÓŻNIENIE

VALEO to francuska firma motoryzacyjna. W ostatnich latach rozbudowała moce produkcyjne w Małopolsce – zakład w Skawinie produkujący komponenty systemów wycieraczek i chłodzenia silnika wraz z lakiernią oraz zakład produkcji komponentów chłodnic i świateł w Chrzanowie. Inwestycja w Skawinie objęła dobudowę 10 tys. mkw. powierzchni produkcyjnej i biurowej, powiększenie laboratorium, rozbudowę zaplecza socjalnego i parkingu. W Chrzanowie prowadzona była rozbudowa o 6 tys. mkw. fabryki systemów świateł.

W minionym roku firma zakończyła kolejny etap inwestycji i zwiększyła zatrudnienie. W Polsce ma cztery zakłady produkcyjne – w Chrzanowie, Czechowicach-Dziedzicach i dwa w Skawinie: jeden zajmuje się produkcją systemów chłodzenia silnika, drugi – wytwarzaniem wycieraczek. Obydwa skawinskie oddziały zostały rozbudowane w ramach Specjalnej Strefy Ekonomicznej, za ponad 92,6 mln zł. Koncern wydał o 44,5 mln zł więcej niż pierwotnie planował, ponieważ zwiększył się zakres prac.

– Z dużych firm motoryzacyjnych Valeo dostało duże, długofalowe zamówienia i może realizować projekty inwestycyjne – tłumaczył po oddaniu inwestycji David Gstalter, prezes spółki Valeo w Polsce. Rozbudowane zakłady pracują pełną parą. Dzięki nowej inwestycji stworzono od razu blisko 350 nowych miejsc pracy. Oddano też nowy budynek administracyjno-socjalny. Jest w nim: przychodnia lekarska, stołówka, szatnie dla pracowników oraz centrum prowadzące usługi finansowe, kadrowe, handlowe i informatyczne dla wszystkich zakładów koncernu w Polsce.

David Gstalter podkreślił, że Valeo stawia na innowacyjność oraz nowe technologie i korzysta z różnych programów unijnych, np. na poszerzenie zakresu prac w dziale badawczo-rozwojowym. Wdrażała też rządowe projekty związane z tworzeniem miejsc pracy. Firma jest największym pracodawcą w gminie Skawina. Sponsoruje przy tym różne imprezy i przekazuje cenne dary różnym instytucjom, np. komputery dla szkół.



LIDER OCHRONY ŚRODOWISKA GRAND PRIX

Krakowski Holding Komunalny S.A. // Mniej składowanych odpadów, większe bezpieczeństwo energetyczne

Dzięki największej proekologicznej inwestycji, Kraków sprosta standardom prawnym w zakresie ochrony środowiska obowiązującym w Unii Europejskiej, ograniczając tym samym radykalnie składowanie odpadów i zwiększając swoje bezpieczeństwo energetyczne.

Krakowski Holding Komunalny S.A. jest jednoosobową spółką Gminy Miejskiej Kraków. Jako spółka dominująca, posiada 100 proc. kapitału spółek zależnych: MPK S.A., MPWiK S.A., MPEC S.A. oraz ARM S.A., tworząc Podatkową Grupę Kapitałową. Rada Miasta Krakowa uchwała z 5 listopada 2008 roku w ramach zadań własnych Gminy Miejskiej Kraków, powierzyła Krakowskiemu Holdingowi Komunalnemu S.A. realizację zadania polegającego na: przygotowaniu, budowie i eksploatacji „Zakładu Termicznego Przekształcania Odpadów w Krakowie”. Zadanie realizowane jest w ramach projektu „Program gospodarki odpadami komunalnymi w Krakowie”, znajdującego się na liście Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2007-2013.

GŁÓWNYMI CELAMI PROJEKTU SĄ:

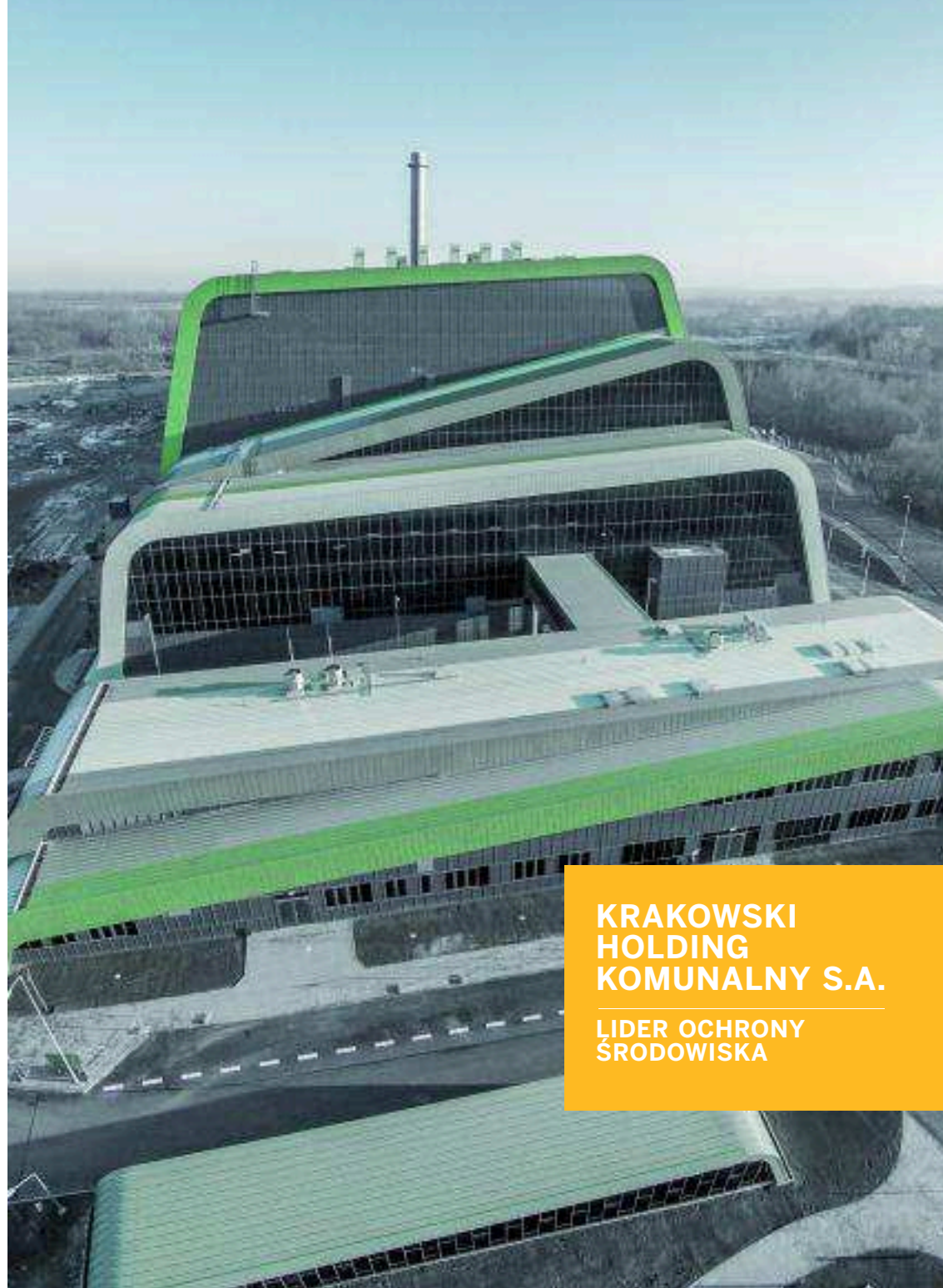
- ▶ uzupełnienie systemu gospodarki odpadami komunalnymi obszaru Gminy Miejskiej Kraków o instalację umożliwiającą zagospodarowanie (odzysk) strumienia 220 000 Mg/rok zmieszanych odpadów komunalnych oraz produkcję energii w kogeneracji;
- ▶ redukcja strumienia odpadów kierowanych do unieszkodliwienia przez składowanie;
- ▶ redukcja masy odpadów ulegających biodegradacji kierowanych do składowania;
- ▶ zapewnienie funkcjonowania bezpiecznego dla zdrowia ludzi systemu zagospodarowania odpadów;
- ▶ ograniczenie składowania odpadów w sposób niekontrolowany, które bezpośrednio lub pośrednio może być niekorzystne dla zdrowia ludzi;
- ▶ zmniejszenie kosztów unieszkodliwiania w porównaniu do kosztów składowania odpadów na składowiskach (zatem mniejsze koszty utrzymania systemu przez użytkowników);
- ▶ uniknięcie emisji CH₄ i CO₂ ze składowania odpadów.

ZAPOBIEGANIE POWSTAWANIU ŚMIECI

Ramy prawne dotyczące postępowania z odpadami ustanawia Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów. Wskazana w niej hierarchia postępowania z odpadami, jako priorytetowe wskazuje zapobieganie powstawaniu śmieci, których mieszkańcy Krakowa produkują ponad 300 tysięcy ton rocznie oraz przygotowanie ich do ponownego użycia. Podkreśla też znaczenie segregacji, która umożliwia późniejszy recykling surowców, a jako kolejny ekologiczny sposób postępowania z odpadami wskazuje odzysk energii. Podstawowym założeniem systemu gospodarki odpadami jest rozbudowa istniejącego systemu z jednoczesnym zastosowaniem instalacji do termicznego przekształcania zmieszanych odpadów komunalnych. Zakład o powierzchni 30 tysięcy m² zapewnia odzysk energii zawartej w odpadach i jej produkcję w kogeneracji, tj. zarówno energii elektrycznej, której ilość jest równa ilości jakiej potrzebują krakowskie tramwaje, jak i ciepłej, pozwalając na zaspokojenie 10 procent potrzeb Krakowa, przy czym energia uzyskana ze spalania odpadów jest uznawana w znacznej części za energię odnawialną, tzw. zieloną energię.

Dzięki największej proekologicznej inwestycji, Kraków sprosta standardom prawnym w zakresie ochrony środowiska obowiązującym w Unii Europejskiej, ograniczając tym samym radykalnie składowanie odpadów i zwiększając swoje bezpieczeństwo energetyczne.

Do termicznego przekształcenia kierowane będą odpady komunalne z gospodarstw domowych, odpady z produkcji rzemieślniczej, handlu i usług, pod względem składu zbliżone do śmieci z gospodarstw domowych, pozostałości z demontażu odpadów wielkogabarytowych i elektronicznych oraz palne odpady balastowe pochodzące z sortowni. Zakład z założenia nie będzie przyjmował odpadów z uboju zwierząt, odpadów medycznych ani żadnych innych, które ze względu na swoją łatwopalność, toksyczność, korozyjność lub wybuchowy charakter mogłyby stwarzać podczas termicznego przekształcenia niebezpieczeństwo dla ludzi i środowiska.



**KRAKOWSKI
HOLDING
KOMUNALNY S.A.**

**LIDER OCHRONY
ŚRODOWISKA**

BEZPIECZNA DLA LUDZI I ŚRODOWISKA

Ekospalarnia w Krakowie jest obiektem bezpiecznym dla ludzi i środowiska; spełniającym restrykcyjne wymogi dotyczące emisji zanieczyszczeń. Instalacja posiada technologie pozwalającą na skuteczne oczyszczanie gazów odlotowych z substancji szkodliwych.

Pierwszym elementem procesu przekształcania odpadów jest spalanie odbywające się na 2 równoległych taśmach o wydajności 28 t/h, co w przeliczeniu daje prawie 700 t/ dobę. Spalanie odbywa się w odpowiednich warunkach, tj. we właściwej temperaturze wynoszącej w komorze spalania 800-950 °C. Właściwa jest również konstrukcja komory dopalania, pozwalająca na przebywanie w niej spalin w temperaturze powyżej 850 °C przez co najmniej 2 sekundy. Parametry te, zarówno w zakresie temperatury uzyskiwanej na ruszcie, jak i czasu przebywania spalin we właściwej temperaturze, są niemożliwe do uzyskania w warunkach domowych (w piecach domowych). Odpowiednia konstrukcja komory spalania to tylko jeden z elementów instalacji. Ekospalarnia wyposażona jest w cały szereg urządzeń do oczyszczania gazów odlotowych. Zaprojektowany węzeł oczyszczania spalin składa się z następujących etapów:

- ▶ redukcja tlenków azotu – metodą selektywnej niekatalizacyjnej redukcji tlenków azotu (SNCR) z wtryskiem mocznika,
- ▶ neutralizacja związków chloru, siarki i fluoru – półsuchą metodą odsiarczania spalin (SDR) z wtryskiem mleczka wapiennego,
- ▶ usuwanie całkowitego węgla organicznego, dioksyn i furanów oraz par rtęci – poprzez wtrysk pylistego węgla aktywnego,
- ▶ filtrowanie cząstek stałych – z zastosowaniem filtrów workowych.

Całkowity koszt realizacji Projektu wynosi około 673 mln zł netto (około 826 mln zł brutto). Dofinansowanie ze środków Funduszu Spójności udzielone na realizację Projektu wynosi około 372 mln zł (czyli około 55 proc. kosztów kwalifikowanych), na mocy umowy o dofinansowanie podpisanej 20 kwietnia 2011 r. z Narodowym Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW). Wkład własny KHK S.A. – około 301 mln zł – został pokryty ze środków własnych i pożyczki z NFOŚiGW na 298 mln zł udzielonej na zasadach preferencyjnych.

Inauguracja pracy instalacji odbyła się w obecności prezydenta Krakowa, prof. Jacka Majchrowskiego i gości zaproszonych na uroczystość 3 grudnia 2015 roku.

PODSTAWOWE DANE

Kraków wytwarza ponad **300 tysięcy ton** odpadów rocznie

W Ekospalarni rocznie może być spalanych **220 tysięcy ton**

Około **700 ton** odpadów jest spalanych na dobę

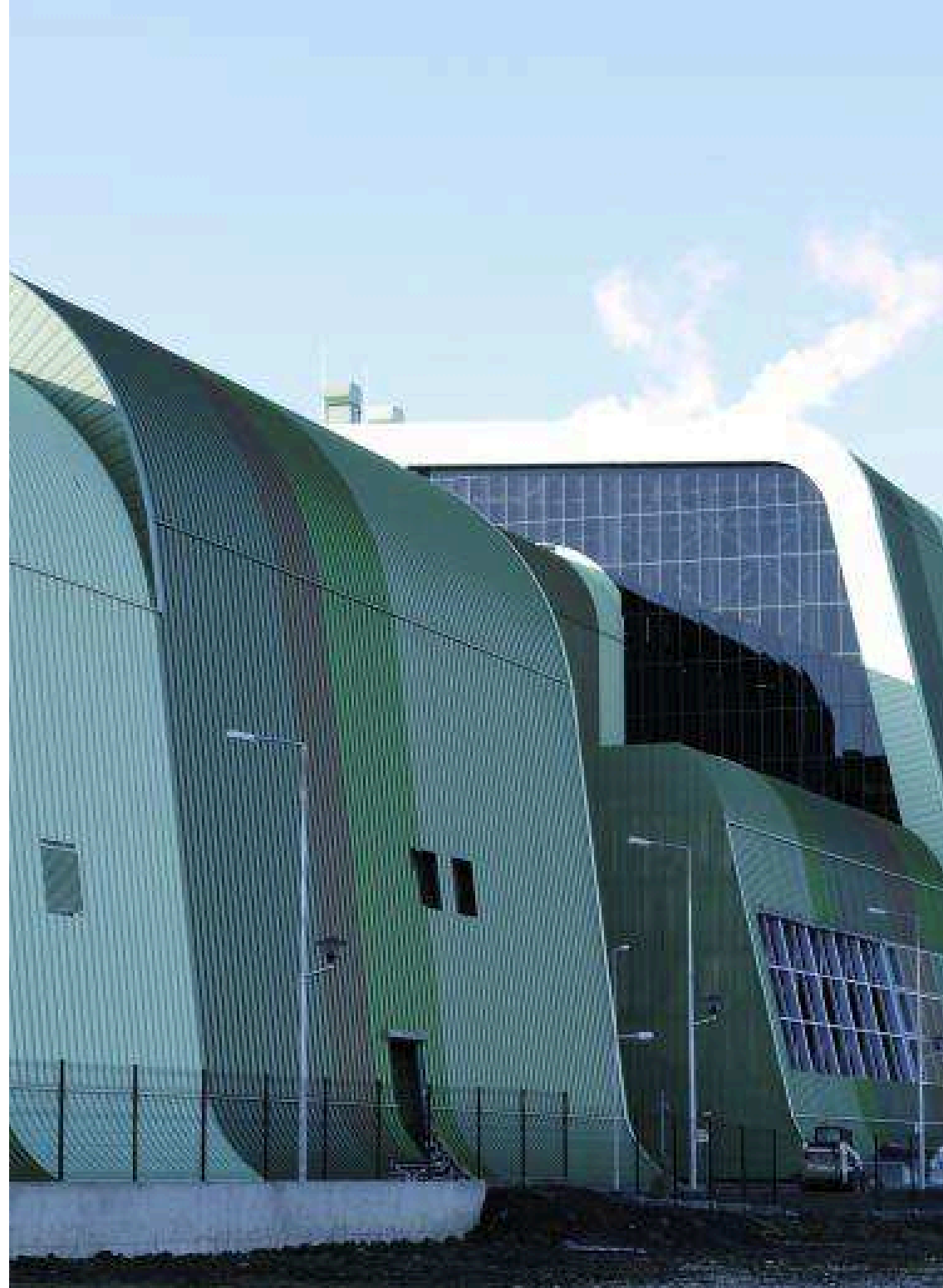
28 ton/h jest spalanych na 2 równoległych taśmach

360 kg odpadów rocznie produkuje każdy mieszkaniec Krakowa

29 285 mkw. wynosi powierzchnia użytkowa zakładu

9700 m sześć. wynosi objętość bunkra

26 m wynosi wysokość bunkra na odpady



LIDER OCHRONY ŚRODOWISKA WYRÓŻNIENIE

PEC Geotermia Podhalańska SA // Ciepło w najczystszej formie

Czyste powietrze – obok niezaprzeczalnych walorów krajobrazowych – ma olbrzymie znaczenie dla mieszkańców i przyjeżdżających na Podhale turystów.

PEC Geotermia Podhalańska S.A. jest największym w Polsce producentem ciepła wykorzystującym ekologiczną energię wód geotermalnych. Główny profil działalności spółki obejmuje produkcję i dystrybucję energii cieplnej. Geotermia Podhalańska to idealny przykład realizacji celu ekologicznego, jakim jest zmniejszenie emisji do atmosfery gazów powstających w wyniku spalania węgla i jego pochodnych, który broni się ekonomicznie: firma uzyskuje bardzo dobre wyniki finansowe.

Obecnie geotermalna sieć ciepłownicza obejmuje zasięgiem 4 gminy: Zakopane, Szaflary, Biały Dunajec i Poronin. Firma posiada silną pozycję na lokalnym rynku ciepła. Decydują o tym: konkurencyjne ceny, bezpieczeństwo dostaw oraz wysokie standardy jakościowe obsługi odbiorców. Szacuje się, że udział geotermii w lokalnym rynku ciepła wynosi już 33 proc. Z usług spółki korzysta wielu mieszkańców oraz przedsiębiorców Podhala.

Firma jest członkiem systemu handlu emisjami. Do eksploatowanej przez nią sieci ciepłowniczej wciąż są podłączani nowi odbiorcy, co skutkuje znacznym ograniczeniem niskiej emisji – dwutlenku węgla, dwutlenku siarki, pyłu zawieszzonego – pochodzącej ze spalania węgla, koksu, ropy naftowej i gazu ziemnego w przydomowych kotłowniach. Ma to szczególne znaczenie na Podhale, jednym z najbardziej uczęszczanych regionów turystycznych Polski, na terenie którego znajdują się cztery parki narodowe. Działalność spółki w znacznym stopniu przyczynia się do poprawy stanu środowiska naturalnego i zachowania jego walorów przyrodniczych, krajobrazowych i turystycznych.

Dzięki podłączeniu do sieci geotermalnej nowych odbiorców ciepła osiągnięty został znaczący efekt ekologiczny. W ostatnich 15 latach udało się ograniczyć emisję dwutlenku siarki do atmosfery z poziomu około 35 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ do około 8 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ oraz zredukować emisję dwutlenku węgla o około 450 tys. ton.



LIDER OCHRONY ŚRODOWISKA WYRÓŻNIENIE

Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania w Krakowie // Chroni zdrowie i środowisko

Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania w Krakowie to spółka z tradycjami sięgającymi 1866 r., czyli momentu odrodzenia się samorządu Krakowa. Dziś firma zajmuje się dwoma ważnymi aspektami funkcjonowania nowoczesnego miasta: zarządza systemem gospodarowania odpadami oraz systemem oczyszczania miasta.

W ramach pierwszego zadania zarządza instalacjami do przetwarzania odpadów i organizuje ich odbiór od mieszkańców – zajmują się tym wylonione w przetargu firmy wywozowe. Dziś krakowski system gospodarowania odpadami uchodzi za jeden z najlepiej zorganizowanych wśród dużych miast w Polsce, a przez ekspertów uznawany jest za modelowy.

Drugie zadanie MPO Kraków realizuje w znacznej mierze samodzielnie, wspomagając się tylko specjalistycznymi firmami. Oczyszczanie miasta oznacza mechaniczne i ręczne zmiatanie, zmywanie i czyszczenie ulic, chodników i ścieżek rowerowych, a zimą również ich odśnieżanie i utrzymanie w dobrych warunkach.

Rok 2015 był dla MPO wyjątkowy pod wieloma względami. Szczególnie

zapisał się on pod względem inwestycji i działań skierowanych bezpośrednio na ochronę środowiska naturalnego i zdrowia mieszkańców.

Na zakup nowych aut wydano bezprecedensową w historii firmy kwotę – 13,1 mln zł. Zakupiono 31 pojazdów, w tym polewaczki i zmiatarki spełniające normy euro6, z filtrami PM10. Firma włączyła się też w walkę ze smogiem, znacząco intensyfikując oczyszczanie i zmywanie ulic, chodników oraz torowisk. Również w zeszłym roku wprowadzono bardziej dostosowaną do potrzeb mieszkańców zbiórkę odpadów zielonych i w efekcie zebrano ponad czterokrotnie więcej odpadów niż rok wcześniej.

W programach, warsztatach i akcjach edukacyjnych MPO wzięło udział 11 tysięcy osób, głównie dzieci i młodzieży szkolnej – to największa inwestycja w przyszłość Krakowa. Za kilkanaście lat dla tych dzieci, już jako osób dorosłych, selektywna zbiórka i prawidłowa segregacja odpadów będą czymś naturalnym.



LIDER MECENATU I DOBROCZYNNOSCI

Grupa OKNOPLAST // Globalna firma rodzinna, która pamięta o człowieku

Grupa OKNOPLAST, marka spod Krakowa, dynamicznie się rozwija, zyskując tym samym możliwość coraz szerszego angażowania się w istotne inicjatywy społeczne. Jej działalność charytatywna i społeczno-kulturalna jest naturalnym następstwem rozwoju oraz poczucia odpowiedzialności za społeczność, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Grupa OKNOPLAST, czołowy europejski producent okien PVC, przykłada szczególną wagę do wspierania osób najbardziej potrzebujących – pomoc innym jest jedną z kluczowych misji firmy. Podkrakowskie przedsiębiorstwo angażuje się także w projekty społeczno-kulturalne. Od początku działalności zwraca uwagę na nieszablony inicjatywy, które pozwalają rozwijać pasje i umiejętności. – Wspieramy edukację, zrównoważony rozwój, innowacyjne trendy społeczne i te dotyczące naszej branży, a także angażujemy się w wiele akcji społecznych oraz charytatywnych – mówi Mikołaj Placek, prezes OKNOPLAST. – Na pewno nie powiedzieliśmy w tej kwestii jeszcze ostatniego słowa – zapewniamy.

DLA DZIECI

Wśród organizacji, które od początku wspiera OKNOPLAST, znajduje się m.in. Stowarzyszenie SIEMACHA. Jest to jedna z największych w Polsce organizacji społecznych, która od ponad dwudziestu lat pomaga dzieciom i młodzieży w trudnej sytuacji życiowej. Wyróżnia ją silna tożsamość ideowa i wyraźna struktura instytucjonalna. Każdego dnia Stowarzyszenie zapewnia opiekę ponad 2 tys. wychowanków, którzy przy wsparciu pedagogów budują trwałe relacje rówieśnicze, zdobywają nowe umiejętności i uczą się odpowiedzialności.

OKNOPLAST m.in. był jednym z darczyńców placówki w Odporyszowie pod Tarnowem, która była dziesiątym obiektem Stowarzyszenia SIEMACHA. Budynek o powierzchni około 1500 mkw. został starannie zaprojektowany i jest pierwszym tego typu obiektem w Polsce zbudowanym od podstaw. Całkowity koszt budowy (około 3,5 mln zł) został sfinansowany przez darczyńców. W sierpniu 2014 roku zamieszkały w nim dzieci z Krakowa i powiatu dąbrowskiego. – Jesteśmy usatysfakcjonowani, że wspieramy tak szczytną inicjatywę, a nasze okna gwarantują ciepło i bezpieczeństwo wychowankom ośrodka – podkreśla Mikołaj Placek, prezes OKNOPLAST.

EDUKACJA OKNEM NA ŚWIAT

Grupa OKNOPLAST była też partnerem strategicznym projektu Fundacji The Bridge, poświęconego tematyce zrównoważonego rozwoju społeczeństw „Edukacja Oknem na Świat”. Jest to międzynarodowy projekt edukacyjny, którego celem jest przybliżenie młodzieży tematyki globalnych zjawisk i wyzwań: środowiskowych, społecznych i kulturowych, z jednoczesnym zrozumieniem ich wpływu na polskie realia.

Projekt integruje całą społeczność szkolną: uczniów, pedagogów oraz rodziców. Zajęcia prowadzi się w formule pozalekcyjnej, a oparte są na trzech filarach: projekcji filmów dokumentalnych, wystąpieniach ekspertów oraz modułach praktycznych, rozwijających umiejętności krytycznego myślenia, planowania i podejmowania efektywnych decyzji. W ramach partnerstwa strategicznego Grupa OKNOPLAST udziela m.in. merytorycznego wsparcia w zakresie najnowszych technologii stosowanych w energooszczędnych oknach i drzwiach z PVC.

DLA MŁODYCH SPECJALISTÓW

Firma należąca do ścisłej czołówki producentów okien i drzwi z PVC w Europie angażuje się także w mecenaty, wspierając w ten sposób promocję architektury oraz sztuki.

Przykładem takiego działania jest mecenat nad prestiżowym Konkursiem dla Młodych Architektów, który jest częścią procesu edukacyjnego realizowanego przez miesięcznik „Builder” w ramach projektu „Promujemy Polską Architekturę”.

– Udział w prestiżowym przedsięwzięciu, którego celem jest wspieranie młodych projektantów w twórczym rozwoju zawodowym, stanowi dla OKNOPLAST szczytną inicjatywę – tłumaczy Mikołaj Placek, prezes zarządu Oknoplast. – Misją Grupy OKNOPLAST wobec młodych inżynierów, którzy stawiają pierwsze kroki w branży architektonicznej, jest bowiem budowanie świadomości na temat trendów i przyszłości stolarki okiennej – dodaje.

W ramach Dni Młodego Architekta, będących częścią konkursu, firma przybliżyła filozofię Grupy OKNOPLAST i przedstawiła swoje bogate portfolio produktowe. Poprzez tego typu działania przedsiębiorstwo pragnie edukować i inspirować architektów do uczestniczenia w rozwoju okien i drzwi, które są niezbędnym elementem projektowania budynków.



GRUPA
OKNOPLAST

LIDER MECENATU
I DOBROCZYNNOSCI

DLA ARTYSTÓW

Kolejną inicjatywą, którą podjęła Grupa OKNOPLAST na rzecz promocji rodzimych marek, w tym doceniania polskich, utalentowanych artystów, jest objęcie mecenatem projektu OKNO NA SZTUKĘ. Ideą spotkań „Jasiński & friends” jest przede wszystkim promocja polskiej sztuki, m.in.: malarstwa, rzeźby, grafiki, fotografii, a także budowanie pozytywnych relacji między środowiskami artystycznymi i instytucjami kultury oraz biznesem i indywidualnymi pasjonatami sztuki. To również doskonała okazja, by przekonać się, jak różnorodna jest polska scena artystyczna młodej generacji.

Grupa OKNOPLAST objęła także mecenatem ekskluzywny kalendarz – „La Dolce Vita”, który powstał z inicjatywy Tomasza Orłowskiego, ambasadora RP we Włoszech, oraz światowej sławy fotografa, Piotra Stokłosa. Do współpracy zaproszono polskich przedstawicieli świata mody, m.in. top modelkę Olę Rudnicką, a także projektantów: Gosię Baczyńską, Bohoboco, Dawida Wolińskiego czy markę La Mania. Ideą projektu była potrzeba połączenia siły polskiej tradycji z nowoczesnym spojrzeniem w przyszłość.

– Nie bez powodu zaangażowaliśmy się w projekt nazywany potocznie „dyplomatycznym kalendarzem Pirelli”. Z jego ideą wiąże się również przewodnie hasło OKNOPLAST. Patrzymy w przyszłość, również polską przyszłość. W końcu Polska to kraj innowacji, bogatej historii oraz wybitnych talentów, a świadectwem tych wartości jest prezentacja kalendarza „La Dolce Vita” – powiedział Mikołaj Placek, prezes zarządu Grupy OKNOPLAST. – Angażujemy się w wiele społecznych inicjatyw i jestem przekonany, że wiele jeszcze przed nami – dodaje.

Działalność charytatywna i społeczno-kulturalna Grupy OKNOPLAST jest naturalnym następstwem rozwoju firmy oraz poczucia odpowiedzialności za społeczność, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje.



LIDER MARKI MAŁOPOLSKIEJ

Wawel SA // Radość wyzwala

Wawel SA to jedna z najstarszych i największych fabryk cukierniczych w Polsce, a jednocześnie mistrz cukierniczy znajdujący się w gronie europejskich liderów producentów słodczy. Marka narodziła się z połączenia doskonałych receptur oraz pasji do czekolady. Tradycja – w odniesieniu do metod wykonywania – ma ogromne znaczenie i sięga końca XIX wieku: w 1898 r. Adam Piasecki założył pracownię cukierniczą przy ul. Długiej w Krakowie. Już w 1914 r. paleta produktowa obejmowała ponad sto wyrobów. Pierwszy sklep firmowy otwarto w kamienicy przy Rynku Głównym w Krakowie. Wyroby bardzo szybko zyskały uznanie, stając się jednocześnie synonimem doskonałego smaku i najwyższej jakości.

W chwili obecnej Wawel posiada 15 własnych salonów firmowych w Polsce. Ich wnętrza od ubiegłego roku unowocześnia, zmieniając je w otwarte na klientów radosne przestrzenie pełne słodkości.

SPŁENIONA OBIETNICA SMAKU

Strategia marketingowa marki oparta na hasle „Radość wyzwala” to odwołanie do naturalnej zależności, jaką jest uczucie szczęścia pojawiające się po zjedzeniu ulubionej słodkiej przekąski. Wawel dba o to, aby obietnica marki była widoczna w każdym obszarze jej działalności. Sprawdzone receptury i zaskakujące nowości produktowe wywołują pozytywne uczucia wśród wszystkich pokoleń miłośników słodczy.

Od kwietnia Wawel realizuje innowacyjny program „Z miłości do radości”. To inicjatywa pokazująca jak skutecznie realizować ideę społecznej odpowiedzialności konsumenckiej. Wawel połączył w niej aspekt codziennych decyzji zakupowych z możliwością niesienia pomocy poprzez wspieranie znanych organizacji pożytku publicznego oraz celów charytatywnych zgłoszonych przez nie w ramach akcji. Konsumenci mogą wymieniać punkty z opakowań produktów Wawel na atrakcyjne nagrody rzeczowe, a ich zaangażowanie przyczynia się do realizacji celów charytatywnych.

W szczytną inicjatywę oraz kampanię wspierającą akcję włączyli się: Ewa Błaszczuk, Anna Dymna, Jasiak Mela, Tomasz Schimscheiner i ks. Jacek Strzyżek. W ramach akcji Wawel przekazał ich organizacjom 1,5 mln złotych.

PASJA, INNOWACJE, INWESTYCJE

Strategiczne podejście do optymalizacji efektywności produkcyjnej daje pole do konkurencji z największymi europejskimi firmami i motywuje do rozwoju. Zastosowanie innowacyjnych technologicznych rozwiązań i nowoczesnych metod produkcji z zachowaniem tradycyjnych receptur owocuje doskonałą, stale utrzymującą się pozycją na rynku oraz silną marką.

Konkurencyjność, innowacje, nowoczesne technologie i ukierunkowanie na niekonwencjonalne i przełomowe rozwiązania to główne kierunki na przyszłość, dlatego firma stale inwestuje w przedsięwzięcia zwiększające moce produkcyjne w wybranych obszarach. W grudniu ubiegłego roku spółka rozpoczęła również pracę nad budową nowego zakładu produkcyjnego na terenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Dobczycach.

STRATEGIA MISTRZA

Wawel SA ma mocną pozycję na rynku cukierniczym w Polsce. Przychody za 2015 rok wyniosły 631 188 tys. zł, co oznacza 6-procentowy wzrost. Spółka sprzedaje swoje wyroby do niemal wszystkich sieci handlowych i dyskontowych, tj.: Tesco, Carrefour, Makro Cash and Carry, Real, Auchan, Biedronka. Gwarantem jakości produktów są wyselekcjonowane składniki i surowce oraz certyfikaty ISO 9001: 2008, BRC, IFS i wdrożony system HACCP.

Spółka, planując dalszy rozwój, stawia na nowości produktowe, innowacje technologiczne oraz dalszą realizację obranej strategii sprzedażowej i marketingowej.

RADOŚĆ I POMAGANIE

Wawel SA, pragnąc rozwijać prowadzoną od lat charytatywną działalność firmy, w czerwcu 2008 r. powołał do życia Fundację „Wawel z Rodziną”, której celem jest wspieranie polskich rodzin oraz osób sprawujących opiekę zastępczą nad dziećmi i udzielanie im pomocy społecznej, w tym edukacyjnej. Prezesem Fundacji jest krakowski aktor Tomasz Schimscheiner.

WAWEL SA

LIDER MARKI
MAŁOPOLSKIEJ

DO NAJWAŻNIEJSZYCH PROJEKTÓW REALIZOWANYCH PRZEZ FUNDACJĘ „WAWEL Z RODZINĄ” NALEŻĄ:

- ▶ program edukacyjny „Masz szansę”, którego celem jest wyrównywanie szans edukacyjnych
- ▶ zwiększenie potencjału rozwojowego dzieci oraz pomoc w rozwijaniu ich pasji i talentów
- ▶ coroczne akcje stworzone z myślą o wychowankach domów dziecka – „Słodki Dzień Dziecka” oraz „Zostań pomocnikiem św. Mikołaja”
- ▶ konkursy i warsztaty dla wychowanków domów dziecka

▶ Dariusz Orłowski, prezes Wawel SA



LIDER MARKI MAŁOPOLSKIEJ WYRÓŻNIENIE

Wojas // Ręczy nazwiskiem za solidność butów

Już w czasach PRL Nowy Targ kojarzył się wszystkim Polakom z butami – wielu z sentymentem do dziś wspomina słynne relaksy produkowane w Nowotarskich Zakładach Przemysłu Skórzanego „Podhale”. Olbrzymi kombinat nie wytrzymał jednak wolnorynkowych przemian gospodarczych po 1989 roku.

W tym samym czasie Wiesław Wojas, przedstawiciel rodu związanego od wielu pokoleń z produkcją obuwia, postanowił szyc buty pod marką Wojas, ręcząc własnym nazwiskiem za wyjątkową solidność ich wykonania. W 1990 roku zatrudnił kilka osób i otworzył pierwszy salon firmowy. Produkcja w pierwszym roku działalności sięgnęła kilkudziesięciu tysięcy par butów.

Dzisiaj Wojas S.A. jest jednym z największych i najbardziej cenionych polskich producentów obuwia. Dysponuje siecią blisko 180 salonów firmowych w Polsce, na Słowacji, w Czechach, Rosji i na Ukrainie, produkując co roku kilkaset tysięcy par obuwia. W ofercie znajduje się eleganckie skórzane obuwie damskie i męskie, modele młodzieżowe oraz obuwie trekkingowe. Wojas wytwarza także galanterię skórzaną – torebki, teczki i paski. Część produkcji kierowana jest na eksport i do służb specjalnych – od kilku lat firma Wojas dostarcza obuwie specjalistyczne dla wojska, straży pożarnej, straży granicznej, polskiej poczty, służb leśnych oraz transportowych. Grupa kapitałowa Wojas S.A. zatrudnia w całej Polsce już blisko 1300 osób.



LIDER MARKI MAŁOPOLSKIEJ WYRÓŻNIENIE

OTCF – właściciel marki 4F // Jakość, nowoczesne technologie i design

4F to powszechnie rozpoznawalna w Polsce i Europie marka, która oferuje wysokiej klasy odzież i akcesoria sportowe. Ubiera ogromną liczbę profesjonalistów, w tym reprezentacje różnych krajów (także polskich paraolimpijczyków), oraz rzesze amatorów chcących dysponować znakomitej jakości, nowoczesnym i funkcjonalnym strojem i wyposażeniem, w cenach osiągalnych dla zwykłego śmiertelnika.

Znakiem rozpoznawczym 4F jest kombinacja jakości, technologii oraz modnych materiałów z nowoczesnym designem. Od ponad 12 lat firma wspiera zarówno profesjonalistów, jak i amatorów uprawiających różne dyscypliny sportu. Promuje aktywny tryb życia i motywuje ludzi do przełamywania swoich barier.

To grupa entuzjastów aktywności sportowej – oni właśnie są najbardziej wymagającymi użytkownikami produktów 4F.

Firmie udało się zbudować bardzo silny zespół kreatywny, który tworzy kompletne produkty – od koncepcji, poprzez wybór właściwej technologii, dobór kolorystyki oraz zapewnienie jakości wykończenia, aż do finalnego projektu.

Właścicielem marki 4F jest spółka OTCF – polska firma zajmująca się tworzeniem, produkcją i sprzedażą odzieży sportowej. W portfolio, oprócz 4F, ma również sportową markę Outhorn, a także multibrandowe sklepy sportowe 4Faces.



MANAGER ROKU MŚP

Jan Wiesław Nalepa // prezes zarządu Spółki Kupieckiej „Stary Kleparz”

Stary Kleparz to najstarsze działające nieprzerwanie targowisko Krakowa, na którym ponad 600 lat handluje się najlepszymi rodzimymi towarami, ale także specjalnymi kulinarnymi z innych krajów. Stary Kleparz wpisnął się na zawsze w tradycję i folklor Krakowa swoją niepowtarzalną atmosferą. Miejsce to od kilkuset lat jest związane zarówno z handlem lokalnym, jak i międzynarodowym. Jan Wiesław Nalepa pochodzi z rodziny kupieckiej, tradycje te pielęgnowali dziadkowie oraz rodzice. Od początku istnienia Spółki Stary Kleparz jest w zarządzie – początkowo w randze wiceprezesa, a od 1995 roku prezesa zarządu. Funkcje te pełni zatem nieprzerwanie przez 21 lat. Od roku 1989 zasiada we władzach Krakowskiej Kongregacji Kupieckiej, od kilkunastu lat jest zastępcą prezesa Kongregacji.

Entuzjasta oraz inicjator wielu wydarzeń na Starym Kleparzu, takich jak:

Targi Art&Food Bazar – wydarzenie otwarte dla wszystkich, podczas którego można spotkać lokalnych dizajnerów, projektantów, grafików – zjeść dobre, ekologiczne jedzenie od miejscowych wytwórców. Przedsięwzięcie było i jest szeroko reklamowane w internecie. Targi przyciągnęły na plac w roku 2015 wielu młodych ludzi i ich kolejna edycja kontynuowana jest w roku 2016.

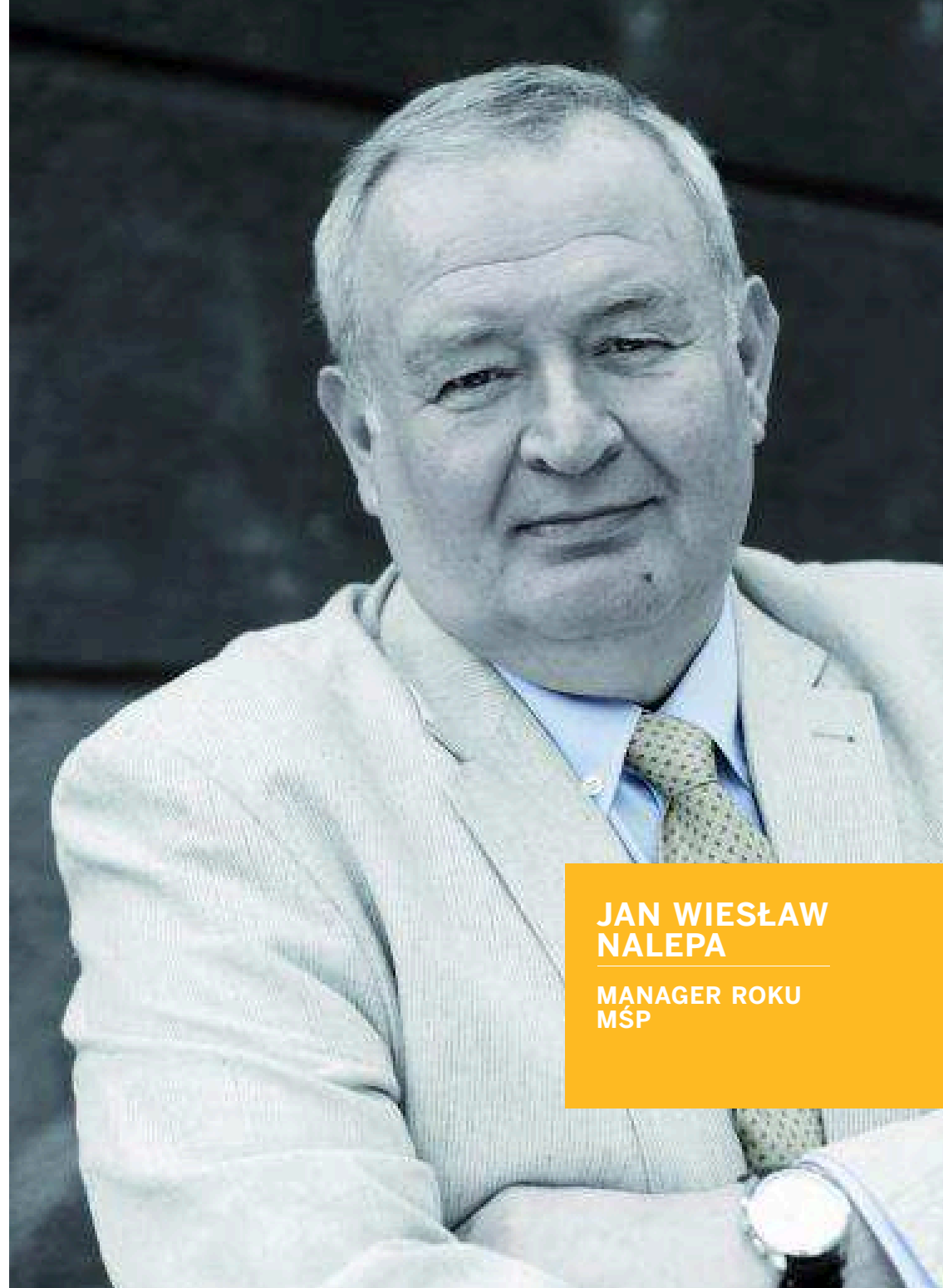
Festiwal „Małe Najedzeni Fest”, podczas którego uczestnicy propagują najciekawsze inicjatywy kulinarne Krakowa – restauracje, bary. Kucharze oraz blogerzy kulinarni prowadzą warsztaty gotowania, także dla dzieci.

Tradycyjnie organizowane dla klientów kiermasze okolicznościowe oraz spotkania przy wielkanocnym i wigilijnym stole.

Prezes wymyślił wiele znakomych inicjatyw, między innymi sobotnie poranki jazzowe na Starym Kleparzu, cieszące się dużym uznaniem klientów i mieszkańców Krakowa, a także inne popularne wydarzenia, budujące markę Starego Kleparza i rodzimych kupców. W tym roku zaplanował m.in. wystawę historyczno-reklamową „Kramy, stragany, jatki – place handlowe Krakowa” – na inaugurację obchodów 25-lecia Spółki Kupieckiej „Stary Kleparz”, która ma za zadanie przybliżyć mieszkańcom historię targową placów w samym sercu miasta. Znany jest też z otwartości na współpracę z wieloma instytucjami w Krakowie.

Mimo rozwijającej się dynamicznie konkurencji w handlu, Spółka Kupiecka „Stary Kleparz” osiągnęła w roku 2015 doskonałe wyniki finansowe, notując najlepszy wynik od początku swojej działalności.

– Kilkudziesięcioletnia już wzajemna współpraca w różnych dziedzinach oraz w sprawach dotyczących żywotnych interesów środowiska kupców krakowskich pozwala na stwierdzenie, że Jan Wiesław Nalepa jest ze wszech miar rzetelny we wszystkich swoich zobowiązaniach oraz wyróżnia się pełnym i niepowtarzalnym profesjonalizmem. Jest również niezwykle skutecznym ordynikiem i inicjatorem racjonalnego wspierania lokalnego rynku – podkreśla Wiesław Jopek, szef Krakowskiej Kongregacji Kupieckiej.



JAN WIESŁAW
NALEPA

MANAGER ROKU
MŚP

MANAGER ROKU MŚP WYRÓŻNIENIE

Ewa Woch // wiceprezes spółki Targi w Krakowie

Ewa Woch jest współzałożycielką i wiceprezesem zarządu Targów w Krakowie sp. z o.o. od początku istnienia firmy, tj. od roku 1996. Współtworzyła spektakularne sukcesy krakowskiej spółki, która przebojem weszła do grona najważniejszych organizatorów wystaw branżowych, targów, kongresów i konferencji – nie tylko w Krakowie czy Małopolsce, ale w naszej części Europy.



Ukończyła historię na Wydziale Filozoficzno-Historycznym Uniwersytetu Jagiellońskiego, jest zarazem absolwentką Polsko-Francuskiej Szkoły Zarządzania – Diplome D'Etudes Superieures Specialisees Uniwersytetu Lille ze specjalnością zarządzanie przedsiębiorstwem. W latach 1992 do 1996 project manager w CRACOW EXPO CENTER. W roku 1992 stażystka w Międzynarodowym Centrum Targowym w Brukseli, uczestniczka licznych szkoleń międzynarodowych z zakresu działalności targowej i kongresowej.

Od 2008 do 2015 roku dyrektor zarządzający firmy easyFairs Poland Sp. z o.o., wchodzącej w skład grupy easyFairs NV, jednego z największych organizatorów targów branżowych w Europie. Laureatka medalu Honoris Gratia za zasługi dla miasta Krakowa. Targi w Krakowie sp. z o.o. są największym na południu kraju organizatorem targów i kongresów. Firma jest właścicielem i wyłącznym operatorem Międzynarodowego Centrum Targowo-Kongresowego EXPO Kraków przy ul. Galicyjskiej. W nowoczesnym, wielofunkcyjnym obiekcie odbywają się targi, kongresy i różnego rodzaju imprezy, zarówno organizowane przez Targi w Krakowie, jak i przez zewnętrzne firmy. W 2016 roku EXPO Kraków zostało nagrodzone w konkursie MP Power Awards jako najlepszy w Polsce obiekt w kategorii MultiVenue.

W kalendarzu Targów w Krakowie znajduje się kilkanaście ważnych wydarzeń targowych o randze międzynarodowej. Do największych należą Międzynarodowe Targi Stomatologiczne KRAKDENT® oraz Międzynarodowe Targi Książki w Krakowie czy Międzynarodowe Targi Hotelarsko-Gastronomiczne HORECA. Targi w Krakowie należą do prestiżowej międzynarodowej organizacji, jaką jest Światowe Stowarzyszenie Przemysłu Targowego UFI (The Global Association of the Exhibition Industry), zrzeszające wiodących organizatorów targów i właścicieli obiektów targowych. Ponadto firma jest członkiem ICCA – Międzynarodowego Stowarzyszenia Konferencji i Kongresów, które skupia ekspertów w dziedzinie przemysłu spotkań. W tym roku Targi w Krakowie obchodzą jubileusz 20-lecia istnienia.

Strefa Biznesu

Najnowsze wydanie
już 30 czerwca!

www.strefabiznesu.pl



MANAGER ROKU DUŻEJ FIRMY

Jan Pamuła // prezes Międzynarodowego Portu Lotniczego im. Jana Pawła II – Kraków Airport – w latach 2008-2016

Jan Pamuła, rocznik 1951, absolwent wydziału ekonomiki obrotu Akademii Ekonomicznej w Krakowie, ma stopień doktora nauk ekonomicznych. W latach 90. był prezesem krakowskiej Izby Rzemieślniczej i wiceprezesem Banku Przemysłowo-Handlowego. Był również posłem I kadencji Sejmu.

REWOLUCJA NA LOTNISKU

W 2008 roku wygrał konkurs na stanowisko prezesa Międzynarodowego Portu Lotniczego im. Jana Pawła II – Balice. Pod jego kierownictwem Kraków Airport stał się największym w Polsce regionalnym portem lotniczym, z najbogatszą i najbardziej różnorodną siatką połączeń. Jan Pamuła niebawem rozwinął port, a zrealizowane przezeń – bez przerywania ruchu lotniczego – największe w dziejach inwestycje, zrewolucjonizowały standard obsługi i zapewniły lotnisku dalszy dynamiczny rozwój.

W ostatnich latach stale rosła liczba obsługiwanych pasażerów: na początku dekady zakładano, że w 2015 roku port przyjmie około 3,5 mln osób, tymczasem już w roku 2013 było to 3,65 mln, a w 2015 czteromilionowy pasażer został obsługany na początku grudnia. W całym zeszłym roku port pobił kolejny rekord: przyjął 4,22 mln pasażerów. Początek obecnego roku również był znakomity – wzrost rok do roku w pierwszych czterech miesiącach wyniósł 19 proc., co dało w sumie prawie 1,4 mln osób; dla porównania: w całym 2004 roku było to 0,8 mln...

W samym tylko kwietniu 2016 roku na krakowskim lotnisku obsłużono 415 520 pasażerów. To historyczny rekord. Zanotowano również rekordową liczbę 17 015 obsługiwanych pasażerów w ciągu jednej doby. Wzrost odnotowano także w liczbie wykonanych operacji lotniczych – było ich 3576.

W ofercie 21 przewoźników operujących z krakowskiego lotniska można znaleźć dogodne loty do największych europejskich miast, atrakcyjne połączenia biznesowe, bogaty wybór wakacyjnych lotów do Włoch, Hiszpanii, Chorwacji lub na śródziemnomorskie wyspy oraz ciekawą ofertę lotów tranzytowych. Rosnąca liczba pasażerów i chęć zapewnienia im jak najwyższego standardu obsługi spowodowała konieczność podjęcia pilnych inwestycji, obejmujących istniejącą i nową infrastrukturę lotniskową oraz okotlotniskową.

MILIARD ZŁOTYCH NA INWESTYCJE

Przyjęty w roku 2007 wieloletni plan inwestycyjny – o wartości prawie miliarda złotych – objął m.in. budowę budynku administracyjno-technicznego, remizy lotniskowej straży pożarnej, parkingu wielopoziomowego, łącznika płyty postojowej z drogą startową, rozbudowę i modernizację terminalu pasażerskiego, rozbudowę płyty postojowej dla samolotów, remont dróg kołowania, budowę hangaru i bazy paliw. Dzięki tym inwestycjom Kraków Airport rozwija się nie tylko sam port lotniczy. Większa przepustowość lotniska oznacza w perspektywie dalszy wzrost liczby połączeń i obsługiwanych pasażerów, a co za tym idzie, większe przychody i rozwój całego województwa małopolskiego.

W pierwszym etapie zrealizowano m.in. parking, strażnicę i łącznik, a wiosną 2013 r. ruszyły prace przy najważniejszych i najtrudniejszych projektach. Skala prac i prowadzenie ich na czynnym lotnisku, bez ograniczania liczby operacji lotniczych, w dodatku na bardzo małym obszarze, sprawiły, że inwestycje w krakowskim porcie były zdecydowanie najtrudniejsze w realizacji wśród polskich lotnisk – i najbardziej skomplikowane w dziejach całego polskiego lotnictwa pasażerskiego. Trzeba było m.in. wyłączyć część płyty postojowej lotniska, zamknąć dwie drogi kołowania, więc ruch pomiędzy płytą, a drogami kołowania odbywał się tylko łącznikiem. Mimo tego operacje lotnicze odbywały się punktualnie i – jak wynika z wcześniej podanych danych – stale rosła liczba obsługiwanych pasażerów. Wymagało to niezwyklej sprawności i doświadczenia w zarządzaniu infrastrukturą lotniskową oraz ścisłej koordynacji pracy różnych służb.

Jan Pamuła zawsze kierował uwagę na znakomite umiejętności pracowników portu, którzy wkładali dużo wysiłku w to, aby pasażerowie i przewoźnicy jak najmniej odczuli niedogodności związane z rozbudową. Z kolei pracownicy jednogłośnie podkreślają, że znakomita koordynacja ich działań była możliwa wyłącznie dzięki wybitnym umiejętnościom menedżerskim prezesa Pamuly. Dodatkową trudność w realizacji inwestycji stanowiło to, że projekty stworzone przed laty, a w tej dziedzinie technika zmienia się bardzo szybko, rosła też oczekiwania klientów – Jan Pamuła jako perfekcjonista nie mógł pozwolić na realizację czegoś, co w stu procentach nie sprostą współczesnym wymogom, i to na lata – dlatego zdecydował się na liczne modyfikacje. Mimo to gigantyczny program inwestycyjny realizowany był bez znaczących zakłóceń i opóźnień.

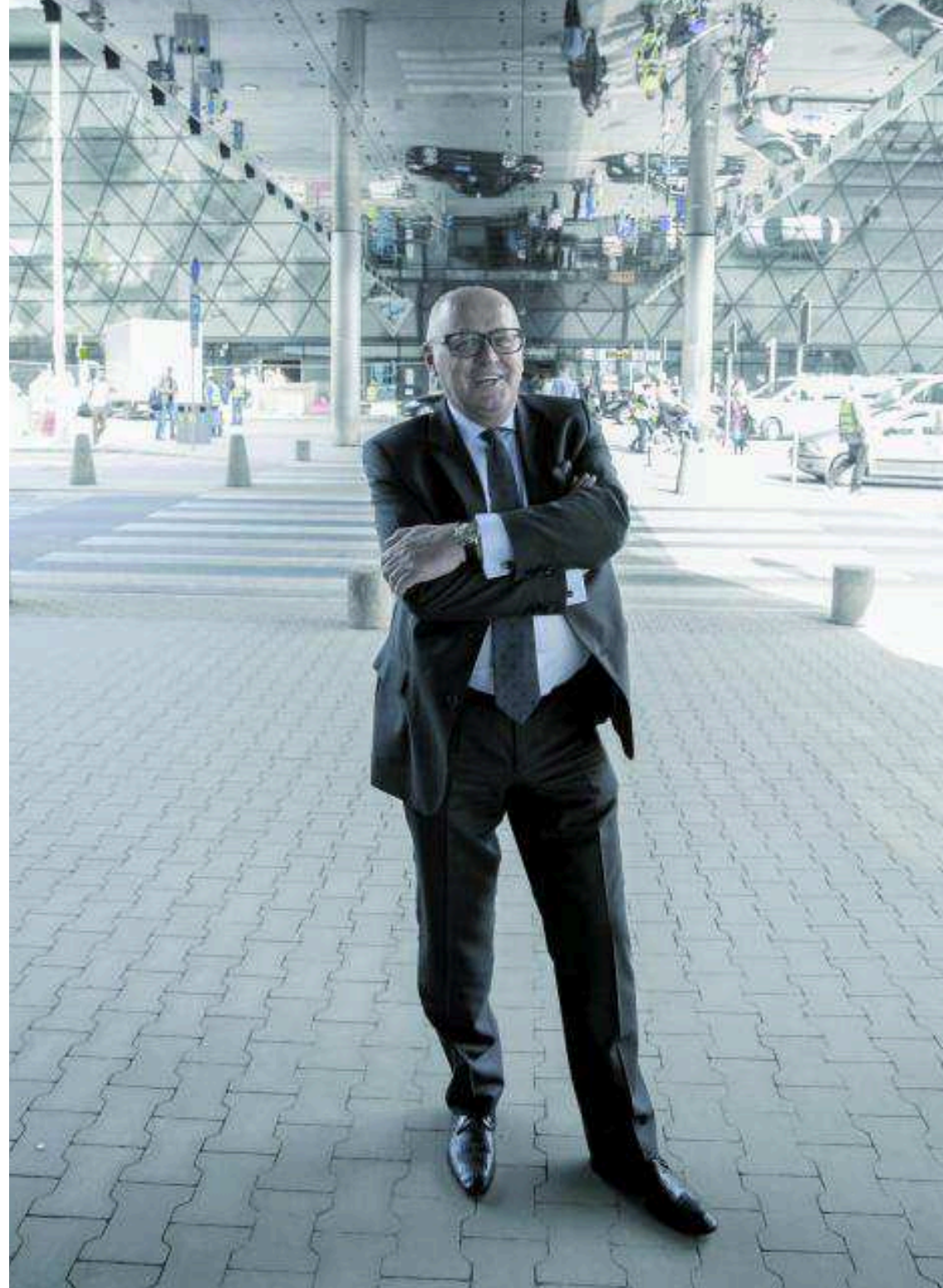


JAN
PAMUŁA

MANAGER ROKU
DUŻEJ FIRMY

Zrealizowano m.in. rozbudowę terminalu pasażerskiego (uroczyste otwarcie nastąpiło 28 września 2015 r.), przebudowę wewnętrznego układu komunikacyjnego, rozbudowę płyty postojowej, modernizację dróg kołowania oraz budowę hotelu. Po zakończeniu inwestycji w ramach projektu „Kraków Airport 2015” przepustowość lotniska zwiększy się do około 6,5 mln pasażerów rocznie, z możliwością obsługi do 8 milionów.

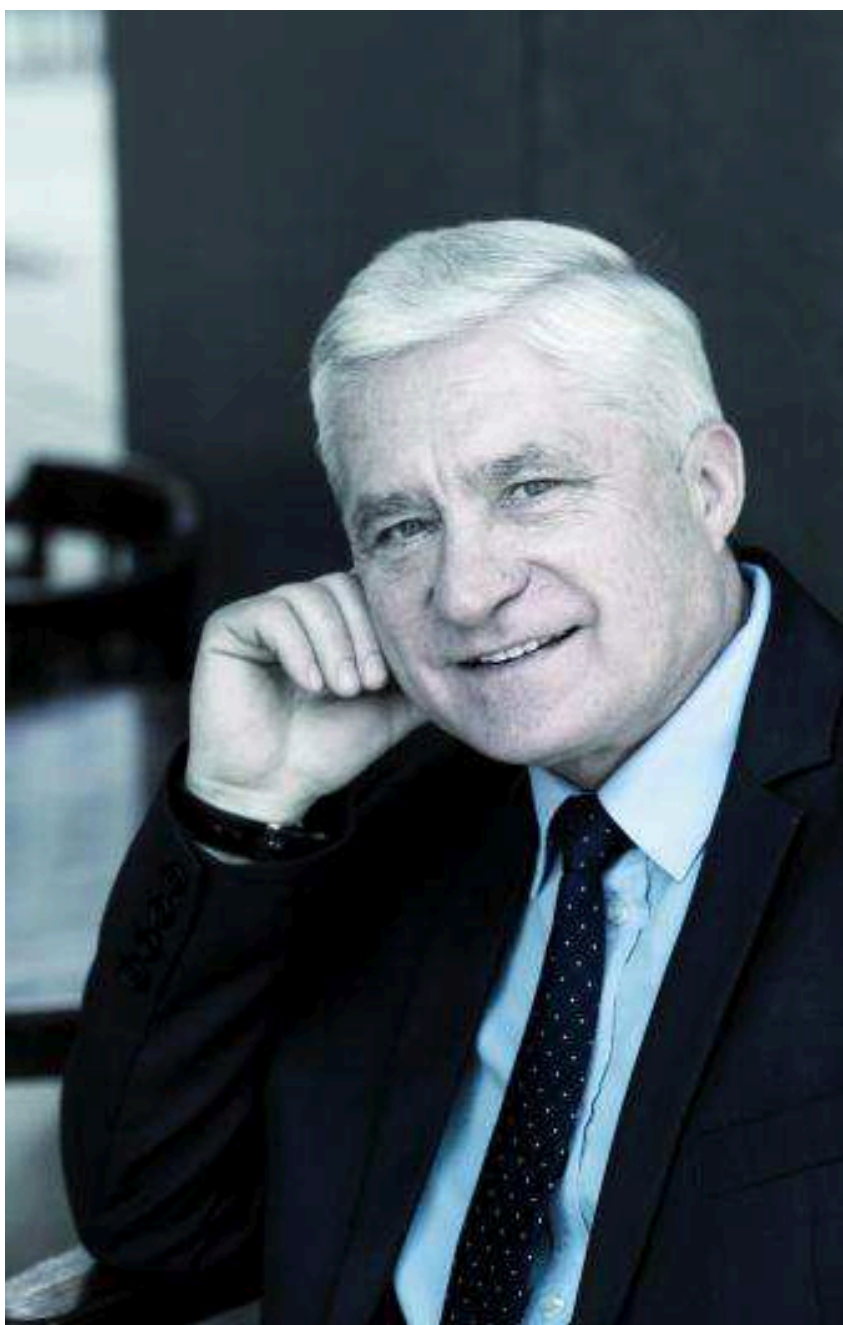
INWESTYCJE	
TERMINAL	
8 mln	przepustowość do 8 mln pasażerów rocznie
2	liczba rękawów po rozbudowie, z możliwością dobudowania kolejnych 3
46	liczba stanowisk check-in
18	liczba gate'ów
56 tys. m ²	powierzchnia terminalu po rozbudowie
STREFA OPERACYJNA	
20 ha	powierzchnia nawierzchni lotniskowych objętych inwestycją
22	liczba stanowisk postojowych po rozbudowie dla samolotów kodu C, np. Boeing 737-800
5	liczba dodatkowych stanowisk postojowych po rozbudowie dla samolotów kodu C, np. Boeing 737-800
Zakopane	długość okablowania na drogach kołowania Alfa, Beta, Charlie, Golf, Foxtrot, Juliett 100 km, tj. tyle ile długość trasy z Krakowa do Zakopanego
HOTEL	
10 600 m ²	powierzchnia
154	liczba pokoi
****	standard
Hilton Garden Inn	umowa franczyzowa



MANAGER ROKU DUŻEJ FIRMY WYRÓŻNIENIE

Jerzy Chylewski // prezes Małopolskiej Spółdzielni Handlowej Wizan

MSH Wizan jest absolutnie wyjątkowym podmiotem w krajobrazie polskiego handlu. Kiedy większość dawnych spółdzielni upadła, a wiele innych przeżywa problemy, Wizan pod wodzą świetnego, wielokrotnie docenianego nagrodami menedżera – Jerzego Chylewskiego, kierującego spółdzielnią od 1997 roku! – radzi sobie znakomicie. Cały czas się rozwija, zyskując zaufanie lokalnej społeczności, nowych członków, otwierając kolejne placówki i zatrudniając setki pracowników.



WIEPRZ, ZEMBRZYCE I ANDRYCHÓW

Prezes Jerzy Chylewski stworzył największą gminną spółdzielnię w Polsce. Warto wspomnieć, że jej nazwa nawiązuje do trzech spółdzielni – z Wieprza, Zembrzyc i Andrychowa – które kilkanaście lat temu postanowiły zjednoczyć siły. W kolejnych latach dołączyły GS Spytkowice i Zator, zgodnie z zasadą „duży może więcej”. To było znakomite posunięcie, zwłaszcza wobec pojawienia się i szybkiego wzrostu zagranicznej konkurencji. Wizan bije ją jakością wielu lokalnych produktów, zwłaszcza wielokrotnie nagradzanego chleba. Jerzemu Chylewskiemu od dawna marzy się sieć złożona ze 100 placówek. Rozszerza więc zasięg Wizanu – w zeszłym roku przybyły kolejne cztery sklepy i w sumie na koniec roku było ich już blisko 70. A wszystko to na 70. urodziny spółdzielni, zarejestrowanej w Wadowicach w połowie grudnia 1945 roku.

SKLEPY, PIEKARNIE, MAGAZYNY

Okazało się, że wspólne gospodarowanie wydatnie zwiększa szanse przetrwania na rynku, tworzy nowe miejsca pracy, daje wyższe zarobki i pozwala na lepsze wykorzystanie spółdzielczego majątku. Prezes Chylewski wraz z resztą spółdzielców z powodzeniem wprowadził motywacyjny system płac, uzależniając wynagrodzenia od osiągniętych wyników gospodarczych poszczególnych placówek i całej spółdzielni.

Główny nacisk położył na modernizację i wyposażenie sklepów, piekarni i magazynów, wprowadzanie nowoczesnych metod sprzedaży oraz poprawę zaopatrzenia i obrotu towarowego. Środki na te cele pozyskiwał sprzedając część zbędnych nieruchomości. Rozbudował przy tym kontakty handlowe i gospodarcze, wprowadził systemy bonifikat, promocje, pokazy i konkursy, sprzedaż ratalną, obsługę kart kredytowych, dowóz towarów do domu, gazetki ofertowe. Współpracuje z większością dostawców, korzystając z nowoczesnych narzędzi informatycznych.

Dziś spółdzielnia zatrudnia ponad 400 pracowników, szkoli dziesiątki uczniów, ma nie tylko sklepy, ale i trzy piekarnie oraz kilka magazynów, a jej roczne obroty dawno przekroczyły sto milionów złotych. Na majątku spółdzielczym funkcjonuje także 120 dzierżawców, którym obiekty spółdzielcze umożliwiają działalność gospodarczą. Klienci Wizanu nie tylko zachwalają jego zaopatrzenie i obsługę, ale też fakt, że jest to typowo polska firma, skutecznie konkurująca z zachodnimi koncernami.

SPOTLIGHT ON YOUR BUSINESS

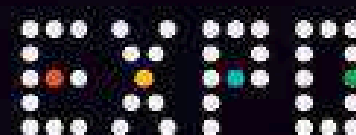


Międzynarodowe Centrum Targowo-Kongresowe EXPO Kraków – jedyny tego typu wielofunkcyjny obiekt w Krakowie zaprojektowany z myślą o organizacji targów, kongresów, konferencji, koncertów, spotkań branżowych oraz różnego rodzaju imprez. Oddajemy do Państwa dyspozycji **13 000 m²**, w tym 9 000 m² powierzchni wystawienniczej nieograniczonej filarami. Elastyczność zastosowanych rozwiązań pozwala na uzyskanie w obiekcie powierzchni o różnym przeznaczeniu, adaptowalnych w zależności od potrzeb organizatorów wydarzeń niemal każdego rodzaju i formatu. Właścicielem i operatorem EXPO Kraków są Targi w Krakowie. Jesteśmy członkiem ICCA oraz UFI.

Targi w Krakowie Sp. z o.o.
31-586 Kraków
ul. Galicyjska 9

12 644 59 32
12 644 81 65

biuro@targi.krakow.pl
www.expo.krakow.pl
www.targi.krakow.pl



KRAKOW

DRZWI

MEBLE



★★★★★
MAX FLIZ
GALERIE WNĘTRZ DOSKONAŁYCH

KUCHNIE

LAMPY

ŁAZIENKI

PŁYTKI

KRAKÓW, ul. Zakopiańska 58 - WROCŁAW, ul. Mińska 60a - KATOWICE, Al. Roździeńskiego 191