

INNOWACYJNY START




SUKCESJA W BIZNESIE

Spis treści

- Spis treści ■ 2
- Od Redakcji ■ 3
- Czas na sukces(ję) ■ 4
- Sukcesyjne wyzwanie firm rodzinnych ■ 6
- Sukcesja – wybrane problemy ■ 8
- Innowacyjne modele biznesowe, czyli firmy rodzinne w obliczu ekonomii doświadczeń ■ 9
- Bądź moim następcą! ■ 12
- Postawy nestorów wobec wyzwań sukcesyjnych ■ 13
- Fundusze pomogą w sukcesji ■ 16
- Sukces(ja) w biznesach rodzinnych ■ 18
- Sukcesja bez promocji ■ 21
- Sukcesja w firmie – czyli jak ułatwić następcom kontynuowanie działalności ■ 23
- Kokreatywny uniwersytet odpowiedzią na wyzwania współczesnego świata ■ 24
- Miłość do kamieni szlachetnych i sukcesja w świecie rzemiosła ■ 26
- Uczymy sąsiadów: DOBRE - transfer wiedzy z Polski na Ukrainę ■ 28
- Sukcesja – Kompleks Narciarski Słotwiny w Krynicy Zdroju ■ 29
- Technologia w hodowli zwierząt ■ 31
- Grzyby uprawne – pokarm i lekarstwo przyszłości ■ 33
- Przetwory z karpia typu „snack food” o charakterze prozdrowotnym dla sportowców ■ 35
- Czy uda się uratować jesion wyniosły? ■ 37
- Co słyhać w AIP UJ - działania, plany, zmiany ■ 39
- Hydrożele leczą osteoporozę ■ 42

innowacyjnystart.pl

 **Innowacyjna Małopolska**

- **REDAKTOR NACZELNY:** dr hab. Łukasz Mamica, prof. UEK (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- **SEKRETARZ REDAKCJI:** dr Piotr Kopyciński (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- **ZESPÓŁ REDAKCYJNY:** Agata Błaszczyk-Pasteczka, dr Renata Bartoszewicz (Centrum Transferu Technologii, CITTRU), Adelina Kasprzak (Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie), Maciej Łata (Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.), Marlena Marek (Centrum Transferu Technologii Politechnika Krakowska), Joanna Okrzes (Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego), Aleksandra Gryc (Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego), dr Elżbieta Sztorc-Szcząber (Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego), Agnieszka Wójcik (Dział Współpracy z Administracją i Gospodarką Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie), Barbara Wityńska-Słęcz (Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.)
- **KONTAKT Z REDAKCJĄ:** Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki Urzędu Marszałkowego Województwa Małopolskiego, tel. (12) 63-03-444, (12) 63-03-248, e-mail: rozwoj.gospodarczy@umwm.malopolska.pl
- **NAKLAD:** 1500 egz.
- **OPRACOWANIE GRAFICZNE I DRUK:** EurekaPlus agencja reklamy

Od Redakcji



dr hab. Łukasz Mamica prof. UEK



Sukcesja w firmach to jeden z krytycznych momentów, które decydują o ich rozwoju lub upadku. Należy się do niej starannie i odpowiednio wcześniej przygotować. Wciąż zbyt mało osób wie, że w przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej, w chwili śmierci właściciela, firma formalno-prawnie przestaje istnieć. Aby tego uniknąć zgodnie z ustawą o sukcesji z listopada 2018 roku należy ustanowić w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEiDG) zarządcę sukcesyjnego. O szczegółach tego rozwiązania dowiedzą się Państwo z lektury tekstu Marcina Wątor. Skalę potencjalnych problemów najlepiej ilustruje fakt, iż w Polsce jednoosobową działalność prowadzi około 3 mln ludzi, a według danych Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii dotychczas powołano tylko ponad 19,1 tys. zarządców sukcesyjnych. Interesujące przykłady konkretnych działań wspierających proces sukcesji realizowanych w ramach projektu „Przez sukcesję z Przewodnikiem” (<https://sukcesja.org>), realizowanego pod patronatem Marszałka Województwa Małopolskiego znajdują Państwo w tekście Andrzeja Bocheńskiego pod wiele mówiącym tytułem „Sukces(ja) w biznesach rodzinnych”. Autor trafnie charakteryzuje również różnego typu postawy dotyczące nieuchronności procesu sukcesyjnego i wynikające z nich konsekwencje. Warto również skorzystać z oferty wsparcia procesu sukcesji proponowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, czy też zapoznać się z publikacjami umieszczonymi na stronie PARP jak „Przewodnik SOS. Sytuacja Nagłej Sukcesji”, czy „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych”. Więcej na ten temat pisze Maciej Łata z Tarnowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.

W tym numerze Innowacyjnego Startu staramy się spojrzeć na zjawisko przekazywania firm z kilku perspektyw. Jedną z nich należy do młodych osób, które zaczynają brać na siebie odpowiedzialność za funkcjonowanie i przyszłość rodzinnych biznesów. Dagmara Borowiec odpowiada na pytania, co jest dla niej istotne i jak wyobraża sobie przejście odpowiedzialności od rodziców za kierowanie rodziną firmą jubilerską. Swoimi spostrzeżeniami ze stopniowego poznawania różnych działów Kompleksu Narciarskiego Słotwiny na drodze do objęcia kierownictwa nad firmą dzieli się również syn właściciela Jakub Tabaszewski.

Interesującym przykładem projektowania usług w praktyce biznesowej są działania rodzinnej firmy LUG Light Factory sprzedającej usługę światła, o której pisze Marietta Mucha, ekspertka Instytutu Biznesu Rodzinnego.

W tym wydaniu Innowacyjnego Startu znajdą również Państwo szereg tekstów dotyczących wybranych problemów, których rozwiązanie wymaga innowacyjnego podejścia. Wymienić można w tym kontekście odpowiedź na pytanie, czy uda się uratować w naszym otoczeniu jesiony wyniośle i co jest tego warunkiem lub czy są już obory będące pomieszczeniami IT.



Czas na sukces(ję)

Źródło: <http://freepik.com>



Anna Wojsa-Świetlik • Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

Myślenie i planowanie strategiczne są kluczowe z punktu widzenia długofalowego sukcesu firmy, zaś jednym z jego ważnych elementów jest proces sukcesji. Przekazanie firmy następcom to proces, który można rozpatrywać zarówno z ekonomicznego, jak i społecznego punktu widzenia. Od wieków bowiem, ludzie pragną przekazywać swoim potomkom wyznawane przez siebie wartości i wiedzę, majątek, władzę czy pozycję społeczną.

W odniesieniu do historii polskiej przedsiębiorczości, punktem wyjścia do rozmów o sukcesji są lata 90. XX wieku, kiedy to powstała zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw. Od tamtego czasu firmy rozwinęły się i dojrzały, a wraz z nimi ich właściele. Dziś, ponad 30 lat później, przekazanie ich następcom i zapewnienie trwałości ich funkcjonowania, jest jednym z najbardziej aktualnych wyzwań

stojących zarówno przed ich właścicielami, jak i przed całą gospodarką. Jak pokazują statystyki Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii ponad 230 tys. właścicieli MŚP ukończyło już 65. rok życia, co wiąże się m.in. z możliwością ich przechodzenia na emeryturę.

Według danych w Polsce 57% właścicieli prywatnych firm będzie chciało przekazać władzę w ciągu najbliższych 5 lat (Raport „Barometr Sukcesyjny”, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań, 2017 r.), jednak zaledwie 26% deklaruje, że posiada plan przekazania władzy (Raport „Firmy prywatne – wyzwania i możliwości 2020”, Deloitte, 2020 r.). Podjęcie kroków związanych z przekazaniem sterów młodszemu pokoleniu wymaga gruntownego przygotowania. Trzeba bowiem wiedzieć, co przekazać, komu, kiedy i w jaki sposób. Tymczasem wśród wielu firm temat przekazania władzy nie

jest w ogóle podejmowany, a konsekwencje nieodpowiedniego przeprowadzenia procesu sukcesji bywają niedoceniane. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać między innymi w braku na polskim rynku dostatecznej liczby przykładów dobrych praktyk i przykładów pomyślnie przeprowadzonych sukcesji.

Dla Województwa Małopolskiego impulsem do podjęcia działań wspierających przedsiębiorców w obszarze transferu biznesu stał się międzynarodowy projekt pn. *STOB regions – Sukcesja i Transfer Firm w Regionach*. Jego celem jest usprawnienie procesu sukcesji w małych i średnich przedsiębiorstwach, dzięki wymianie doświadczeń i dobrych praktyk w ramach międzynarodowego partnerstwa oraz we współpracy z instytucjami z regionu. Na szczeblu międzynarodowym Małopolska podejmuje współpracę z instytucjami z Niemiec, Danii, Hiszpanii, Bułgarii, Rumunii, Słowenii, Finlandii. Tak szerokie partnerstwo międzynarodowe daje możliwość uzyskania dostępu do bazy wiedzy i dobrych praktyk państw, o dłuższej niż jednopokoleniowa, historii wolnej gospodarki. Zapewnienie ciągłości i rozwoju istniejących rentownych przedsiębiorstw, w państwach gdzie sukcesja ma już swoje pokoleniowe tradycje, jest od dawna tematem żywym i zgłębianym.

W oparciu o doświadczenia i rozwiązania stosowane w regionach partnerskich w obszarze wsparcia sukcesji powstała baza dobrych praktyk projektu STOB regions <https://www.interregeurope.eu/stobregions/good-practices/>. W zbiorze znajduje się m.in. skondensowana forma przewodnika sukcesyjnego - „Rozkład jazdy sukcesji” prezentująca wszystkie etapy tego procesu (dostępny w języku polskim na stronie https://nachfolgefahrplan.org/wp-content/uploads/2017/04/Fahrplan-Polnisch_Web.pdf). Dzięki projektom współfinansowanym przez UE, realizowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości przy współpracy z PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o., również na rynku polskim jest dostępny „Przewodnik po sukcesji” (do pobrania na stronie <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/przewodnik-po-sukcesji-w-firmach-rodzinnych>). Aktualnie wdrażana jest kontynuacja tego projektu o nazwie „Przez Sukcesję z Przewodnikiem” (<https://sukcesja.org/>).

Dobra praktyka zaczerpnięta z projektu STOB regions była również inspiracją dla programu *Małopolska Sieć Sukcesorów*, którego pilotażowa edycja zostanie zrealizowana w 2021 roku. Pierwowzór tego rozwiązania stosowany jest przez duńskiego partnera projektu – Region Danii Południowej, a jego oryginalna nazwa brzmi Local Transfer Network ([*Dobra praktyka zaczerpnięta z projektu STOB regions była również inspiracją dla programu Małopolska Sieć Sukcesorów, którego pilotażowa edycja zostanie zrealizowana w 2021 roku.*](https://www.interregeurope.eu/policylearning/good-practices/item/2308/generationskifttenetvaerk-local-</p></div><div data-bbox=)

-transfer-network/). Województwo Małopolskie w ramach otwartego konkursu ofert dofinansuje realizację programu, którego celem jest wsparcie gotowości sukcesyjnej małopolskich przedsiębiorstw. Zgodnie z założeniami w ramach programu Małopolska Sieć Sukcesorów zorganizowany zostanie cykl spotkań podnoszących wiedzę w kluczowych obszarach związanych z prowadzeniem biznesu u potencjalnych sukcesorów/ osób, które przejęły firmę w wyniku sukcesji oraz stworzone zostaną warunki do wymiany doświadczeń i nertworkingu w/w osób.

Przekazanie sterów kolejnemu pokoleniu nie jest procesem szybkim ani łatwym. Wymaga on wieloletniego przygotowania i dobrania odpowiednich narzędzi. Jednak, jak mówi Michael Altshuler – przedsiębiorca, trener biznesu i wizjoner - „Zła wiadomość jest taka, że czas leci. Dobra wiadomość jest taka, że to Ty jesteś pilotem”. Przed polskimi firmami oraz instytucjami otoczenia biznesu wciąż widnieje perspektywa czasowa, dająca szansę na skuteczne przygotowanie procesu sukcesji.



Źródło: <http://freepik.com>

Sukcesyjne wyzwanie firm rodzinnych

Anna Wojsa-Świątlik
Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki,
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego



6

Popularne przysłowie mówi, że z rodziną dobrze wychodzi się tylko na zdjęciu, jednak doświadczenia rodzinnych firm wskazują na coś zupełnie innego. Wal-Mart, Ikea, Auchan czy Ford – to tylko kilka przykładów światowych gigantów pokazujących, że biznes przekazywany z pokolenia na pokolenie posiada wyjątkowy kapitał dający możliwość długofalowego rozwoju zarówno na rynkach lokalnych, jak i międzynarodowych.

Firmy rodzinne są z reguły klasyfikowane jako mały lub średniej wielkości przedsiębiorstwa (MŚP). Niemniej jednak, wiele znanych, współczesnych marek, np. Volkswagen, Rossmann, Aldi, Toyota czy Samsung, to firmy rodzinne. Aż 75% funkcjonujących w UE firm to przedsiębiorstwa rodzinne. Kraje o największym znaczeniu firm rodzinnych to: Stany Zjednoczone, Meksyk, Argentyna, Chile, Japonia, Singapur. Na kontynencie europejskim obszarem najwyższego poziomu aktywności firm rodzinnych są: Włochy, Grecja, Hiszpania, Portugalia, Belgia, Dania, Szwecja, Szwajcaria oraz Francja. Według najnowszych badań, przeprowadzonych przez międzynarodową firmę doradcą EY, w ujęciu globalnym firmy rodzinne stanowią 66% wszystkich firm i zatrudniają ok. 80% wszystkich pracowników (*Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych*, J. Jeżak, 2016). W Europie firmy rodzinne zatrudniają 40% - 50% siły roboczej (A. Lewandowska, A. Hadryś-Nowak, *Socio-economic importance of family businesses in selected countries from all over the world*, 2019).

W Polsce zdecydowana większość przedsiębiorstw powstała po okresie przemian ustrojowych 1989 roku. W ciągu 30-letniego okresu, który upłynął od tamtego czasu niewiele firm miało możliwość przejścia zmiany pokoleniowej, nie mniej jednak wiele z nich konkuruje z powodzeniem na rynkach europejskich, jak np. firma Fakro czy Solaris Bus. Inne

znane polskie marki rodzinne to: ComArch, Koral, Dr Irena Eris, Fakro, Mokate, Piotr i Paweł, Roleski, Ziąja oraz Bracia Urbanek (*Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych*, J. Jeżak, 2016).

Momentem krytycznym każdej firmy rodzinnej jest etap przemian pokoleniowych. W krajach Europy Zachodniej, gdzie tradycja przekazywania biznesu jest już wielopokoleniowa proces ten przebiega znacznie płynniej niż w krajach, w których rozkwit przedsiębiorczości nastąpił z końcem XX wieku.

Według danych przedstawionych w raporcie *Firma rodzinna to marka* (Instytut Biznesu Rodzinnego), w Szwajcarii czy Niemczech, mających znacznie dłuższą i bogatszą od polskiej tradycję przedsiębiorczości, sukcesję z pierwszego do drugiego pokolenia przechodzi zaledwie 30% firm rodzinnych, natomiast z drugiego do trzeciego już tylko 10%. Dane te nie napawają optymizmem biorąc pod uwagę odsetek polskich firm, które etap sukcesji mają dopiero przed sobą. Aż 89% polskich przedsiębiorstw sektora MŚP znajduje się w rękach pokolenia założycieli (*Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*, M. Adamska, 2014 r.).

Zagrożeń stojących na drodze trwałości firm rodzinnych jest wiele. Rok 2020 był rokiem próby dla wszystkich firm. Dla zachodnich firm wielopokoleniowych był kolejną turbulencją gospodarczą, z którą musiały się zmierzyć (po zarazach, powodziach, recesjach czy wojnach). Dla polskich firm był pierwszym poważnym sprawdzianem z umiejętności dostosowania się do zmiennych, nieprzewidywalnych warunków. Tym trudniejszym, iż w wielu z nich zbiegł się z procesem przekazania własności. Początkowy paraliż w firmach szybko zamienił się w walkę o przetrwanie, a w przypadku firm rodzinnych o ocalenie dorobku całego życia. Determinacja i perspektywa długoterminowego zarządzania okazała się

skutecznym narzędziem w walce ze skutkami pandemii, w kontekście zapewnienia trwałości funkcjonowania firm. Jak wynika z raportu Grant Thornton Firmy rodzinne na GPW w przypadku firm rodzinnych notowanych na GPW wszystkie z analizowanych wskaźników rentowności były w okresie IV kw. 2019 do 3 kw. 2020 wyraźnie wyższe w porów-

naniu do pozostałych spółek giełdowych (https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/Firmy_Rodzinne_na_GPW_raport_2021.pdf). Jest to niewątpliwie zasługą umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych oraz mentalnej gotowości na zmiany związanej z transferem biznesu.

75%



funkcjonujących w UE firm to przedsiębiorstwa rodzinne

Kraje o największym znaczeniu firm rodzinnych to:
Stany Zjednoczone, Meksyk, Argentyna, Chile, Japonia, Singapur



66%



Według najnowszych badań firmy rodzinne stanowią 66% wszystkich firm i zatrudniają ok. 80% wszystkich pracowników

40-50%

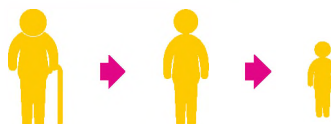


W Europie firmy rodzinne zatrudniają 40% - 50% siły roboczej

Polskie firmy rodzinne:
Fakro, Solaris Bus, ComArch, Koral, Dr Irena Eris, Fakro, Mokate, Piotr i Paweł, Roleski, Ziaja



89%



W Polsce aż 89% polskich przedsiębiorstw sektora MŚP znajduje się w rękach pokolenia założycieli



Sukcesja – wybrane problemy

Źródło: <http://freepik.com>



Małgorzata Drewnicka
Prezes Zarządu Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.

8

W ostatnich latach coraz więcej uwagi poświęca się w Polsce tematyce sukcesji w firmach rodzinnych. Problem sukcesji należy rozpatrywać zarówno w wymiarze prawnym, organizacyjnym jak i mentalnym. Według różnych analiz szacuje się, iż w Polsce istnieje około 850 tys. przedsiębiorstw o charakterze rodzinnym. Różnią się one zarówno wielkością jak i formą prawną. Są to nie tylko jednoosobowe działalności gospodarcze, ale także duże spółki o utrwalonej pozycji rynkowej i znanych markach. W największym uproszczeniu sukcesję należy rozumieć jako proces, zachodzący w obrębie przedsiębiorstwa, którego celem jest przekazanie wiedzy, władzy i własności młodszemu pokoleniu.

1 Po pierwsze należy rozstrzygnąć kwestię formy prawnej, dziedziczenia oraz sposobu przekazania własności. W przypadku jednoosobowych działalności gospodarczych w 2018 roku ustawodawca wprowadził przepisy dotyczące zarządu sukcesyjnego, które uregulowały kwestię kontynuowania działalności po śmierci właściciela. Zarządca sukcesyjny może zostać ustanowiony zarówno za życia właściciela jak i po jego śmierci, pod warunkiem wpisu do CEiDG, prowadzi on sprawy przedsiębiorstwa w spadku co do zasady przez okres do 2 lat. W przypadku spółek kwestie sukcesji nie są uregulowane oddzielnie, ale należy tu brać pod uwagę przepisy ogólne zawarte w Kodeksie Spółek Handlowych. Prowadzone są także prace legislacyjne nad uregulowaniem działania tzw. Fundacji Rodzinnych, dość powszechnie wykorzystywanych na zachodzie do zarządzania i sukcesji w firmach rodzinnych. Kluczowym problemem jest tu zagwarantowanie realizacji woli poprzedniego właściciela i możliwość przekazywania własności zgodnie z warunkami przez niego ustanowionymi.

2 Kolejną kwestią jest przekazanie wiedzy i nabycie niezbędnych kompetencji przez przedstawiciela młodszego pokolenia. Przygotowanie następcy wymaga czasu, dlatego tak kluczową sprawą jest zaplanowanie i przygo-

towanie sukcesji. Nie należy zapominać, iż oprócz stopniowego wdrażania następcy w sprawy przedsiębiorstwa oraz nabywania przez niego wiedzy o rynku i produktach bardzo ważne są również pozyskiwanie przez niego doświadczeń zewnętrznych, uczenie się jak robią to inni i przyswojenie niezbędnych podstaw teoretycznych zarządzania.

3 Najbardziej problematyczną z punktu widzenia mentalnego kwestią jest moment przekazania kontroli (władzy) następcy. Często w tym kontekście ujawniają się obawy przedsiębiorców przed sukcesją. Czy mój następca nie zaprzepaści mojego dorobku? Czy ma odpowiednio dużo wiedzy i doświadczenia by przejąć kierowanie biznesem? Czy nie wprowadzi zmian, których nie akceptuję? To pytania nurtujące wielu właścicieli firm. Innym problemem często podnoszonym przez przedsiębiorców jest brak zainteresowania ze strony młodego pokolenia przejęciem biznesu, a tym samym konieczność zlikwidowania przedsiębiorstwa po śmierci właściciela lub przekazania zarządzania i/lub własności w obce ręce.

4 Kluczowe w całym procesie sukcesji jest zachowanie wartości i unikalnych przewag konkurencyjnych, które stanowiły fundament sukcesu firmy. Często nowe pokolenie ma inną wizję zarządzania, widzi nowe możliwości rozwoju, chce zmiany modelu biznesowego i jest to czymś zupełnie normalnym. Musi jednak pamiętać, iż kulturę organizacji oraz wartości składające się na tożsamość przedsiębiorstwa buduje się latami. Większość najbardziej znanych firm rodzinnych mimo znaczącej transformacji swojego biznesu zachowało unikalne wartości, które były podstawą ich sukcesu i pozwalają na dalszy rozwój wokół wspólnej wizji mimo upływu lat.

Sukcesję należy więc rozpatrywać nie tylko w kontekście organizacyjnym, ale również emocjonalnym i zczasu rozważyć możliwe i akceptowalne scenariusze.



Innowacyjne modele biznesowe, czyli firmy rodzinne w obliczu ekonomii doświadczeń



Marietta Mucha
Ekspertka Instytutu Biznesu Rodzinnego

Źródło: <http://treepik.com>

9

Nie od dziś wiadomo, że rodzinne biznesy stanowią ogrom kapitału gospodarczego i przyczyniają się do wzmocnienia siły napędowej gospodarek w większości krajów na świecie. Obecnie, w dobie pandemii, kiedy walka o przetrwanie widoczna jest praktycznie w każdej branży, nie bez znaczenia staje się świadome wykorzystanie potencjału drzemącego w innowacjach i budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o innowacyjne podejście do klientów. Podejście uwzględniające ich doświadczenia i realne oczekiwania w zmieniającej się rzeczywistości.

Innowacje napędzane doświadczeniami klientów

Coraz częściej słyszy się o świadomym projektowaniu pożądanego doświadczenia klientów, a globalne i rozpoznawalne marki chętnie dzielą się swoimi „ścieżkami doświadczeń użytkowników” udowadniając, że metodyka Service Design to dla nich codzienność w drodze do zbudowania uznania u swoich odbiorców. Zgodnie z tymi metodykami, tylko poprzez pełne rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów, firma będzie w stanie zaprojektować lub przeprojektować swoje produkty i usługi tak, aby odpowiadały na często zmienne oczekiwania i wymagania swoich klientów. W ten sposób,

firmy, które opanowały tę sztukę – są w stanie budować stabilną pozycję rynkową, firmę ODPORNĄ na turbulencje i gotową do zwinnych zmian, jeśli wymaga tego sytuacja gospodarcza lub zmieniają się oczekiwania klientów. Wiele firm od dawna posiada precyzyjnie zdefiniowaną grupę docelową, jednak przy tak wielu elementach zmiennych, jakie obserwujemy w ostatnich miesiącach, to nie wystarcza. Koniecznym staje się wychodzenie ze strefy komfortu i sięganie po rozwiązania innowacyjne, niestosowane wcześniej, motywowane kreującą się potrzebą na rynku pośród naszych grup docelowych i klientów.

Projektowanie usług w praktyce biznesowej

Dla poszukujących rozwiązań, które mogłyby zaspokoić rosnące potrzeby naszych klientów a jednocześnie takich innowacji, które pozostają w zasięgu możliwości danej organizacji, pomocnym stanie się wachlarz narzędzi i metodologia Service Design. Service Design, czyli w wolnym tłumaczeniu „projektowanie usług” – to metodologia, która w ogromnym tempie zyskała uznanie pośród zespołów, start-upów i firm, które stawiają na tworzenie nowych modeli biznesowych, określanie nowej strategii rozwoju czy też planują wdrażanie innowacji. Jednym z najbardziej znanych zwolenników tego

podejścia, tak silnie skoncentrowanego na pełnym poznaniu potrzeb klientów i użytkowników, był Steve Jobs, który powiedział kiedyś: „*Design to zabawne słowo. Niektórzy uważają, że design odnosi się tylko do wyglądu danej rzeczy. Ale oczywiście, jeśli zajrzysz trochę głębiej, to zobaczysz, że dobry design odnosi się do tego, jak ta rzecz działa.*” (Alter, 2013). I oczywiście – miał rację w 100 procentach! Wiele produktów i usług, jakie widzimy obecnie na rynku, dalej stawiają na... powierzchowność, na funkcjonalność ograniczoną tylko do minimum (zgodnie z przeznaczeniem) a prawdziwi zwycięzcy rynkowi i innowatorzy nieustannie przekraczają te granice, starając się projektować swoje rozwiązania tak, aby ich użyteczność zaskakiwała klientów, a nowe zastosowania pozwalały na zaspokajanie potrzeb, których oni jeszcze sobie nie uświadomili!

Service Design od początku

Jaka jest zatem definicja metodologii Service Design? Istnieje ich bardzo wiele a każda próbuje uchwycić prawdziwą naturę projektowania usług. Z doświadczenia i pracy w wielu zespołach projektowych najchętniej posługuję się taką, która precyzyjnie wskazuje zależność pomiędzy projektowaniem usług a sukcesem biznesowym przedsiębiorstwa: „*myślenie projektowe usług wspiera współpracę różnych dyscyplin w osiągnięciu sukcesu organizacyjnego poprzez budowanie lepszych doświadczeń klientów, zadowolenia pracowników oraz integrację poszczególnych procesów technologicznych w realizacji celów strategicznych*” (Stickdorn i in., 2011). Wynika z tego jasno, że proces projektowania usług służy nie tylko zaprojektowaniu usługi lub produktu odpowiadającego na potrzeby klientów, ale także pozwala na to, aby nowe modele biznesowe były zgodne z rzeczywistymi potrzebami i możliwościami samego przedsiębiorstwa. Zintegrowanie działań poszczególnych zespołów przy jednoczesnym zaprojektowaniu struktury procesów to ogromna zaleta tej metodologii, która łączy w sobie potrzebę pogodzenia potrzeb klientów jak i samego przedsiębiorstwa i jego zespołów w czasie projektowania i wdrażania nowych rozwiązań. Od czego jednak zacząć? Od prawdziwego poznania swoich klientów, ich potrzeb użytkowych i emocjonalnych, ograniczeń a także nadciągających trendów na nich wpływających, oraz oczywiście... od spojrzenia na przedsiębiorstwa nam bliskie, które z powodzeniem stały się pionierami innowacyjnych rozwiązań.

Firmy rodzinne - tradycja vs. innowacja

O firmach rodzinnych mówi się wiele w ostatnim czasie, szczególnie za sprawą pojawiających się nowych regulacji prawnych, mających wesprzeć ich działalność i marzenie o długowieczności. Czy tak będzie, czas z pewnością pokaże



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

– jednak nie można zapomnieć, że firma rodzinna to przede wszystkim działające przedsiębiorstwo, którego celem jest trwałość i zapewnienie sobie konkurencyjności. A jak lepiej zapewnić konkurencyjność zwłaszcza w porównaniu do dużych graczy rynkowych nieustająco wprowadzających nowe rozwiązania, jak nie poprzez połączenie wyjątkowej tradycji wynikającej z prowadzenia rodzinnego biznesu z pokolenia na pokolenie z innowacjami opartymi na realnych potrzebach rynkowych naszych klientów? Jednak okazuje się, że wiele firm rodzinnych niełatwo godzi te dwa obszary. W 2019 roku Instytut Biznesu Rodzinnego przeprowadził badanie pośród pracowników firm rodzinnych, z którego jasno wynika, że: „*Kluczowe wyzwania dla firm rodzinnych, które chcą powiększać swoje zespoły pracownicze i utrzymywać w firmie najlepsze talenty, będzie stanowić poprawa innowacyjności i kreatywności (...)*” (Raport: Pracownicy o firmach rodzinnych czy „rodzinnosc” firmy ma znaczenie? Instytut Biznesu Rodzinnego, 2019).

Polskie firmy rodzinne wdrażające innowacje na światowym poziomie

Szukając nie dalej niż na rodzimym rynku, można znaleźć piękne przykłady polskich firm rodzinnych, które wykorzystały szansę płynącą z wdrażania innowacji przy jednoczesnym zachowaniu tradycji (korzeni biznesu) – dzięki podążaniu za zauważoną potrzebą na rynku. Jedną z takich firm, jest firma rodzinna LUG Light Factory, działająca w Zielonej Górze od 1989 roku. Od producenta lamp ulicznych i tak zwanych opraw do lamp, w ciągu ostatnich lat stali się pierwszą firmą sprzedającą usługę... światła. Właściciele firmy, państwo Wtorkowscy postawili na całkowicie innowacyjny model biznesowy, łączący unikatowy design i funkcjonalność projektowanych przez nich lamp ulicznych z komplementarną usługą dostarczania światła przy współpracy z architektami i włodarzami miast. Obecnie ze swoimi rozwiązaniami realizują usługi w Brazylii, Argentynie a ich przedstawiciele działają także w Dubaju i Paryżu.

Kolejny przykład – to firma z branży meblarskiej – Wajnert Meble, założona przez państwa Wajnert. To przede wszystkim asortyment mebli miękkich (kanapy, fotele, sofy, łóżka) zarówno dostępne jako pełne wyposażenie hotelowych wnętrz jak i dla indywidualnych klientów. Po świadomym zdefiniowaniu potrzeb klientów docelowych okazało się, że firma nie wykorzystywała dotychczas największych atutów swoich mebli – konkurencyjnej jakości wykonania, tradycyjnych metod produkcyjnych, w pełni ekologicznych materiałów a także wyjątkowo dużego wachlarza możliwości wyboru tkanin – dostosowanych do szeregu różnych oczekiwań klientów. Taka możliwość personalizacji pozwoliła firmie wyróżnić się i z powodzeniem realizować nową strategię rozwoju, podbijając kolejne rynki. Obecnie, firma realizuje zamówienia w kilku krajach i nieustannie poszukuje możliwości rozwoju i wdrażania nowych rozwiązań wpływających na doświadczenia klientów.

Jeszcze jedna firma rodzinna stawiająca na kompromis pomiędzy tradycyjnym wykorzystaniem wiedzy międzypokoleniowej i chęcią wdrażania nowych rozwiązań to firma rodzinna Kupiec, prowadzona przez rodzinę Darul. Branża spożywcza od zawsze jest trudna dla pozycjonowania, jednak firma Kupiec znalazła swoją niszę. To nie tylko dostawcy kasz, ryżu i produktów sypkich – od ostatnich kilku lat głośno o nich głównie z powodu wspaniałej linii przysmaków i przekąsek – od gotowych kompozycji smakowych na obiad, po wafle ryżowe, zdrowe śniadania i owsianki – gotowe do zjedzenia wszędzie i o każdej porze. Kupiec zaczął towarzyszyć nam w domach, na wyjazdach rodzinnych i w pracy – odpowiadając na rosnący trend związany ze zdrowymi przekąskami dostępnymi o każdej porze i w każdych warunkach.

...myślenie projektowe usług wspiera współpracę różnych dyscyplin w osiągnięciu sukcesu organizacyjnego poprzez budowanie lepszych doświadczeń klientów, zadowolenia pracowników oraz integrację poszczególnych procesów technologicznych w realizacji celów strategicznych...

Nowe modele biznesowe – wartość dodana dla pokoleń

Z całą pewnością innowacje służą zapewnieniu ciągłości przedsiębiorstwa, bo tylko poprzez zmianę myślenia można projektować rozwiązania inne niż dotychczas, lepiej dopasowane do potrzeb rynku i naszych klientów i stawać w konkurencji z globalnymi graczami. Zwłaszcza w obliczu kryzysu, liczy się elastyczność i umiejętność spojrzenia na sytuację jak na szansę zmiany i dopasowania naszej oferty do nowych, zmiennych oczekiwań i potrzeb naszych klientów. Jednocześnie – firmy rodzinne tak często odrzucają innowacje, bo boją się naruszenia tradycji... a najpiękniejsze rozwiązania powstają tam, gdzie tradycja i doświadczenie jest szanowane, a młode pokolenie nieustannie poszukuje nowych sposobów na tworzenie wartości dodanej – dla klientów i dla samego przedsiębiorstwa. Mają wiedzę, motywację do pracy i szereg wspaniałych kompetencji – które mogą z powodzeniem stać się siłą napędową działania wielu polskich firm rodzinnych, o których jestem pewna, że jeszcze usłyszymy. Warto zatem podejmować dyskusję i korzystać z kreatywnych narzędzi pozwalających na zaprojektowanie dobrych innowacji – takich, jakie przyniosą korzyść nie tylko klientom, ale też całemu przedsiębiorstwu. A dobre wykorzystanie narzędzi jakie dostarcza nam metodologia Service Design – z pewnością w tym pomoże!



Bądź moim następcą!



Magdalena Danek
Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego,
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

Źródło: <http://freepik.com>

O tym jak i komu przekazać firmę przedsiębiorcy decydują spontanicznie, w większości nie przygotowując szczegółowych strategii. Prawne dylematy i kwestie finansowe nie są dla nich tak bardzo kłopotliwe, jak problemy natury psychologicznej. Do takich wniosków, na podstawie przeprowadzonych analiz, doszli badacze z Małopolskiego Obserwatorium Rozwoju Regionalnego (MORR), komórki analitycznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

Pora na zmianę

Powoli otwiera się nowy rozdział w historii polskiego kapitalizmu. Wiele firm, w szczególności zakładanych w początkach lat dziewięćdziesiątych, mierzy się z przekazaniem sterów kolejnemu pokoleniu. Zmiana warty rodzi wiele nadziei, ale i obaw. Przedsiębiorcy często napotykają trudności związane z wdrażaniem sukcesji, gubiąc się w gąszczu zagmatwanych informacji. Wiedzę czerpią głównie z Internetu, a w nawale szkoleń, spotkań z kancelariami prawnymi czy porad znajomych często nie mogą znaleźć odpowiedzi na swoje pytania. Chcąc bliżej poznać ich doświadczenia i opinie badacze MORR zrealizowali kilkadziesiąt indywidualnych wywiadów. Rozmówcami byli małopolscy przedsiębiorcy znajdujący się na różnych etapach realizacji sukcesji oraz eksperci. Najliczniejszą grupę badanych stanowiły małe firmy, zatrudniające do 50 osób.

Słowo wciąż w cenie

Właściciele firm często podkreślali w swoich wypowiedziach, że sukcesja jest dla nich czymś naturalnym i normalnym. Moment ten przychodzi zwykle stopniowo, choć czasem sytuacja przybiera gwałtowny obrót np. w wyniku choroby właściciela. Efekt? Proces przekazywania firmy zachodzi w wielu przypadkach na zasadzie ustnych ustaleń i bez formalnie spisanej strategii. Cel jest oczywisty: zapewnić biznesowi przetrwanie i rozwój, a przede wszystkim zabezpieczyć byt rodziny. Tylko nieliczni deklarują, że przeprowadzają sukcesję we współpracy z profesjonalnymi podmiotami. Może

wynikać to m.in. z faktu, że naturalnymi sukcesorami stają się najczęściej dzieci właściciela, ewentualnie zaufany pracownik. Przedsiębiorcy nie odczuwają więc potrzeby dodatkowych konsultacji. Wolą załatwić sprawy w swoim gronie. Sceptycznie podchodzą też do przekazania firmy komuś z zewnątrz. Taka osoba, według nich, nie będzie w stanie zrozumieć klimatu i zasad wypracowanych w przedsiębiorstwie.

To spontaniczne podejście do sukcesji nie oznacza od razu katastrofy. Wręcz przeciwnie. Większość badanych stwierdza, że nie napotkało na swojej drodze wyjątkowo skomplikowanych problemów. Paradoksalnie, zawite kwestie prawne i finansowe nie stanowią bariery nie do przejścia. W głowach właścicieli pojawia się poważniejszy dylemat – jak przekonać potencjalnego następcę do przejścia władzy w firmie i jaka będzie później moja rola?

Psychoterapia sukcesji

Przedsiębiorcy często nie radzą sobie z psychologicznym nastawieniem dzieci do przyjęcia firmy, w szczególności gdy te mają już swoje plany na życie. Problem pojawia się również wtedy, gdy następca przejawia wręcz rewolucyjne podejście do wprowadzenia zmian, nie szanując dorobku poprzednika. Na to wszystko nakłada się jeszcze obawa nestora przed oddaniem władzy. Opór ten często kończy się konfliktami związanymi z próbą zarządzania przez niego z tylnego siedzenia. Nic więc dziwnego, że według badanych, oprócz nadmiernej biurokracji, to właśnie kwestie psychologiczne stanowią najbardziej palący problem związany z sukcesją. Z tym aspektem wiążą również największe oczekiwania związane z ofertą dobrej jakości szkoleń i indywidualnych porad. Przedsiębiorcy podkreślają, że o sukcesji mówi się wiele i w wielu źródłach, ale żadne z nich nie stanowi kompleksowej i praktycznej informacji.

Zapraszamy do zapoznania się z pełną treścią raportu z badania na www.obserwatorium.malopolska.pl



Postawy nestorów wobec wyzwań sukcesyjnych



Andrzej Bocheński, doradca
PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o.

13

Powołując do życia przedsiębiorstwo rodzinne, ich założyciele rzadko zdają sobie sprawę z tego, że pokonywanie codziennych przeciwności jakie towarzyszą aktywności biznesowej, nie stanowi najważniejszego wyzwania firmy rodzinnej. Jest nim zapewnienie kontynuacji działania przez kolejne pokolenia, a udana sukcesja to najważniejszy sukces, jaki może osiągnąć firma rodzinna.

Gdy nie wiesz, do którego portu płyniesz, żaden wiatr nie jest dobry (Seneka)

Nie zawsze, a w polskich realiach rzadko, udaje się z sukcesem przeprowadzić proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym. Wśród istotnych czynników niepowodzenia sukcesji, wymienia się: brak chęci przekazania i/lub przejęcia biznesu, brak dostatecznego przygotowania sukcesora do samodzielnej i odpowiedzialnej kontynuacji dzieła nestora, konflikty pomiędzy członkami rodziny i/lub pomiędzy interesariuszami sukcesji, brak zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju i w konsekwencji do utrzymania się na rynku¹. Te czynniki, pojedynczo lub w dowolnej konfiguracji, skutecznie utrudniają lub uniemożliwiają dokonanie sukcesji. Jednak za

kluczowy czynnik sukcesyjnego niepowodzenia postrzega się brak planowych działań zmierzających do osiągnięcia gotowości sukcesyjnej we wszystkich sferach biznesu rodzinnego². Lepiej przeprowadzić proces przygotowań do sukcesji w sposób planowy i kontrolowany, niż pozostawić go dziełu przypadku – bowiem każde działanie podjęte bez planu kryje w sobie załączek niepowodzenia.

Najlepszą metodą przewidywania przyszłości jest jej tworzenie (P.F. Drucker)

Proces transferu władzy i majątku dokonuje się w jednym pokoleniu najczęściej tylko jeden raz, a krótka historia funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce nie pozwoliła jeszcze na ukształtowanie się dobrych praktyk i wzorców sukcesji, które mogłyby stanowić punkt odniesienia dla firm mierzących się z tym wyzwaniem. Ale doświadczenia z projektów doradczych realizowanych dla polskich przedsiębiorców rodzinnych pozwalają dostrzec cztery zasadnicze postawy wobec nieuchronności procesu sukcesyjnego, determinujące jego przebieg:

Postawa pasywna

To częsta postawa tych właścicieli firm rodzinnych, którzy do końca życia nie mają czasu zająć się kwestiami przygotowania do sukcesji, bo bieżące sprawy pochłaniają cały ich czas i uwagę. Również trudne relacje na styku rodziny i biznesu bywają przyczyną wypierania przez nestorów myśli o konieczności poświęcenia uwagi wyzwaniom sukcesyjnym. Postawa taka, polegająca na biernym podporządkowaniu się nadchodzącej rzeczywistości, zwykle skutkuje sukcesją wymuszoną przez śmierć nestora. Są to wtedy działania gwałtowne i chaotyczne, prowadzące najczęściej do upadku i likwidacji firmy.

Postawa reaktywna

Postawa ta polega na działaniach mitygujących skutki nieoczekiwanego rozwoju wydarzeń, uniemożliwiających kontynuowanie zarządzania firmą rodzinną przez nestora, np. wskutek ciężkiej choroby. Jeśli znajdzie się następca gotowy do podjęcia wyzwania kontynuacji dzieła poprzednika, następuje nie tyle przekazanie, co przejęcie przez niego sterów przedsiębiorstwa. Następstwem tego mogą być kłopoty wynikające z braku dostatecznego przygotowania sukcesora, jak również samej firmy, do przeprowadzenia niezbędnych zmian.

Postawa preaktywna

To postawa polegająca na próbie przygotowania się do przewidywanego biegu wydarzeń. Najczęściej postawą taką charakteryzują się Ci nestorzy, którzy wprawdzie nie wypierają ze świadomości nieuchronności procesu sukcesji, jednak nie są jeszcze mentalnie przygotowani do oddania sterów. Często wskazują, że to sukcesor nie jest jeszcze dostatecznie gotów i/lub różne obszary biznesu wymagają optymalizacji. Podejmują zatem działania – czasem pozorne - zmierzające do eliminacji potencjalnych przeszkód. Niestety zwykle jest to niekończąca się spirala działań, wydłużająca w nieskończoność ostateczne rozwiązania.

Postawa proaktywna

To postawa polegająca na inicjowaniu działań mających wywołać pożądane zmiany. Charakteryzuje się ona jasnym komunikatem ze strony nestora co do planu rozwiązań sukcesyjnych oraz zaangażowaniem w realizację tego planu wszystkich interesariuszy zmiany pokoleniowej. Najczęściej nestor ewolucyjnie oddaje sukcesorowi kolejne obszary od-

powiedzialności za zarządzanie firmą. W zależności od pomysłu nestora na swoją aktywność po zamknięciu procesu sukcesyjnego, znika on z firmy angażując się w inną działalność (np. nowy biznes, działalność społeczna itp.), lub też kontynuuje swoją aktywność w firmie, ale w precyzyjnie określonej roli, podporządkowując się wizji i oczekiwaniom sukcesora.

Niezależnie od postawy nestora determinującej scenariusz zmiany generacyjnej, wstępnym warunkiem rozpoczęcia tego procesu jest obopólna – nestora i sukcesora – dobrowolna i świadoma chęć przekazania/przejęcia odpowiedzialności za rodzinny biznes³. Postawy pasywna i reaktywna wykluczają możliwość wsparcia rodziny biznesowej w zakresie planowania procesu sukcesyjnego. Postawy pre i proaktywne najczęściej wiążą się z otwartością właścicieli biznesu rodzinnego na zewnętrzną pomoc w planowym i metodycznym podejściu do zmiany pokoleniowej.

Inwestycja w wiedzę zawsze przynosi największe odsetki (B. Franklin)

Wydaje się, że każdy nestor – jeśli już się zdecyduje na podjęcie sukcesyjnego wyzwania - chciałby przekazać młodszemu pokoleniu firmę uporządkowaną, sprawną organizacyjnie, stabilną ekonomicznie i gotową na zmiany otoczenia biznesowego. Ale osiągnięcie gotowości sukcesyjnej, wymaga zmierzenia się z wieloma wyzwaniami, zarówno twardymi jak i miękkimi. Do najważniejszych wśród twardych należą wyzwania strategiczne, personalne, organizacyjno-zarządcze, finansowe oraz prawne. Towarzyszą im nie mniej ważne wyzwania miękkie, takie jak bariery natury psychologicznej, problemy relacyjne i komunikacyjne oraz te wynikające z tłących się konfliktów.

Mnogość wyzwań związanych z osiągnięciem gotowości sukcesyjnej sprawia, że rysuje się duże zapotrzebowanie wśród nestorów biznesów rodzinnych i potencjalnych sukcesorów na transfer wiedzy i wsparcie doradcze w procesie sukcesji.

W odpowiedzi na to zapotrzebowanie w ostatnim czasie obserwujemy „wysyp” podmiotów oferujących doradztwo sukcesyjne. W większości przypadków są to jednak usługi o wąskim zakresie merytorycznym, sprowadzające problematykę sukcesji li tylko do kwestii prawnych, finansowych czy spadkowych. Zaobserwować możemy także coraz większą liczbę publikacji poradnikowych, przedstawiających zmianę pokoleniową jako prosty, ustrukturyzowany, dający



się zamknąć w kilku krokach proces, zachęcając do działań „zrób to sam”. Sukces takich działań się zdarza, ale liczyć na to nie sposób. Dodatkowo chęć poradzenia sobie samodzielnie z tym trudnym tematem jest podyktowana pozorną oszczędnością, bo przecież profesjonalne doradztwo tanie nie jest, a proces sukcesji trwa. Oszczędności te mogą okazać się ułamkiem kosztów wymuszonych, koniecznych do poniesienia w przypadku konieczności „naprawy” popełnionych błędów. Ponadto można też znaleźć dofinansowane projekty ukierunkowane na doradztwo sukcesyjne, jak np. realizowany pod patronatem Marszałka Województwa Małopolskiego projekt „Przez sukcesję z Przewodnikiem”⁴, czy „Bony na sukces”.

Biorąc pod uwagę interdyscyplinarny i swoisty charakter procesu sukcesyjnego wsparcie doradcze najczęściej wymaga powołania zespołu specjalistów z różnych obszarów, którzy umiejętnie współpracując stworzą mozaikę kompetencji niezbędnych do przeprowadzenia rodziny i firmy przez meandry zmiany pokoleniowej. A ponieważ jest to proces heurystyczny i adaptacyjny, kluczowa rola spoczywa na osobie doradcy - moderatora zmian generacyjnych, dbającego o spójność działań poszczególnych członków zespołu, koordynującego poszczególne zadania i nadającego właściwe tempo prac, dostosowując je do potrzeb i możliwości danej firmy rodzinnej⁵.

Doświadczenie uczy, że nie istnieje jedna, jedynie słuszna recepta na udaną sukcesję. Nie ma uniwersalnego zestawu warunków, których spełnienie gwarantuje, iż zmiana pokoleniowa przebiegnie z sukcesem. W każdej firmie jest to proces indywidualny i unikalny, jak unikalne są uwarunkowania rodzinne i biznesowe.

-
- 1 *Narodziny firmy rodzinnej, praca zbiorowa pod redakcją A. Lewandowskiej, P. Andrzejczaka i M. Stradomskiego, IBR, Poznań 2017*
 - 2 *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych, praca zbiorowa pod redakcją M. Adamskiej, PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., Kraków 2014*
 - 3 *A. Bocheński, Personalne aspekty procesu sukcesji, <https://sukcesja.org/sukcesja/personalne-aspekty-procesu-sukcesji/>*
 - 4 *<https://sukcesja.org/>*
 - 5 *Ł. Martyniec, Sukcesyjna cafeteria czyli o towarzyszeniu w procesie sukcesji, w: Relacje – magazyn firm rodzinnych nr 42, Stowarzyszenie Inicjatyw Firm Rodzinnych grudzień 2020.*



Źródło: <http://freepik.com>

Fundusze pomogą w sukcesji

Maciej Łata
Główny Specjalista ds. Pozyskiwania Funduszy
Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.

16

Czy przedsiębiorstwo rodzinne stojące w obliczu sukcesji może liczyć na wsparcie ze środków europejskich? Oczywiście. Skierowany do tej grupy program realizuje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przy pomocy wybranych operatorów z różnych części kraju.

W ostatnich kilku latach sukcesja w przedsiębiorstwach stała się gorącym tematem. Powodem jest ponad 30-letni okres jaki upłynął od przemian gospodarczych, które zaszły przy okazji transformacji ustrojowej. Mieliśmy wówczas do czynienia z eksplozją przedsiębiorczości. Spośród powstałych wówczas firm wyłoniła się grupa podmiotów, którym udało się wypracować stabilną pozycję na rynku. Wiele z nich to firmy rodzinne. Mijające trzydziestolecie, to także okres dominacji konkretnego pokolenia przedsiębiorców, które wkrótce będzie musiało przekazać pałeczkę młodszemu. To, czy proces ten uda się płynnie przeprowadzić, może zadecydować o przyszłości polskiego sektora przedsiębiorstw.

Wbrew pozorom sukcesja nie jest procesem prostym do przeprowadzenia. Oprócz kwestii organizacyjnych i prawnych w grę wchodzi tu np. problemy natury psychologicznej, jak wypracowanie wspólnego stanowiska co do przekształceń. Tymczasem w wydany przez Polską Agencję

Rozwoju Przedsiębiorczości w 2009 r. opracowaniu „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania” możemy znaleźć niezbyt optymistyczne wyniki badań na ten temat. Wynika z nich niewielki poziom świadomości, czym jest sukcesja i jakie wyzwania się z nią wiążą. Aż 69% badanych firm zadeklarowało, że nie posiada strategii sukcesji, choć większość deklaruje chęć przeprowadzenia takiego procesu. Oznacza to, że w wielu firmach proces ten jest odkładany na ostatnią chwilę, kiedy na przemyślane i racjonalne decyzje może być za późno. Cytowani w opracowaniu eksperci podkreślają, że przeszkodą może być nie tylko brak wiedzy o mechanizmach sukcesji, ale też patriarchalny model zarządzania, który rodzi u właścicieli obawę przed utratą kontroli.

Problem potencjalnych sukcesji został uwzględniony w dokumentach dotyczących Funduszy Europejskich na lata 2014-20. W ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój zaplanowano działania skierowane do właścicieli przekazujących firmy rodzinne oraz ich sukcesorów. Firma rodzinna została tu zdefiniowana jako przedsiębiorstwo prowadzone w oparciu o osobistą pracę co najmniej dwóch członków rodziny, gdzie co najmniej jeden z nich ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem oraz przedsiębiorstwo, w którym członkowie rodziny posiadają łącznie udziały większościowe.

Odpowiedzialna za realizację zadania Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości wybrała w drodze konkursu cztery podmioty, które udzielają wsparcia firmom rodzinnym w poszczególnych makroregionach (1 makroregion to 3-4 województwa). Każdy z operatorów prowadzi na swoim terenie nabór wniosków od zainteresowanych przedsiębiorców.

Wsparcie udzielane jest według stałego schematu, który obejmuje następujące etapy:

- W pierwszej kolejności organizowana jest wstępna sesja doradcza, podczas której eksperci analizują sytuację firmy. Określana jest gotowość do sukcesji oraz rodzaj szkoleń i doradztwa, których badany podmiot potrzebuje aby sukcesja mogła dojść do skutku. Na tym etapie powstaje diagnoza potrzeb, która musi obejmować obszary funkcjonowania firmy takie jak: prawny, finansowy, organizacyjny oraz psychologiczny. Po zakończeniu tego etapu przedsiębiorca decyduje, czy chce uczestniczyć w projekcie, czy też rezygnuje.
- Dla przedsiębiorców zainteresowanych kontynuowaniem udziału w projekcie organizowane są działania szkoleniowe i doradcze wynikające z wcześniejszej diagnozy. Minimalny zakres szkoleń lub doradztwa powinien dotyczyć co najmniej następujących obszarów tematycznych:
 - sukcesja jako element planowania strategicznego;
 - prawne aspekty sukcesji, w tym planowanie spraw spadkowych;
 - sukcesja jako szansa jak najlepszego wykorzystania majątku firmy rodzinnej;
 - komunikowanie decyzji o sukcesji;
 - analiza branży, w której firma rodzinna działa także pod kątem zapotrzebowania na kompetencje.

Każdy przedsiębiorca biorący udział w projekcie otrzymuje minimum 40 godzin doradztwa.

- Po cyklu szkoleniowo-doradczym następuje wdrożenie zmian niezbędnych do skutecznego przeprowadzenia sukcesji. Za rozpoczęcie wdrażania tego procesu rozumie się przyjęcie opracowanej strategii sukcesyjnej przez zarząd firmy oraz nestora (właściciela przekazującej firmę) i sukcesora. Elementem tego etapu jest zorganizowanie spotkania wszystkich osób ważnych z punktu widzenia sukcesji. Uczestnicy spotkania muszą potwierdzić, że rozumieją i akceptują swoją rolę w procesie, a w razie rozbieżności wypracować porozumienie.
- Następnie operator monitoruje przedsiębiorstwa objęte projektem i weryfikuje postępy procesu sukcesji.

Kluczowym elementem procesu (poza przekazaniem wiedzy) jest stworzenie i wdrożenie strategii sukcesyjnej. Dokument taki powinien stanowić scenariusz przekazywania własności

i władzy w firmie następcy. Planowany proces jest rozłożony na lata i określa cele, które w związku z sukcesją muszą być osiągnięte. Zawarte w strategii plany mogą uwzględniać stopniowe zmiany w strukturze firmy i powolne wdrażanie sukcesorów w procesy związane z jej funkcjonowaniem tak aby wejście w nową rolę nie było dla nich szokiem. Strategia powinna też zawierać część finansową określającą prognozę dotyczącą majątku oraz struktury przychodów i wydatków w procesie sukcesji.

Nie należy też bagatelizować znaczenia „twardej” wiedzy z zakresu prawa czy rachunkowości. Sukcesja może się wiązać z koniecznością zmian formy prawnej spółki (np. w sytuacji większej ilości sukcesorów). Podczas przeprowadzania niezbędne będą zagadnienia z zakresu prawa rodzinnego, spadkowego, gospodarczego, handlowego czy cywilnego.

Wszystko to wskazuje, że planując sukcesję (zwłaszcza w obliczu konieczności jej przeprowadzenia) warto korzystać z pomocy ekspertów. Opisany w tym artykule program to dobra okazja do tego, aby niewielkim kosztem pozyskać wiedzę i pomoc mentora. Warto dodać, że Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości wybierając podmioty udzielające wsparcia firmom rodzinnym brała pod uwagę m.in. doświadczenie w zakresie świadczenia podobnych usług i dysponowanie odpowiednim personelem. Można więc liczyć na to, że pomocy będą udzielać kompetentni eksperci.

Choć opisany projekt dotyczy mijającego okresu finansowania, to zakontraktowane projekty wciąż są realizowane. Zainteresowani przedsiębiorcy znajdą właściwego dla siebie operatora na stronie <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/sukcesja-w-firmach-rodzinnych>. Warto też zajrzeć do działu „Publikacje” na stronie PARP. Znajdziemy tam dwa opracowania: „Przewodnik SOS. Sytuacja Nagłej Sukcesji” oraz „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych”, a w nich sporo praktycznych porad dotyczących przekazywania władzy w przedsiębiorstwie.



Źródło: <http://freepik.com>



Źródło: <http://freepik.com>

Sukces(ja) w biznesach rodzinnych

 Andrzej Bocheński, doradca
PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o.

Projekt „Przez sukcesję z Przewodnikiem” (<https://sukcesja.org>), realizowany pod patronatem Marszałka Województwa Małopolskiego i przy wsparciu Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, dał możliwość wsparcia doradczego w sukcesyjnych wyzwaniach już kilkudziesięciu przedsiębiorców rodzinnych z Małopolski. Te działania doradcze pozwoliły na poznanie oczekiwań, ale i uprzedzeń w korzystaniu z doradczej pomocy. Z jednej strony pokazały, że istnieją typowe i powtarzalne dla polskiej, młodej przedsiębiorczości rodzinnej wyzwania, z drugiej zaś, że każdy proces sukcesji jest odmienny tak, jak odmiennie są uwarunkowania biznesowe, rodzinne i osobiste. Warto dzielić się tymi doświadczeniami, bo w ten sposób wykuwają się dobre praktyki, narzędzia i kanony planowania procesów sukcesji oraz odważnej ich realizacji. Oto kilka przykładów z życia wziętych.

W przypadku głównych aktorów zmiany pokoleniowej - nestora i sukcesora - ten wieloletni proces wiąże się ze zmianą statusu zawodowego i materialnego, a także ze zmianą ról i pozycji społecznych oraz zmianą prowadzonego stylu życia. Ze względu na ponadpokoleniową perspektywę, niezależnie od poziomu dojrzałości biznesowej sformułowanie strategii powinno stać się jednym z zadań realizowanych w procesie sukcesji. Sposób wypracowania strategii oraz jej forma mogą być różne w zależności od etapu rozwoju firmy, skali jej działalności i branży. W każdej jednak sytuacji sformułowanie strategii i planu rozwoju powinno ułatwić proces sukcesji.

Jednocześnie sam proces sukcesji powinien stać się częścią planu strategicznego, ponieważ kwestie własnościowe oraz zarządcze będą w sposób istotny determinować rozwój przedsiębiorstwa¹. Należy przy tym podkreślić, iż strategia powinna być konsensem (w odróżnieniu od kompromisu) głównych aktorów sukcesji – nestora i sukcesora.

► *Firma odzieżowa działająca na polskim rynku od 30 lat produkowała odzież segmentu premium. W rozwój firmy zaangażowała się córka nestorów, która przejęła odpowiedzialność za projektowanie produktów. Kiedy nadszedł kryzys, drastycznie spadła sprzedaż produktów, a zatem i przychody firmy. Pociągnęło to za sobą konieczność zmniejszenia załogi, redukcji kosztów stałych, a także upłynnienia zapasów. W tle narastał konflikt pomiędzy nestorami a sukcesorką dotyczący strategii działania w obliczu kryzysu. Nestorzy obstawali przy zachowaniu pierwotnej filozofii działania, czyli produkcji odzieży ekskluzywnej i drogiej, o mniejszym wolumenie, ale z większą marżą. Sukcesorka, jako jedyne wyjście z sytuacji kryzysowej forsowała zmianę domeny na odzież popularną, młodzieżową, poddając się modzie, o zdecydowanie niższej cenie, ale produkowanej w znacznie większym wolumenie. Brak konsensusu w kwestii strategii przekładał się na relacje rodzinne, a te na pogarszającą się atmosferę pracy, co spowodowało exodus najbardziej do tej pory zaangażowanych pracowników firmy. Firma trwała w głębokim kryzysie, który pogłębiła jeszcze sytuacja pandemiczna. Doradcy zaangażowani we wzmiankowany pro-*

jekt prowadzili działania zmierzające do zażegnania konfliktu, a następnie moderowali proces wypracowania wspólnej – nestorów i sukcesorki - strategii. Dywersyfikacja produkcji, a także przeniesienie znacznego wolumenu sprzedaży do internetu to elementy planu pozwalającego na wyjście z sukcesyjnego impasu. ◀

Proces przygotowania i planowania sukcesji nie może być inicjowany i prowadzony wyłącznie przez zarządzającego nestora. W rzeczywistości sukcesja opiera się na szerokiej relacji rodzinnej i nie powinna być planowana w oderwaniu od innych członków rodziny, ich celów, dążeń i zamierzeń. Młodsze pokolenie nie może być przymuszane do przejęcia biznesu rodzinnego i prowadzenia go w przyszłości, powinna to być suwerenna i dobrowolna decyzja sukcesorki/sukcesora. Uczestnictwo w prowadzeniu firmy powinno być dla nich jednym z wariantów wobec innych możliwości rozwoju zawodowego. Proces sukcesji jest niezmiernie emocjonalnym wydarzeniem, również z perspektywy nestorów. Rozstanie się z przedsiębiorstwem jest decyzją bardzo trudną, a przekazanie zarządzania i odpowiedzialności za losy firmy nie lada wyzwaniem. Dlatego tak jak następcą musi dojrzeć do prowadzenia firmy, tak i właściciel winien być gotowy do rzeczywistego oddania sterów. Postawa nestora ma kluczowe znaczenie dla prawidłowego przebiegu procesu sukcesji². Sprawna komunikacja powinna odbywać się na styku relacji międzypokoleniowych, w ramach współpracy nestora z sukcesorem, ale także w kontaktach z podwładnymi. Umiejętność korzystania z profesjonalnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, daje solidne podstawy do takiego kształtowania postaw pracowniczych, by były przydatne w kontekście sukcesji.

▶ W firmie działającej w branży transportowej nestor już od momentu podjęcia przez syna studiów politechnicznych angażował go do różnych prac w firmie. W ten sposób przyszły sukcesor mógł poznać wszystkie obszary aktywności firmy. Po ukończeniu studiów przyszedł czas również na wdrożenie juniora w arkana zarządzania przedsiębiorstwem. Jednak nestor zasugerował kandydatowi na sukcesora pracę w innym przedsiębiorstwie jako praktyki, podczas której mógłby nabrać doświadczenia i dystansu do firmy ojca, a także samodzielnie podjąć decyzję o przyjęciu na siebie odpowiedzialności za przyszłe losy firmy. Po dwóch latach syn zasygnalizował chęć podjęcia wyzwania wynikającego ze zmiany pokoleniowej. Nestor zaprosił doradców, by wspólnie wypracować plan ewolucyjnego przejęcia zarządzania oraz części własności firmy przez syna. Na podstawie opracowanej wspólnie z doradcami strategii sukcesji powołany został zarząd, w którym syn pełni rolę wiceprezesa. Stanowisko prezesa zostało powierzone zaufanemu pracownikowi o dużym doświadczeniu, z którym

nestor współpracował od początku istnienia firmy. Nestor nie bierze udziału w pracach zarządu. Sukcesor współuczestnicząc w podejmowaniu decyzji strategicznych i odpowiadając za organizację firmy nabierał będzie zarządczego doświadczenia. Zgodnie z intencją nestora syn będzie sukcesywnie obejmował coraz szerszy zakres odpowiedzialności oraz własności, jednak proces przekazywania zarządu nie będzie się odbywał pomiędzy członkami rodziny, dzięki czemu rola ojca a zarazem nestora nie będą przeszkadzać w realizacji sukcesyjnych zamierzeń. Nestor pozostawił sobie rolę wyłącznie doradcą. Proces sukcesji nadal trwa. ◀

Właściciele firm rodzinnych często rezerwują dla siebie prawo do podejmowania wszystkich ważkich decyzji i większości pozostałych. Mają specjalistów, którzy pomagają im kontaktować się z grupą zatrudnionych osób, organizują i kontrolują ich pracę. W takich warunkach organizacja i zarządzanie oparte są zwykle o autorytet, charyzmę i omnipotencję nestora, nie są sformalizowane. Bez nestora sprawne funkcjonowanie firmy rodzinnej staje się zagrożone, o ile w ogóle możliwe. Tymczasem dominacja właściciela, która bywa dobra w momencie narodzin firmy, powinna z czasem przekształcać się w coraz bardziej profesjonalne formy organizowania i kierowania biznesem. Dlatego planując proces sukcesji nestor wraz z kandydatem na sukcesora powinni odpowiednio ułożyć relacje wynikające z podziału pracy, delegowania obowiązków, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności. Dobrym punktem wyjściowym do realizacji tak rozumianego procesu sukcesji może być optymalizacja struktury organizacyjnej, rozpięcie na niej sieci kanałów komunikacyjnych oraz procesów biznesowych wspartych sprawnym systemem informacyjnym. Niezwykle ważnym czynnikiem wspierającym proces sukcesji jest kultura organizacyjna, czyli wartości, wzorce zachowań, postaw i przekonań wszczepianych przez rodzinę właścicielską firmowemu organizmowi. To sfera, której nie daje się sformalizować i zadekretować. Ale pozwala ona wzmacniać firmowe reguły działania dopełniając przestrzeń pomiędzy tym, co zdefiniowane, a niedającą się zamknąć w formalizmy rzeczywistością.

▶ W jednym z miast Małopolski małżeństwo nestorów prowadziło rodzinną restaurację w formie spółki osobowej. Wszyscy robili wszystko trwając w organizacyjnym chaosie: brak było zdefiniowanych stanowisk pracy, firma była uzależniona od bieżącego zarządzania właścicieli, którym zdarzało się wydawać sprzeczne polecenia. Pracownicy szybko rotowali, trudno było zbudować stałą załogę. Dochody restauracji wystarczały jedynie na pokrycie kosztów firmy i bieżące potrzeby rodziny. Syn - potencjalny sukcesor - kształcił się w szkole gastronomicznej planując kontynuację w prowadzeniu rodzinnej restauracji. Kiedy praktykował poza grani-

camy kraju tragicznie zmarła nestorka. Senior nie był w stanie samodzielnie podołać wyzwaniu kontynuowania działalności. Po przymusowym powrocie z praktyk, wzorując się na poznanej za granicą organizacji pracy, kandydat na sukcesora wprowadził precyzyjny podział obowiązków i odpowiedzialności, zdefiniował procesy i procedury obsługi klientów, zamawiania potraw, dostaw produktów itd. Sukcesor, obdarzony zaufaniem ojca, dysponując adekwatnymi do odpowiedzialności uprawnieniami zmieniał nie tylko serwowane potrawy, ale także profesjonalizował organizację pracy i obsługi klienta. Pracownicy chętniej się angażowali znając swoją rolę w restauracyjnym mechanizmie. Zaowocowało to znacznym wzrostem obłożenia stolików, a restauracja cieszyła się coraz lepszą opinią klientów i kulinarnych krytyków. Wykorzystując okres pandemii sukcesor zaprosił do współpracy doradców, stawiając przed nimi zadanie zaproponowania takiej zmiany formy prawnej, by z jednej strony zapewnić elastyczność biznesu, a z drugiej strony zminimalizować zakres odpowiedzialności za zobowiązania firmy majątkiem prywatnym. Aktualnie trwają przekształcenia formy prawnej, z jednoczesnymi pracami nad taką sukcesją własności, by zabezpieczała ona nestorowi godziwy byt po wycofaniu się z aktywnej pracy na rzecz restauracji. ❖

Darowizna przedsiębiorstwa jest najbardziej popularną formą przekazania własności firmy na rzecz potomnych. Tej formie sukcesji sprzyja zwolnienie z podatku obejmującego darowiznę na rzecz najbliższej rodziny. Pomimo podatkowych korzyści, nie musi to być optymalna forma sukcesji. Jeśli nestor obdarowuje potomnego, kondycja firmy rzadko bywa przedmiotem badania - sukcesor przyjmuje darowiznę z wdzięcznością, ale także z „dobrodziejstwem inwentarza”. Po drugie nestor obdarowując potomnego najczęściej zostawia sobie prawo do kontrolowania działalności, często usiłując zarządzać „z tylnego fotela”. Często ta forma sukcesji doprowadza do naprzemiennego zarządzania działalnością, kiedy nestor cyklicznie przejmuje zarządzanie w celach interwencyjnych, by znowu po jakimś czasie oddać stery sukcesorowi³. W niektórych państwach zachodnich praktykowana jest sprzedaż firmy młodszemu pokoleniu. Odkup biznesu rodzinnego przez sukcesorów ma swoje zalety. Nestorzy zyskują środki finansowe umożliwiające im podjęcie innej aktywności i godne życie w sędziwym wieku. Po sprzedaży biznesu rodzinnego potomkom, nestorzy pozbywają się jednocześnie tytułu do jego kontrolowania, dając sukcesorom wolną rękę w prowadzeniu spraw firmy.

▶ Właściciel dobrze prosperującej firmy zajmującej się przemysłowymi instalacjami wodnymi i sanitarnymi zaplanował przekazanie własności i zarządu dwojce dzieci. Dotąd córka zajmowała się w firmie obsługa prawną, kadrową i księgową. Syn nadzorował prace budowlano-instalacyjne, eks-

ploatację sprzętu budowlanego oraz dostawy materiałów. Apodyktyczny, paternalistyczny sposób zarządzania przez nestora był z trudem akceptowany przez kandydatów na sukcesorów, pozostali pracownicy również nie podzielali kultury organizacyjnej narzuconej przez nestora. Kiedy rodzina założycielska rozpoczęła rozmowy na temat sukcesji, młodsze pokolenie obawiało się, że proces sukcesji nigdy nie będzie dokończony, a nestor będzie ingerował we wszelkie decyzje i próby wprowadzania zmian w sposobie działania. Prawo do ingerencji w zarządzanie operacyjne nestor uzasadniał faktem darowizny majątku firmowego na rzecz sukcesorów. Zaproszeni do współpracy doradcy wspólnie wypracowali rozwiązanie, w którym rodzeństwo sukcesorów zaplanowało założenie oddzielnej firmy o tym samym profilu i domenie strategicznej. Początkowo nowa firma będzie podwykonawcą firmy nestora, z czasem zacznie przejmować zainteresowanych pracowników oraz sprzęt budowlany, ale na zasadach biznesowych, odkupując go w rynkowej cenie. W kolejnych latach aktywność nestora sprowadzać się ma do poszukiwania zleceń, natomiast sukcesorzy rozwijając będą działalność operacyjną według własnych reguł, budując renomę firmy i zaufanie klientów. ❖

Na podstawie powyższych przykładów wskazano na różnorodność problematyki sukcesyjnej w kilku zaledwie aspektach. W rzeczywistości w każdym z tych przypadków jak i w wielu, wielu innych, z jakim przyszło nam się spotkać w trakcie realizacji projektu, stopień komplikacji i złożoność uwarunkowań były daleko głębsze. Badania wykazują, że z różnych względów zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw rodzinnych nie podjęła jeszcze wyzwań sukcesyjnych, co oznacza, że w najbliższym czasie zdecydowana większość firm rodzinnych będzie musiała się skonfrontować z koniecznością zmiany pokoleniowej. I to mniej więcej w tym samym czasie. Dlatego firmy, nestorzy, sukcesorzy i ich rodziny potrzebować będą fachowej porady doświadczonych doradców sukcesyjnych. W tym kontekście dofinansowany ze środków UE projekt „Przez sukcesję z Przewodnikiem” trzeba postrzegać jako istotne narzędzie wsparcia pionierów rodzinnej przedsiębiorczości w mierzeniu się z sukcesyjnymi wyzwaniami.

1 Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych, praca zbiorowa pod redakcją M. Adamskiej, PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., Kraków 2014

2 Tamże

3 Narodziny firmy rodzinnej, praca zbiorowa pod redakcją A. Lewandowskiej, P. Andrzejczaka i M. Stradomskiego, IBR, Poznań 2017



Sukcesja bez promocji



Tomasz Żołądz
małopolski przedsiębiorca i wiceprezes Chrzanowskiej Izby Gospodarczej

Źródło: <http://freepik.com>

Od końca 2018 roku istnieją w Polsce przepisy, które pomogą przetrwać firmom po śmierci ich właściciela. Rozmawiając z innymi przedsiębiorcami mam wrażenie, że o nowych zasadach możliwości sukcesji prawie nikt nie wie. Warto zacząć promować te rozwiązania – pisze Tomasz Żołądz, małopolski przedsiębiorca i wiceprezes Chrzanowskiej Izby Gospodarczej.

Ponad dwa i pół roku temu weszła w życie ustawa zakładająca możliwość podtrzymania istnienia firmy po śmierci jej właściciela. Mowa tu oczywiście o najpopularniejszej w Polsce formie prowadzenia biznesu, czyli jednoosobowej działalności gospodarczej. Mało kto wie, że w chwili śmierci właściciela firma formalno-prawnie po prostu przestaje istnieć. Moc tracą wszystkie zawarte umowy, dane rejestrowe (NIP, REGON, status „VAT-owca”), decyzje i zezwolenia stają się nieaktualne. Aby kontynuować działalność danej firmy spadkobiercy muszą utworzyć firmę „na nowo” co w przypadku bardziej zaawansowanych działalności gospodarczych często oznacza miesiące formalności i spore koszty.

Aby uniknąć takich sytuacji, od listopada 2018 roku ustawa o sukcesji pozwala przedsiębiorcom „zabezpieczyć” swoją firmę na wypadek własnej śmierci. Owo zabezpieczenie polega na ustanowieniu w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEiDG) zarządcy sukcesyjnego. Rola tej osoby, która, co ważne, nie musi być członkiem

rodziny, polegać będzie na prowadzeniu firmy aż do momentu zakończenia podziału spadku po zmarłym właścicielu przedsiębiorstwa. Standardowo ustawa przewiduje maksymalne zarządzanie sukcesyjne przez dwa lata, ale w wyjątkowych sytuacjach, przy skomplikowanym podziale spadku, dopuszczalny jest nawet okres pięcioletni. Ułatwieniem jest również zwolnienie zarządcy spoza kręgu rodziny z podatku od spadku po zmarłym na czas zarządzania sukcesyjnego przedsiębiorstwem. Wskazany sukcesor posiada wszelkie możliwości prowadzenia spraw firmy, co daje szansę na przetrwanie biznesu i kontynuowanie działalności.

Temat, którego nie unikniemy

Zarówno twórcy ustawy jak i wiele branżowych mediów oraz organizacji podkreśla fakt, że nadchodzi czas przejmowania biznesów przez kolejne pokolenia. Wielu przedsiębiorców, którzy zakładali swoje firmy w latach przemian ustrojowych, dzisiaj zbliża się do wieku, w którym coraz trudniej skutecznie zarządzać firmą. I choć wielu przedsiębiorcom nie brakuje ani siły, ani energii, ani zdrowia, to jednak bezwzględnie powinni zastanowić się nad przyszłością swoich biznesów w perspektywie kolejnych lat. W dużej części firm następcami będą dzieci, które mają chęć objęcia sterów przedsiębiorstwa. Zdarzają się jednak sytuacje, że następcy nie ma, lub nie jest zainteresowany kontynuowaniem działalności firmy w roli jej szefa.



Tomasz Żołędź, małopolski przedsiębiorca i wiceprezes Chrzanowskiej Izby Gospodarczej

Warto moim zdaniem stworzyć całościowy system informacyjny dot. zasad sukcesji i zacząć „sprzedawać” ten temat jak najszerzej się da. W Polsce jednoosobową działalność prowadzi 3 mln ludzi – to do nich należy dotrzeć z tą informacją i sprawić, aby ci, którzy budowali swoje firmy przez lata, mieli możliwość dać szansę ich przetrwania za 5, 10 czy 15 lat. To leży w interesie nas wszystkich.

Dla obydwu tych wariantów nowe przepisy przewidują odpowiednie rozwiązania. Kluczowym jest fakt, że firma może nadal funkcjonować, produkować czy świadczyć usługi, umowy pracowników obowiązują, a wszelkie zezwolenia nie tracą ważności. Do czasu podziału majątku – a ten nie zawsze wydaje się oczywisty i łatwy, wskazany zarządca nadal prowadzi sprawy firmy i może rozwijać markę. Dzięki temu przedsiębiorstwo ma szansę przetrwać i funkcjonować kolejne lata. Ze względu na naszą historię nie możemy pochwalić się prywatnymi firmami istniejącymi 100, 200 czy 300 lat, jak ma to miejsce na Zachodzie czy w Stanach. Jestem przekonany, że ustawa o sukcesji jest jednym z ułatwień, które pomoże tworzyć długowieczne firmy także i w naszym kraju.

Mało informacji, brak świadomości

Funkcjonujące rozwiązanie niestety nie jest znane doskonałej większości przedsiębiorców. Mało tego, o możliwościach wyznaczenia sukcesora nie informują również urzędy gmin, których rolą jest przecież prowadzenie ewidencji działalności gospodarczych na danym terenie. W roku wprowadzenia przepisów w życie, z CEIDG z powodu śmierci właściciela zniknęło 800 wpisów miesięcznie. Oznacza to, że w skali roku problem ten na pewno pojawił się w każdej gminie w Polsce.

Dość skromnie politykę informacyjną w tym temacie prowadziły również resorty gospodarcze. Nieco więcej o sukcesji można było poczytać w branżowych mediach organizujących np. kongresy firm rodzinnych czy promujących zasady sukcesji. Tu warto jednak podkreślić rolę Samorządu Województwa Małopolskiego, który podejmuje aktywne działania na rzecz promocji sukcesji, np. tworząc „Małopolską Sieć Sukcesorów”. Temat ten pojawia się także regularnie na spotkaniach i w inicjatywach, które organizuje lub którym patronuje Małopolska. W promocję tematu zaangażowane są organizacje zrzeszające przedsiębiorców, choć oczywiście posiadają znacznie mniejsze możliwości niż np. urzędy gmin czy rządowe agencje. Cieszę się, że temat ten mógł zostać poruszony również w „Innowacyjnym Starcie”, publikacji adresowanej przecież do wielu przedsiębiorców myślących o przyszłości, którzy powinni wyznaczyć zarządcę sukcesyjnego swojej firmy.

Sukcesja w firmie – czyli jak ułatwić następcom kontynuowanie działalności



Marcin Wątor
Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

Zastanawiasz się czym jest zarząd sukcesyjny i jakiej grupy przedsiębiorców dotyczy? Chciałbyś ustanowić zarządcę sukcesyjnego, ale nie wiesz, jak to uczynić?

Z artykułu dowiesz się:

- czym jest zarząd sukcesyjny,
- jaka jest rola zarządu sukcesyjnego w kierowaniu przedsiębiorstwem,
- kto i w jaki sposób może ustanowić zarząd sukcesyjny,
- czy zarządca sukcesyjny jest spadkobiercą.

Zarząd sukcesyjny to forma tymczasowego kierowania przedsiębiorstwem, po śmierci przedsiębiorcy i dotyczy wyłącznie firm zarejestrowanych w CEIDG. Daje następcom czas na podjęcie decyzji, czy chcą kontynuować działalność na własny rachunek, sprzedać firmę, czy ją zamknąć. W praktyce zarządca sukcesyjny odpowiada za prowadzenie przedsiębiorstwa do czasu uregulowania formalności spadkowych, w tym m.in. za umowy z pracownikami, kontakty z kontrahentami, sprawy podatkowe czy ZUS.

Zarząd wygasa w terminie 2 lat od dnia śmierci przedsiębiorcy.

Zasady przekazywania firmy następcom, po śmierci przedsiębiorcy, reguluje ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej.

Zarządcą sukcesyjnym może być osoba fizyczna, która ma pełną zdolność do czynności prawnych. Przedsiębiorca może ustanowić zarządcę sukcesyjnego, albo zastrzec, że z chwilą jego śmierci wskazany prokurent stanie się zarządcą sukcesyjnym. Jeżeli zarząd sukcesyjny nie został ustanowiony przed śmiercią przedsiębiorcy, zarządcę sukcesyjnego można powołać, w ciągu dwóch miesięcy od dnia śmierci przedsiębiorcy. Do powołania zarządcy sukcesyjnego przez małżonka przedsiębiorcy lub przez spadkobiercę ustawowego przedsiębiorcy, wymagana jest zgoda osób, którym łącznie przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku większy niż 85/100. Powołanie zarządcy po śmierci przedsiębiorcy i inne związane z tym oświadczenia należy złożyć przed notariuszem.

Wniosek o wpis zarządcy sukcesyjnego do CEIDG można złożyć:



▪ online – Biznes.gov.pl,



▪ w wersji papierowej w urzędzie gminy,



▪ wysłać listem poleconym.

Złożenie wniosku o wpis zarządcy sukcesyjnego do CEIDG jest bezpłatne. Zarządca sukcesyjny powołany przez przedsiębiorcę i wpisany do CEIDG rozpoczyna pełnienie swej funkcji z chwilą śmierci przedsiębiorcy.

Warto pamiętać, że wspomniane przepisy nie wprowadzają żadnych rozwiązań stałych a jedynie „przesuwają” czas porządkowania, chroniąc firmę przed natychmiastowym ustaniem jej bytu. Chodzi zatem o zapewnienie dalszego działania przedsiębiorstwa założonego przez osobę fizyczną do czasu faktycznego przejścia firmy przez spadkobierców – czyli zabezpieczenie sukcesji.

W kwestii samej terminologii należy pamiętać, że zarząd sukcesyjny i sukcesja to pojęcia zbliżone, aczkolwiek odnoszą się do czegoś innego. Zarząd sukcesyjny to forma kurateli nad przedsiębiorstwem spadkodawcy. Sukcesja natomiast oznacza przejście własności przedsiębiorstwa na spadkobierców. Zarządca sukcesyjny nie nabywa zatem praw do spadku. Nie ma jednak prawnych przeszkód, aby spadkodawca tą samą osobą ustanowił zarządcą sukcesyjnym i jednocześnie uczynił ją spadkobiercą testamentowym. Powołanie danej osoby na zarządcę sukcesyjnego nie pozbawia jej również praw do dziedziczenia ustawowego.

Na koniec warto dodać, że formuła zarządu sukcesyjnego cieszy się w Polsce rosnącą popularnością. Według danych Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii dotychczas powołano ponad 19,1 tys. zarządców sukcesyjnych, z czego 1914 prowadzi obecnie przedsiębiorstwa. Zdecydowaną większość stanowią przypadki, w których przedsiębiorcy sami ustanawiają zarządców sukcesyjnych. Po śmierci przedsiębiorcy powołano 1260 zarządców – taki jest dotychczasowy bilans ustawy o zarządzie sukcesyjnym.

Zachęcamy przedsiębiorców, którzy prowadzą jednoosobowe działalności, do ustanawiania zarządców sukcesyjnych. Warto dać swojej firmie – która często jest dorobkiem całego naszego życia – szansę na rozwój w rękach następnego pokolenia.



Źródło: <http://freepik.com>

Kokreatywny uniwersytet odpowiedzią na wyzwania współczesnego świata

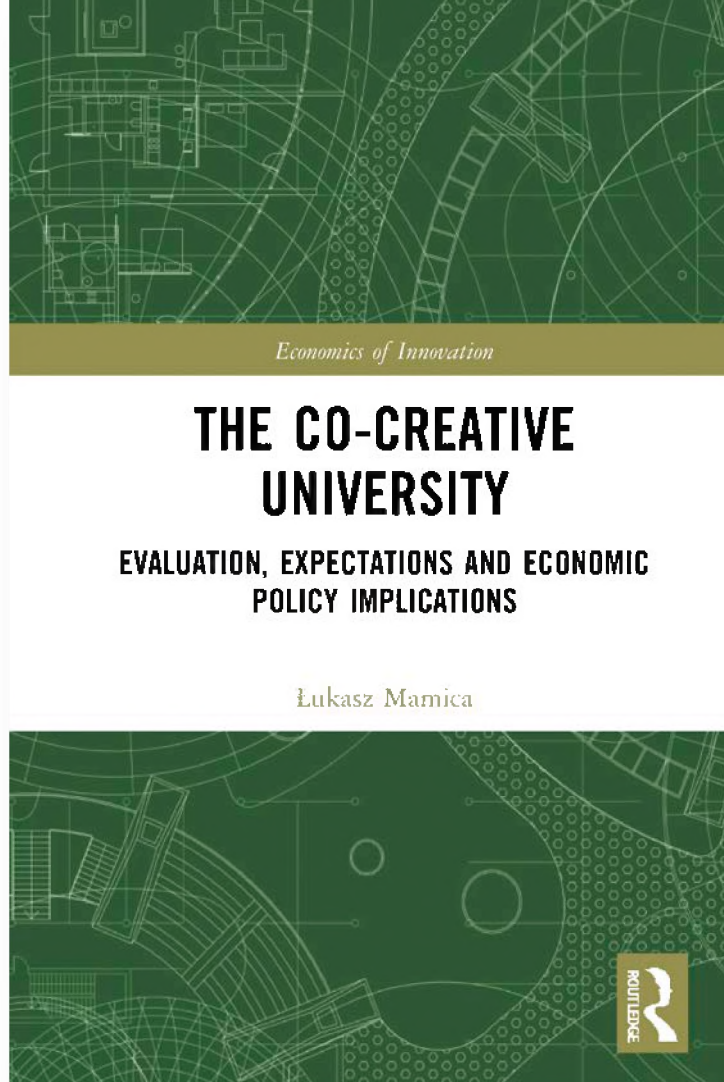


dr hab. Łukasz Mamica prof. UEK,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

W trzecią dekadę XXI w. świat wchodzi wobec szeregu narastających problemów, wśród których szczególnie niepokojące wydają się konsekwencje zmian klimatycznych spowodowanych działalnością człowieka, narastające nierówności społeczne i presja migracyjna wywołana tymi dwoma czynnikami. Jednocześnie automatyzacja i robotyzacja produkcji, która uległa przyspieszeniu z powodu pandemii COVID-19, obok zakłócenia światowych łańcuchów dostaw i spadku popytu, destabilizuje rynki pracy, które oferują coraz mniej stabilne warunki zatrudnienia, zwłaszcza dla ludzi młodych. Dynamika zachodzących zmian wymusza większą elastyczność po stronie pracowników do zmiany kwalifikacji, ciągłego podnoszenia kompetencji i wykazywania się kreatywnością. Inwestowanie w kapitał ludzki poprzez kształcenie uniwersyteckie należy traktować jako zasadniczy warunek efektywnej, długofalowej polityki ekonomicznej.

Sprostanie zarysowanym powyżej wyzwaniom wymaga zaangażowania uniwersytetów w zakresie proponowania rozwiązań, nakreślenia możliwych scenariuszy i ich konsekwencji, jak i kształcenia kreatywnych kadr zdolnych do samodoskonalenia i poszukiwania możliwych rozwiązań na różnych polach działania. Nowoczesny uniwersytet może spełnić stawiane wobec niego oczekiwania, jeżeli wykorzysta możliwości, jakie niesie ze sobą wielowymiarowa współpraca pomiędzy wykładowcami, studentami i szeroko roz-

mianym otoczeniem zewnętrznym. Jednocześnie zmiany wymagają formy kształcenia, w tym odejście od przekazywania encyklopedycznej wiedzy na rzecz pokazywania i wspólnego poszukiwania jej możliwych zastosowań i modyfikacji, szerszego wykorzystywania pracy grupowej i projektowej, a nade wszystko rozwoju kreatywności studentów. Uniwersytet realizujący tak zarysowane oczekiwania można określić mianem kokreatywnego. Kokreatywny uniwersytet porównać można do latarni, strumieniem światła wskazującej ważne społecznie i gospodarczo cele, wokół których należy koncentrować dostępne zasoby. Wiarygodność tego typu wyborów wzmacnia obecne przez wieki uznanie społeczne dla roli uniwersytetów, które sprawia, że należą one do grupy najdłużej funkcjonujących nieprzerwanie na świecie instytucji. Kokreatywny uniwersytet posiadający stabilne źródła finansowania publicznego, lub przynajmniej częściowo pochodzące z funduszy publicznych, powinien jak światło latarni wysłać sygnał przyciągający nawet z daleka najbardziej utalentowane jednostki, które będą w stanie w kreatywny sposób rozwiązać wyzwania stojące przed współczesnym światem. Koncepcja kokreatywnego uniwersytetu stanowi podsumowanie prowadzonych badań w ostatnich latach dotyczących współpracy uniwersytetów z otoczeniem zewnętrznym, oczekiwań studentów od uniwersytetów i stopnia ich zaspokojenia oraz oceny przydatności odbytych studiów z punktu widzenia pracowników korporacji.



Szczególnym rodzajem kokreatywnej aktywności uniwersytetu, łączącej studentów, wykładowców i zewnętrznych interesariuszy są zamawiane prace studenckie. Podczas realizowanych na potrzeby konkretnych firm i we współpracy z nimi prac dyplomowych powstaje szczególny typ wiedzy. Proces jej powstawania został wysoko oceniony przez wszystkie strony zaangażowane w ich powstanie.

Międzynarodowe badania porównawcze przeprowadzone w latach 2017- 2018, obejmujące grupę 505 studentów ekonomii z 10 różnych krajów pokazały, iż w ich opinii kreatywność znalazła się najniżej pod względem wsparcia ze strony uczelni na tle pozostałych analizowanych czynników. Również badania kierowane przez autora, przeprowadzone w okresie 2019–2020 wśród 314 pracowników firm z sektora offshoringu i outsourcingu aglomeracji krakowskiej, pokazały niski stopień rozwoju kreatywności podczas studiów. Opinia tej ostatniej grupy jest o tyle istotna, iż uwzględnia zweryfikowaną poprzez pracę zawodową ocenę znaczenia kreatywności. Stanowi to czytelny sygnał, iż nowoczesny uniwersytet powinien w większym zakresie wykorzystywać dostępne metody rozwoju kreatywności, uwzględniając między innymi wykorzystanie możliwości, jakie w tym zakresie niesie ze sobą sztuka.

Wyróżnikami kokreatywnego uniwersytetu są zdolność wielopoziomowej kooperacji obejmującej relacje pomiędzy nauczycielami akademickimi i studentami, ale także szerokim gronem zewnętrznych interesariuszy. Powinien cechować go dostęp dla każdego, uzdolnionego młodego człowieka, niezależnie od zamożności jego rodziców. Będzie to prowadziło do zmniejszenia nierówności społecznych. Kokreatywny uniwersytet powinien oferować szeroki program kształcenia ustawicznego na różnych etapach życia zawodowego. Organizacja pracy w kokreatywnym uniwersytecie powinna stymulować powstawanie interdyscyplinarnych zespołów a pracownicy mieć możliwość doszkalania się w zakresie metod i technik rozwoju kreatywności. Prowadzenie zajęć w małych grupach i poczucie akceptacji dla działań, które nie zakończą się sukcesem, powinny stać się wyróżnikami kokreatywnego uniwersytetu. Więcej szczegółów dotyczących koncepcji tak rozumianej roli uczelni zawiera monografia autora pt. „The Co-creative University Evaluation, Expectations and Economic Policy Implications”, wydawnictwa Routledge.



Źródło: Dagmara Borowiec



Miłość do kamieni szlachetnych i sukcesja w świecie rzemiosła

Dagmara Borowiec, pomaga swojemu tacie w prowadzeniu pracowni jubilerskiej i sklepu z ich małymi dziełami, by za jakiś czas przejąć rodzinną firmę. Opowiada, jak wygląda sukcesja w firmie rodzinnej i czy jej zdaniem jubilerstwo ma przyszłość.



Rozmawiała: Aleksandra Foligowska

Współcześnie rzemiosło artystyczne w Polsce jest raczej kojarzone z małymi rodzinnymi przedsiębiorstwami. To w nich z pokolenia na pokolenie przekazywane są tajemnice dotyczące sztuki w tworzeniu indywidualnych dzieł.

Aleksandra Foligowska: Twój rodzic prowadzi pracownię od 21 lat. Kiedy i od czego zaczęła się Twoja przygoda z biżuterią?

Dagmara Borowiec: Próbowałam wielu rzeczy, grafiki komputerowej, chciałam robić tatuaże, myślałam też o fryzjerstwie, ale to ciągle nie było to. Rodzice już od dawna namawiali mnie, żebym spróbowała robić biżuterię. Około półtorej roku temu na zachętę tata pomógł mi zrobić mój pierwszy pierścionek, a potem zaczęłam robić proste naprawy np. lutowanie zerwanego łańcuszka, dzięki czemu nauczyłam się podstaw.

Uważasz się cały czas za ucznia, czy już za rzemieślnika?

Zdecydowanie nadal jestem uczniem i jeszcze długa droga przede mną. Tak naprawdę każdy wyrób jest wyzwaniem i trzeba podejść do niego indywidualnie, więc ten zawód jest nauką bez końca.

Twój tata jest cierpliwym nauczycielem?

Czasami trzeba mi powtarzać coś 5 razy, żebym w końcu to zapamiętała, więc tak, uważam, że jest bardzo cierpliwy.

Tworzysz własną biżuterię bazując na wiedzy przekazanej od rodziców. Czy wasze prace bardzo się różnią? Jak Twoi rodzice oceniają twoje małe dzieła?

Sporo wiem od taty, ale też dużo nauczyłam się sama metodą prób i błędów. Nasze wyroby bardzo się różnią, chyba pod każdym względem. Tata woli dużą artystyczną biżuterię, a ja robię zazwyczaj drobną, w której można chodzić na co dzień, a tematyką zazwyczaj jest natura. Kiedyś zrobiłam wisior ważkę, który tak się spodobał mojej mamie, że dostała ją ode mnie w prezencie. Tata często jest zaskoczony wyrobami, które rzeźbię np. różnego rodzaju czaszki albo zwierzęta, więc chyba są ze mnie dumni.

Gdzie szukasz inspiracji do swoich projektów? Co najbardziej lubisz robić?

Tak naprawdę to wszędzie. Głównie w naturze, ale sięgałam do mitologii, fantastyki i standardowo szukam też w internecie, tam aż roi się od cudownych artystów, ale też znajduję ją całkowicie przypadkowo, sama nie wiem skąd ona się czasem bierze.

Sukcesja w firmie rodzinnej ma szczególnie specyficzny charakter. Takie przedsiębiorstwa są bardzo często traktowane są jako „dzieło życia”. Każdy założyciel chce, by spuścizna po nim trafiła w dobre ręce. Jednak sam proces sukcesji jest wyjątkowo skomplikowany, zabiera dużo czasu i wymaga odpowiedniego przygotowania i ogromnej wytrwałości.

Widzisz siebie w roli właściciela rodzinnej firmy?

Myślę, że tak. Jeszcze trochę czasu minie, dzięki czemu będę mogła lepiej się do tego przygotować, ale na razie skupiam się głównie na nauce fachu, rozwijaniu swojego stylu w biżuterii i mówiąc wprost - na sobie (w tym zawodzie oczywiście).

Jak bardzo Twoja wizja sklepu, różni się od tej obecnej. Czy wiesz co chciałabyś zmienić, czy to będą trudne zmiany?

Na pewno celowałabym w sprzedaż internetową, w tych czasach to podstawa. Na ten moment nie jestem pewna czy zostawiłabym sklep stacjonarny, a jeśli tak to chciałabym skupić się głównie na własnych wyrobach i na indywidualnych zamówieniach klientów.

Jako przyszły młody przedsiębiorca czego obawiasz się najbardziej?

Firma to duża odpowiedzialność, więc jest nawet kilka takich rzeczy. Na pewno boję się, że nie utrzymam się na rynku branżowym, że przerosną mnie koszty. Ponadto prowadzenie działalności wymaga znajomości wielu przepisów, których jest bardzo dużo i nie są przejrzyste. Boję się także, że moja pasja zamieni się w zwykłą pracę, a tego najbardziej bym nie chciała.

Jak myślisz, czy “jubilerskie sieciówki” są dużym zagrożeniem dla firm rodzinnych, takich jak Wasza pracownia?

Jubilerskie sieciówki przyćmiewają małe sklepy jubilerskie. Ludzie lubią markowe rzeczy nie zwracając uwagi na jakość tych wyrobów. Poza tym takie salony są praktycznie w każdej galerii handlowej, dzięki czemu łatwo przyciągają klientów. Jednak wydaje mi się, że coraz więcej ludzi decyduje się na zakupy w mniejszych sklepach, w których takie same wyroby są o wiele tańsze, bo nie płaci się za markę. Co więcej, można się zaprzyjaźnić ze sprzedawcą i nie jest się takim anonimowym. Praca ręczna to zupełnie inna sprawa. Jeżeli ktoś decyduje się na zakup takiego wyrobu ceni sobie oryginalność i niepowtarzalność, czego nie dostanie w sieciówce, której biżuteria jest robiona masowo.

Wasza pracownia jest rozpoznawana w Krakowie, a Twoje prace cieszą się uznaniem na portalach internetowych. Czy planujesz w przyszłości wziąć udział w targach jubilerskich?

Szczerze mówiąc jeszcze o tym nie myślałam, ale może kiedyś się na to zdecyduję.



Źródło: Dagmara Borowiec



Uczymy sąsiadów: DOBRE - transfer wiedzy z Polski na Ukrainę

Źródło: <http://freepik.com>



Dr Piotr Kopyciński
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Jeszcze niedawno to do Polski przyjeżdżali zagraniczni eksperci wspierający przekształcenia w naszym kraju. Teraz przyszedł czas na przekazywanie naszych doświadczeń sąsiadom, którzy znajdują się w fazie transformacji. Takie działania możliwe są m. in. dzięki projektowi DOBRE ("Decentralization Offering Better Results and Efficiency"). Jest to międzynarodowa inicjatywa realizowana w konsorcjum szeregu instytucji z USA, Polski i Ukrainy. Liderem jest amerykańska organizacja Global Communities, a partnerami są: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie działający poprzez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP UEK), Ukrainian Crisis Media Center, Social Boost oraz National Democratic Institute. Celem projektu, finansowanego przez amerykańską agencję rządową USAID, jest wsparcie procesów decentralizacji samorządu terytorialnego na Ukrainie poprzez zapewnienie doradztwa, szkoleń, finansowego wsparcia małych inwestycji oraz podejmowanie działań stymulujących otoczenie funkcjonowania zreformowanego samorządu w 10. regionach (ukr. Область - obłast) Ukrainy, których stolicę są zlokalizowane w następujących miastach: Charków, Chersoń, Czernihów, Czerniowce, Dniepr, Iwano-Frankiwnsk, Kropiwnicki, Mikołajów, Tarnopol oraz Zaporozże. Projekt realizowany jest w latach 2016-2022.

W ramach projektu MSAP UEK jest odpowiedzialna za przeprowadzenie działań ukierunkowanych na upowszechnienie idei decentralizacji samorządu terytorialnego wśród ukraińskich uczelni oraz instytucji odpowiadających za doskonalenie zawodowe i przekwalifikowanie kadr administracji publicznej na Ukrainie. Zakres zadań obejmuje m.in. analizę stanu kształcenia w zakresie administracji publicznej w 3. obszarach: studiów I stopnia, studiów II stopnia, oferty doskonalenia zawodowego, utworzenie konsorcjum instytucji edukacyjnych na rzecz jakości kształcenia kadr dla administracji publicznej oraz wypracowanie standardów kształcenia dla różnych poziomów, upowszechnienie tych standardów oraz przygotowanie, wspólnie z partnerami ukraińskimi, nowej formuły studiów podyplomowych dla administracji publicznej.

W wyniku realizacji działań w ramach projektu DOBRE, MSAP UEK przygotowała programy szkoleniowe, które są realizowane przez placówki oświatowe we wspomnianych regionach Ukrainy dla pracowników hromad (ukr. Громада – odpowiedniki gminy), powstałych w wyniku niedawnej reformy.

Realizacja tego typu inicjatyw daje nadzieję na udaną implementację za naszą wschodnią granicą dobrych praktyk dotyczących decentralizacji, które z powodzeniem testujemy w Polsce od lat 90. XX w., a konkretnie: od 1990 r. (reaktywacja samorządu gminnego) i od 1999 r. (przywrócenie powiatów oraz powołanie 16. województw).



Źródło: <http://freepik.com>

Sukcesja – Kompleks Narciarski Słotwiny w Krynicy Zdroju

Adriana Hołyńska rozmawia z Jakubem Tabaszewskim przygotowującym się do przejęcia rodzinnego Kompleksu Narciarskiego Słotwiny w Krynicy Zdroju.

Wizja młodego przedsiębiorcy, przygotowującego się do przejęcia Kompleksu Narciarskiego Słotwiny. Czy warto kontynuować dzieło poprzednika?



Rozmawiała Adriana Hołyńska

Kiedy według Pana należy myśleć o sukcesji w przedsiębiorstwie?

Jakub Tabaszewski: Według mojej opinii jest to niezwykle ważny temat. Uważam, że o sukcesji powinno myśleć się przede wszystkim w momencie, w którym osoba, która ma zostać następcą i przejąć rodzinne przedsiębiorstwo jest w stanie w pełni zrozumieć cel oraz potrzebne do tego zasoby przedsiębiorstwa. Dodatkowo myślę, że właściciel nie powinien zwlekać z podjęciem działań dotyczących zabezpieczenia sukcesji, aby w razie śmierci przedsiębiorstwo mogło zostać przekazane osobie, którą widzimy w roli następcy.

Jakie wg Pana mogą wynikać zagrożenia z niezabezpieczenia sukcesji?

Niezabezpieczenie sukcesji może mieć wiele negatywnych konsekwencji, dlatego też należy zrobić wszystko, aby w odpowiedni sposób zabezpieczyć rodzinny interes. Kroki podjęte odpowiednio wcześniej w celu zabezpieczenia sukcesji mogą zapobiec konfliktom pomiędzy osobami uprawnionymi do przejęcia przedsiębiorstwa, dzięki czemu uchronimy rodzinny interes przed bankrutem, wrogim przejęciem i wchłonięciem przez większe przedsiębiorstwa.

Czy Pan jako przyszły Prezes podejmie kroki związane z tym, aby zabezpieczyć rodzinne przedsiębiorstwa w razie Pana śmierci?

Tak, oczywiście podejmę takie kroki i postaram się zrobić to jak najszybciej i w prawidłowy sposób. Uważam, że jest to niezbędne dla dobra przedsiębiorstwa oraz rodziny, która jest także związana z tym przedsiębiorstwem. Myślę, że dzięki temu uda się zapobiec niepotrzebnym problemom, które mogą zniszczyć wieloletni interes. Dodatkowo fakt, że czynności związane z zabezpieczeniem sukcesji są mało czasochłonne i można wykonać je szybko i sprawnie zachęca mnie do podjęcia tych kroków jak najwcześniej.

Jaką ma Pan wizję prowadzenia działalności - będzie Pan kontynuował dzieło taty w ten sam sposób?

Chciałbym prowadzić Kompleks Narciarski w sposób podobny i zbliżony do dotychczasowego, jednakże wprowadziłbym nieliczne zmiany. Mój tato prowadzi swoje usługi od 30 lat, jest dla mnie wzorem i autorytetem, dlatego też chciałbym kontynuować jego dzieło i czerpać z jego doświadczenia. Mam świadomość, że czasy się zmieniają, a konkurencja wzrasta. W związku z tym będę starał się wykonywać czynności, dzięki którym nasze usługi będą wyróżniały się na tle konkurencji, a innowacyjne rozwiązania przyciągną nowych klientów.

Czy tata określił Panu cele, do których powinien Pan dążyć po przejęciu przedsiębiorstwa?

Nie, nie zostały przedstawione mi konkretne cele. Dostałem swobodę działania i odbieram ten fakt bardzo pozytywnie, ponieważ jest to dla mnie znak, że tato w pełni ufa w moje zdolności i wierzy, że sobie poradzę. Jednak jest dla mnie zrozumiałe, iż należy prowadzić przedsiębiorstwo w sposób umożliwiający ciągły rozwój i dając z siebie 100%.

Czy tata przygotowywał Pana w konkretny sposób do przejęcia rodzinnego interesu?

Tak, od ponad 6 lat pracuje przy wszystkich działach znajdujących się w firmie. Dzięki temu zyskałem wiedzę na temat każdego działu, poznałem wszystkie słabe i mocne ogniwa każdego z nich. Poznając od podstaw każdy dział zdobyłem odpowiednią wiedzę, która na pewno ułatwi mi samodzielne prowadzenie działalności w odpowiedni sposób. Cennym jest dla mnie to, że zyskałem też obraz pracy z perspektywy pracowników wszystkich działów.

Czy wiedział Pan wcześniej, że to właśnie Panu przypadnie rola następcy, a nie na przykład Pana rodzeństwu?

Pomagam tacie w wielu działalnościach i zadaniach. Bardzo angażowałem się we wszystkie powierzone mi zadania, jednakże nie było to dla mnie wcześniej oczywiste.

Jak Pan myśli, dlaczego właśnie Panu przypadła rola następcy?

Myślę, że decydującym czynnikiem był fakt, iż pomagałem tacie od wielu lat. Od dzieciństwa przyglądałem się pracy taty, starałem się pomagać zawsze, gdy zaistniała taka potrzeba. Nie ukrywałem również, że lubię tę pracę i chętnie angażowałem się we wszystkie powierzone mi zadania. Cieszę się, że zostało to docenione.

Jakie cechy Pana charakteru mogły zadecydować o tym, że tata powierzył Panu tak odpowiedzialne zadanie?

Wydaje mi się, że głównymi cechami charakteru, które mogły mieć wpływ na powierzenie mi tak odpowiedzialnej roli były sumienność i pracowitość. Jednocześnie myślę, że ważnym było również to, że jestem odpowiedzialny, a także kreatywny, ponieważ posiadam dużo różnorodnych pomysłów, które mam szansę realnie wprowadzić w działalność Kompleksu Narciarskiego.

Czy czuje Pan jakieś obawy związane z przejęciem rodzinnego interesu?

Obawy są i jest ich sporo, gdyż prowadzenie Kompleksu Narciarskiego Słotwiny to ogromna odpowiedzialność, czasem pracuję 24 godziny na dobę. Dodatkowo presję wywierają również na mnie fakt, że jest to rodzinne przedsiębiorstwo i nie chciałbym tego zmarnować, ponieważ moi rodzice przez długie lata ciężko pracowali, aby rozwinąć tę działalność i chciałbym godnie kontynuować ich dzieło w sposób możliwie najlepszy. Nie chciałbym zmarnować szansy jaką dostałem.

Jaki stosunek do decyzji taty miała pozostała część Pana rodzeństwa?

Myślę, że ilość mojej pracy w przedsiębiorstwie oraz zaangażowanie w pracę było i jest największe spośród mojego rodzeństwa. Moje rodzeństwo miało raczej inne plany na przyszłość i kształciło się w zupełnie innych kierunkach. Mam jednak nadzieję, że rodzeństwo będzie mnie wspierało, a ja zrobię wszystko, aby nikt nie był pokrzywdzony.

Pan Jakub Tabaszewski jest synem obecnego właściciela Kompleksu Narciarskiego Słotwiny Ryszarda Tabaszewskiego, który zdecydował o tym, że to właśnie jego syn przejmie rodzinny interes.

<https://www.slotwiny.pl/>

Źródło: <http://treepik.com>





Technologia w hodowli zwierząt



Wojciech Borówka, Broker Technologii, Centrum Transferu Technologii, Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie

Uzasadnione wydaje się dążenie do jak największego zautomatyzowania pracy w zakresie prowadzenia hodowli zwierząt. Czynności ręczne, które obejmują zarówno podawanie paszy, usuwanie obornika a także udój, zostały w pełni zrobotyzowane. Efektem automatyzacji jest zarówno podniesienie dobrostanu zwierząt oraz jakość parametrów mleka, a co za tym idzie – poprawa wyników ekonomicznych gospodarstwa.

Również komputeryzacja usług weterynaryjnych jest coraz bardziej powszechna. Innowacyjną i pionierską metodą jest uzyskiwanie przez hodowcę informacji o schorzeniach zwierząt w czasie rzeczywistym. Projekt „PocetLab” do wczesnego wykrywania subklinicznej ketozy i podklinicznej formy mastitis u krów mlecznych, stanowi nowy element do nowoczesnej metody zarządzania stadem bydła mlecznego. Realizacja projektu odbywa się na Uniwersytecie Rolniczym im. Hugona Kołłątaja w Krakowie pod czujnym okiem Kierownika Projektu Pani dr inż. Edyty Bauer, pracownika naukowego Wydziału Hodowli i Biologii Zwierząt Katedry Rozrodu, Anatomii i Genomiki Zwierząt.

Prototyp aplikacji na miarę przyszłości – czy zastąpi dotychczasową metodę wykrywania chorób?

Aplikacja pozwoli na wykrycie najczęściej występujących chorób w stadach bydła mlecznego. O takie schorzenia zapytaliśmy naukowców z Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie.

Należy do nich: „*Mastitis, która jest jedną z najbardziej problematycznych chorób bydła mlecznego. Skutkuje poważnymi stratami ekonomicznymi hodowców. Głównymi czynnikami powodującym mastitis są zakażenia drobnoustrojami, w wystąpieniu tej choroby sprzyjają indywidualne predyspozycje zwierząt, sprawność funkcjonowania układu immunologicznego, warunki hodowli. Wyróżnia się dwie główne postaci mastitis: kliniczną i podkliniczną*” - mówi dr inż. Joanna Pokorska pracownik naukowy Wydziału Hodowli i Biologii Zwierząt z Katedry Rozrodu, Anatomii i Genomiki Zwierząt oraz członek zespołu badawczego.

Warto wykrywać ketozę wcześniej... *Ketoza u krów jest groźną chorobą, występuje w stadium subklinicznym. Pojawia się w okresie powycieleniowym, od piątego dnia, do szóstego tygodnia po wycieleniu. Koszty jej leczenia są wysokie, a powikłania – nieodwracalne.* - dr inż. Dominika Kułaj pracownik naukowy Wydziału Hodowli i Biologii Zwierząt z Katedry Rozrodu, Anatomii i Genomiki Zwierząt.

Główną cechą aplikacji będzie wczesne wykrywanie najczęstszych i najtrudniejszych do diagnozowania chorób występujących u krów mlecznych tj. subkliniczna forma ketozy i mastitis. Nowatorska technologia oparta na modelach Sztucznych Sieci Neuronowych znacząco podniesie poziom zdrowotności krów w stadzie, zmniejszy koszty obsługi weterynaryjnej i leczenia a tym samym eliminację chorych krów z hodowli.

Algorytm w hodowli.

Jedną z najcenniejszych własności sieci neuronowych jest ich zdolność do przetwarzania informacji w sposób równoległy, całkowicie odmienny od szeregowej pracy tradycyjnego komputera oraz zdolność uczenia się na przykładach zastępując tradycyjne oprogramowanie. Sieci neuronowe cechuje bardzo duża trafność w przewidywaniu różnych zjawisk i procesów, w których trudno jasno określić zależności przyczynowo–skutkowe lub brakuje reguł pozwalających logicznie powiązać przyczyny ze skutkiem.

Dane wykorzystane do budowy SSN będą zawierać informacje o;

- genotypach krów (dla genów CXCR1, SELL i OPN),
- dane produkcyjne krów i skład chemiczny mleka,
- zawartości ciał ketonowych we krwi i mleku,
- poziomie komórek somatycznych w mleku.

Część danych wykorzystanych do budowy SNN będzie pochodzić z systemów zarządzania stadem wybranych gospodarstw.

„Uzyskane wyniki pozwolą na opracowanie algorytmu, który zapisany w języku służącym do prezentacji modeli wraz przetwarzaniem danych pozwoli na stworzenie oprogramowania, które będzie można zastosować w programach do zarządzania stadem w produkcji mlecznej. Tak opracowany algorytm będzie można na szeroką skalę stosować do celów hodowlanych i pozwoli to hodowcy na przetwarzanie danych w czasie rzeczywistym” - dr inż. Edyta Bauer naukowiec Wydziału Hodowli i Biologii Zwierząt z Katedry Rozrodu, Anatomii i Genomiki Zwierząt oraz – Kierownik Projektu.



Ekspansja technologiczna.

Osiągnięcie w pełni kamieni milowych w badaniach przemysłowych i pracach rozwojowych pozwoli na stworzenie produktu końcowego opisanego projektu, czyli aplikacji lub funkcjonalnego oprogramowania. Ocenia się, iż prowadzone prace i planowane zadania doprowadzą do osiągnięcia poziomu gotowości technologicznej w liczbie VII - czyli dokonano demonstracji prototypu technologii w warunkach operacyjnych. Poziom ten reprezentuje znaczący postęp w odniesieniu do poziomu VI i wymaga zademonstrowania, że rozwijana technologia jest możliwa do zastosowania w warunkach operacyjnych.

Pierwsze wyróżnienia.

Kierownik Projektu Dr inż. Edyta Bauer, pracownik Katedry Rozrodu, Anatomii i Genomiki Zwierząt wraz z zespołem naukowym: dr inż. Joanną Pokorską, mgr Olgą Jarnecką. otrzymały ZŁOTY MEDAL podczas Międzynarodowej Warszawskiej Wystawy Wynalazków IWIS 2020. Kierownik Projektu została również laureatką Polskiej Nagrody Inteligentnego Rozwoju 2020 w kategorii Naukowiec Przyszłości.

W przypadku chęci współpracy z Zespołem, prosimy o bezpośredni kontakt. Zachęcamy także do kontaktu z uczelnianym Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie oraz Centrum Innowacji Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie sp. z o.o., gdzie mogą Państwo uzyskać wszelkich informacji dotyczących komercjalizacji rozwiązania.



Grzyby uprawne – pokarm i lekarstwo przyszłości

mgr inż. Piotr Zięba, dr hab. Agnieszka Sękała prof. UR Wydział Biotechnologii i Ogrodnictwa, Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie

dr hab. inż. Emilia Bernas prof. UR Wydział Technologii Żywności, Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie

prof. dr hab. Bożena Muszyńska Wydział Farmaceutyczny, Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego



Soplówka jeżowata w uprawach kontrolowanych na Wydziale Biotechnologii i Ogrodnictwa

Jednym z największych wyzwań XXI wieku będzie produkcja wysokiej jakości żywności przy jak najmniejszym negatywnym wpływie na środowisko naturalne. Coraz powszechniej rezygnuje się z monokulturowych upraw roślin, a także przemysłowej hodowli zwierząt, która nie tylko przyczynia się do globalnego ocieplenia, ale także nie jest akceptowana etycznie przez społeczeństwo krajów wysoko rozwiniętych. Równocześnie, rosnąca populacja ludzi na świecie wymaga wysokojakościowego pożywienia, które dodatkowo powinno być tanie, a technologia jego produkcji łatwa do wdrożenia przez rolników oraz zakłady. Jedną z propozycji odpowiadających na te wyzwania jest rozpowszechnianie uprawy grzybów jadalnych, które wpisują się w najnowsze trendy produkcji ekologicznej żywności, będącej częścią zróżnicowanej diety. Pierwsze 'farmy' grzybów były zakładane już w starożytnych Chinach, jednakże dopiero w ostatnim ćwierćwieczu opracowano technologie ich intensywnych upraw, pozwalające precyzyjnie sterować produkcją. W raporcie Organizacji Narodów Zjednoczonych do Spraw Wyżywienia i Rolnictwa (FAO) wykazano, że obecnie na świecie produkuje się ponad 10 mln ton grzybów, a wartość ta podwoiła się w przeciągu ostatnich dziesięciu lat. Większość produkcji zlokalizowana jest w krajach azjatyckich, jednakże również w Europie i Stanach Zjednoczonych

rośnie zainteresowanie nowymi gatunkami grzybów uprawnych. Pieczarka dwuzarodnikowa i bocznik ostrygowaty to najpopularniejsze z ponad 100 gatunków grzybów, które są komercyjnie uprawiane oraz potencjalnie z tysiącami innych, dla których możliwe jest technologicznie opracowanie założeń produkcyjnych. Jedną z największych zalet uprawy grzybów jest fakt, że jako podłoże mogą być wykorzystane wszelkie odpady lignocelulozowe, będące często problematycznym produktem ubocznym przemysłu rolniczo-leśno-spożywczego. Z powodzeniem można uprawiać grzyby na fusach z kawy, herbaty, wytlókach owocowych oraz wielu innych odpadach roślinnych. Równocześnie, podłoże po uprawie grzybów jest zasobne w składniki mineralne i dlatego może być wykorzystane jako naturalny nawóz organiczny w rolnictwie, a zwłaszcza w ogrodnictwie.

Grzyby cechują się interesującym smakiem oraz aromatem, a także konsystencją przypominającą mięso – włączenie ich do diety niesie nie tylko korzyści zdrowotne, ale i przyjemność płynącą z przygotowywania oryginalnych i urozmaiconych dań. Jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że owocniki grzybów zawierają także substancje zapachowe nadające potrawom niepowtarzalny aromat i smak, to wartość ich, jako produktu spożywczego znacznie wzrosła. Zidentyfikowano około 150 substancji nadających grzybom zapach. Główną grupę związków odpowiedzialnych za charakterystyczny grzybowy aromat stanowią alkohole zawierające osiem atomów węgla i związki karbonylowe. Zapach grzybów zależy także od zawartości aminokwasów, nukleotydów, azotu, fosforu, potasu, siarki, żelaza, cynku oraz od utleniania nienasyconych kwasów tłuszczowych.

Na podstawie analizy składu chemicznego owocników grzybów jadalnych można stwierdzić, że są one pełnowartościowym produktem spożywczym, zawierającym wszystkie podstawowe składniki, które są niezbędne dla wzrostu i rozwoju organizmu człowieka oraz podtrzymywania jego procesów życiowych. Wykazano, że grzyby jadalne są pożywieniem pełnowartościowym mimo tego, że charakteryzując się wysoką zawartością wody i małą zawartością tłuszczów, dzięki

czemu ich wartość energetyczna jest niska i wynosi około 50 – 70 kcal/100 g to bardzo korzystna jest obecność w owocnikach enzymów. Nawet w małych ilościach pobudzają one apetyt, ułatwiają trawienie i przyswajanie pokarmu. Wiele badań pozwoliło udowodnić, że kompozycja wolnych i związanych aminokwasów występujących w grzybach jest porównywalna do występujących w proteinach zwierzęcych, co jest ważne dla ludzkiej diety zwłaszcza odkąd pojawia się coraz więcej chorób, których przyczyną jest mięso ssaków. Innymi grupami szerzej zbadanych związków są również liczne związki fenolowe, terpenowe, indolowe, witaminy (B₁, B₂, B₆, H, PP, E, D) i witamina A – karoten, E, D) liczne pierwiastki (m. in. chrom, cynk, fosfor, kobalt, magnez, mangan, miedź, nikiel, potas, sód, srebro, wapń, selen, żelazo) oraz chityna (zaliczana w skład błonnika pokarmowego), biopierwiastki (np. selen) o działaniu antyoksydacyjnym. Aktualnie w wielu krajach azjatyckich i europejskich wyodrębniona została grupa grzybów, która ze względu na swoje właściwości lecznicze lub/i dietetyczne określana jest, jako grzyby lecznicze. Biologicznie i leczniczo aktywne metabolity grzybów są używane w terapii tak poważnych schorzeń jak np. choroby krążenia, cukrzyca, miażdżyca, choroby nowotworowe, dysfunkcjach organizmu wywołanych przez wolne rodniki. Niektóre z metabolitów wykazują działanie: hipoglikemiczne, przeciwwirusowe, przeciwbakteryjne, przeciwrobacze. Najnowsze badania wskazują, że osoby regularnie spożywające grzyby rzadziej chorują na depresję

oraz na choroby wieku starczego, np. demencja czy choroba Alzheimera. W konwencjonalnej medycynie, w leczeniu onkologicznym najdłużej stosowane są polisacharydy grzybowe, stąd są najlepiej poznanymi metabolitami z szeregu innych w nich występujących związków.

Na wydziale Farmaceutycznym CM Uniwersytetu Jagiellońskiego jadalne grzyby wielkoowocnikowe są badane od ponad 30 lat natomiast w ostatnich latach rozpoczęto współpracę naukową z Uniwersytem Rolniczym w Krakowie w celu prowadzenia multidyscyplinarnych badań naukowych. Celem tych badań jest testowanie nowych podłoży w uprawie nieznanych w Polsce gatunków grzybów, a także badania porównawcze składu chemicznego owocników grzybów i mycelium, czyli grzybni z hodowli *in vitro*, która jest wykorzystywana jako surowiec farmaceutyczny do produkcji leków oraz suplementów diety. Opracowywane są także dodatki mikro- i makroelementów do podłoży uprawnych, pozwalające otrzymać owocniki oraz mycelium wzbogacone o wysoko przyswajalne związki magnezu, cynku czy selenu, które mogą być wykorzystane m. in. jako żywność funkcjonalna. Zakres badań w ramach międzyuczelnianej współpracy jest ciągle poszerzany, prowadzone są również rozmowy z wiodącymi producentami grzybów, w celu wdrożenia nowych gatunków uprawnych o cennych właściwościach prozdrowotnych, takich jak np. soplówka jeżowata, maczuźnik bojowy, bocznik różowy czy polówka wiązkowa.





Przetwory z karpia typu „snack food” o charakterze prozdrowotnym dla sportowców



dr hab. inż. Joanna Tkaczewska, prof. UR
Wydział Technologii Żywności, Uniwersytet Rolniczy

Źródło: <http://freepik.com>

Na Uniwersytecie Rolniczym w Krakowie, dobiegają końca prace związane z realizacją projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu Lider VII pn. „Projektowanie innowacyjnych przetworów z karpia typ „snack food” o charakterze prozdrowotnym przeznaczonych dla sportowców”.

Mimo kilkusetletniej tradycji produkcji stawowej i konsumpcji karpia, a także znacznego potencjału w postaci ponad 60 tys. ha powierzchni stawów, hodowla karpia w Polsce słabo się rozwija. Główną przyczyną spadku popytu rynku na karpie jest tradycyjne oferowanie ich w większości w postaci ryb całych. Aby zwiększać asortyment produktów z karpia, producenci coraz częściej szukają alternatywy dla karpia świeżego, dlatego przetwórstwo tej ryby dynamicznie się rozwija. Nowe produkty rybne dostosowane są do wymogów klienta, który oczekuje szybkiej i łatwej w przygotowaniu żywności. Stąd popularność filetów i płatów pozbawionych skóry. Odpady powstające przy filetowaniu i skórowaniu ryb trafiają na wysypisko śmieci i znacznie obciążają środowisko naturalne. Dlatego wciąż poszukuje się sposobów wykorzystania odpadów przemysłu rybnego. Ponadto XXI wiek przyniósł ze sobą nowe spojrzenie na żywność, już nie tylko jako źródło niezbędnych składników odżywczych, ale też składników funkcjonalnych, czyli wpływających pozytywnie na organizm człowieka. Jednymi z dodatków o korzystnych właściwościach biologicznych są hydrolizaty białek, które mogą pełnić funkcję źródła biologicznie aktywnych pepty-

dów. W celu obniżenia kosztów gotowych produktów oraz ze względu na racjonalne gospodarowanie surowcami, coraz częściej do produkcji bioaktywnych hydrolizatów wykorzystuje się białka z produktów ubocznych bądź odpadowych przemysłu spożywczego.

Karp jest tradycyjnym gatunkiem dla naszego regionu geograficzno-kulturowego, a według prognoz przetwórstwo tej ryby w najbliższych latach będzie się dynamicznie rozwijać. Dotychczas brak było doniesień naukowych opisujących możliwość wykorzystania skór z tego gatunku ryb, jako źródła białka do produkcji preparatów o pożądanych właściwościach funkcjonalnych i biologicznie aktywnych. Ponadto nie było danych opisujących możliwość zastosowania hydrolizatów białkowy z żelatyny karpiowej jako składników żywności prozdrowotnej oraz ich wpływu na organizm zwierząt doświadczalnych.

W ramach realizacji projektu powstała technologia wytwarzania nowego produktu funkcjonalnego- przekąski z karpia o właściwościach redukujących stres oksydacyjny u osób aktywnych fizycznie. Jednym z celów opracowania takiej przekąski było rozwiązanie problemu warunkującego zrównoważony rozwój gospodarki karpiowej w Polsce, a więc zagwarantowanie popytu na tą rybę nie tylko w „sezonie” czyli w okresie Świąt Bożego Narodzenia, ale przez cały rok. Dlatego opracowano recepturę na przekąskę z dodatkiem mięsa karpia, w formie batonika, która mogłaby być atrakcyjna dla młodych konsumentów.

W wyniku realizacji projektu powstała również technologia wytwarzania hydrolizatu białkowego ze skór karpia o właściwościach antyoksydacyjnych. Skóry karpia będące odpadem po filetowaniu poddaje się obróbce w celu wyekstrahowania z nich kolagenu, a następnie uzyskaną żelatynę poddaje się procesowi hydrolizy. Warunki hydrolizy zostały tak dobrane, aby uzyskać produkt o jak najwyższych właściwościach przeciwutleniających. Ponadto otrzymany hydrolizat cechuje się też właściwościami antyhipertensyjnymi *in vitro*. Uzyskany preparat, może być stosowany jako dodatek do żywności funkcjonalnej, w celu otrzymania produktu o potencjale obniżającym stres oksydacyjny w organizmie człowieka.

Do zaprojektowanej przekąski z karpia dodano wcześniej otrzymany hydrolizat ze skór karpia i taki produkt poddano badaniom klinicznym z udziałem sportowców zrzeszonych wokół Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie. Wyniki badań są bardzo obiecujące. Przeprowadzenie rzetelnych i dobrze zaplanowanych badań klinicznych, z udziałem sportowców, jest podstawą do wystosowania wniosku do Europejskiego Urzędu do spraw Bezpieczeństwa Żywności (EFSA) o możliwość stosowania oświadczenia, że wytworzony produkt pomaga redukować stres oksydacyjny w organizmie osób uprawiających sport. Możliwość umieszczenia takiego oświadczenia, dla zainteresowanych współpracą firm, będzie bardzo atrakcyjne, gdyż będą one mogły podkreślać zalety prozdrowotne swoich produktów, a tym samym uzyskają przewagę ekonomiczną na rynku.

Opracowane w ramach projektu technologie, były wielokrotnie nagradzane. Zespół projektowy otrzymał brązowy medal podczas XIV Międzynarodowej Warszawskiej Wystawy Wynalazków - IWIS 2020 za wynalazek pt. "Hydrolizat ze-



Prototyp innowacyjnej przekąski.

Karp jest tradycyjnym gatunkiem dla naszego regionu geograficzno-kulturowego, a według prognoz przetwórstwo tej ryby w najbliższych latach będzie się dynamicznie rozwijać.

latyny z karpia w formie mikrokaspułek do przedłużania trwałości ryb i ich przetworów". W 2017 roku kierownik projektu dr hab. inż. Joanna Tkaczewska została wyróżniona w konkursie pt. „Doktorzy Sukcesu” organizowanym przez Stowarzyszenie Rozwoju Karier Doktorów i Doktorantów PolDoc w ramach programu „Business & Science Network”, a w 2018 i 2020 roku otrzymała nominacje od Centrum Inteligentnego Rozwoju do nagrody Naukowiec Przyszłości za realizację projektu.



Hydroliza enzymatyczna żelatyny z karpia komercyjnie dostępnymi enzymami.



Hydroliza enzymatyczna żelatyny z karpia komercyjnie dostępnymi enzymami.



Przygotowanie innowacyjnej przekąski.



Czy uda się uratować jesion wyniosły?

 dr Renata Bartoszewicz
Centrum Transferu Technologii CITTRU, Uniwersytet Jagielloński
Dr hab. Dariusz Latowski
Wydział Biochemii, Biofizyki i Biotechnologii, Uniwersytet Jagielloński

Źródło: <http://freepik.com>

Jesion wyniosły (*Fraxinus excelsior* L.) to piękne, wysokie liściaste drzewo o istotnym znaczeniu w kulturze plemion słowiańskich i nordyckich. Dla polskich lasów jest gatunkiem szczególnie istotnym, tworzącym z innymi gatunkami liściastymi bogate lasy łąkowe (jesionowo-olszowe i wiązowo-jesionowe), grądy nizinne i olsy. Jego naturalny zasięg jest dosyć szeroki i obejmuje większość Europy i Azję Zachodnią.

Spośród 4 gatunków jesionów występujących naturalnie w Europie, jesion wyniosły ma największe znaczenie ekonomiczne. Jego drewno charakteryzuje się elastycznością, twardością czy odpornością na uderzenia co sprawia, że jest ono wykorzystywane w różnych gałęziach przemysłu. Stosowane jest głównie do uchwytów narzędzi i sprzętu sportowego np. kijów hokejowych czy wiosł. Jego proste słoje i piękny koloryt sprawiają, iż wykorzystywany jest powszechnie w stolarstwie. Gatunek ten jest też wartościowym materiałem parkieciarskim. Ze względu na wartość energetyczną, drewno wykorzystywane jest jako materiał opały. W Europie Środkowej jesion wyniosły jest szeroko stosowany jako drzewo ozdobne, sadzone w parkach, a także wzdłuż dróg i ulic miast. Istnieje również bardzo długa tradycja wykorzystania jesionu wyniosłego jako źródła naturalnych substancji leczniczych. Przykładowo, związki zawarte w korzeniu i liściach mają działanie diuretyczne i pomagają w dnie moczanowej oraz kamicy nerek. Wyciągi z kory i liści jesionu stosowane są w przypadku chorób reumatycznych, takich jak reumatoidalne zapalenie stawów. Roślina ta posiada również właściwości kosmetyczne.

Niestety już od lat 90. XX wieku w wielu krajach Europy i na świecie obserwuje się intensywne zamieranie tego gatunku. Przyczyną wymierania jest choroba powodowana przez grzyb *Hymenoscyphus fraxineus*, należący do workowców. U chorych drzew najczęściej obserwuje się przedzielenie korony, zamieranie całych gałęzi lub ich szczytów, atrofię i przebarwienie liści, podłużne spękania, rakowate rany i nekrozy na pniu i gałęziach oraz zamieranie korzeni. Zjawisko to obserwowane jest m.in. w Norwegii, Danii, Litwie, Austrii, Belgii, Czechach, Finlandii, Francji, Niemczech, na Węgrzech, we Włoszech, Holandii, Słowenii, Szwecji, Estonii, Łotwie, Szwajcarii oraz Wielkiej Brytanii. Badania wskazują, iż obecnie dochodzi do wymierania aż 70% drzew w lasach i 85% w szkółkach leśnych. Zagraża to poważnie zachowaniu populacji jesionu wyniosłego na naszym kontynencie. Ze względu na jego zasięg, znaczenie przyrodnicze oraz wykorzystywanie drewna jako surowca w gospodarce, zamieranie tego gatunku stanowi olbrzymi problem. Co więcej, już teraz zmagamy się z bardzo wyraźnymi utrudnieniami w pozyskiwaniu nasion tego gatunku, co gorsza nasiona te często są złej jakości i cechują się niską siłą kiełkowania, co bardzo utrudnia pozyskiwanie nowych okazów jesionu.

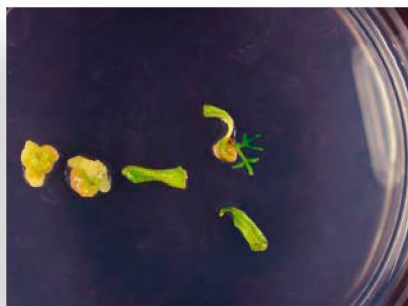
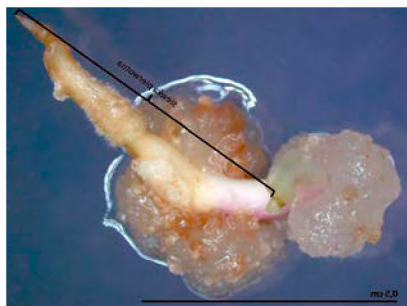
Pojawiają się doniesienia o pojedynczych drzewach odpornych na patogen. Oznacza to, iż być może jest szansa na odrodzenie się gatunku w przyszłości..... za około 50 lat. Czy warto ryzykować? Jeśli tak się nie stanie stracimy ten gatunek na zawsze.

W dobie rozwoju nauki i technologii trudno sobie wyobrazić brak możliwości znalezienia sposobu na ochronę gatunków drzew. A jednak. Oczywiście, różnego rodzaju metody są proponowane przez zespoły naukowe starające się zachować większość obecnych gatunków dla przyszłych pokoleń.

Jednym ze sposobów ochrony i regeneracji jesionu wyniosłego jest uzyskiwanie sadzonek *in vitro*. Obecnie można wykorzystywać w tym celu metodę somatycznej embriogenezy. W metodzie tej uzyskuje się kalus embriogeny, czyli taki na którym powstają i rozwijają się zarodki somatyczne przechodzące przez kolejne etapy rozwojowe, tj. etap wczesny globularny, sercowaty, torpedy i liścieniowy. Ostatecznie zarodek somatyczny może posłużyć do regeneracji całej rośliny. Jednak metoda somatycznej embriogenezy charakteryzuje się wysoką kosztochłonnością i często obserwowaną niestabilnością genetyczną komórek kalusa. Kosztochłonność embriogenezy somatycznej wynika z konieczności wielokrotnego pasażowania kultur *in vitro*, stosowania wielu różnorodnych regulatorów wzrostu i składników podłoży hodowlanych. Wymagana wieloetapowość skutkuje ponadto podwyższonym ryzykiem niepowodzenia w uzyskaniu sadzonki, m. in dlatego, że każdy etap zwiększa prawdopodobieństwo zainfekowania hodowli. Wszystko to sprawia, że w komórkach kalusa w procesie uzyskiwania sadzonek metodą somatycznej embriogenezy zachodzą spontaniczne niekorzystne zmiany, które powodują, że regenerowane w ten sposób rośliny nie są tak jednorodne jak można by oczekiwać po metodzie wegetatywnego rozmnażania. W tkance kalusa z czasem pojawiają się zmiany liczby i struktury chromosomów. W czasie długotrwałej hodowli kalusa, zmiany zachodzące w materiale genetycznym kumulują się prowadząc do postępującej utraty totipotencji komórek kalusa, a tym samym wydajności i jakości pozyskiwanych sadzonek. Z powyższych powodów metoda somatycznej embriogenezy nie znalazła powszechnego zastosowania w ratowaniu drzewostanów jesionu wyniosłego. Dla uzyskania sadzonek, szczególnie drzew leśnych, które będą charakteryzowały się wyrównanymi i stabilnymi cechami, wskazane jest stosowanie mikrorozmnażania meto-

dą organogenezy, która nie tylko zapewnia stabilność cech osobniczych drzew, ale też jest tańsza od pozyskiwania roślin metodą somatycznej embriogenezy.

Naprzeciw tym oczekiwaniom wyszli naukowcy z krakowskich uczelni. Interdyscyplinarny zespół naukowy w składzie dr hab. inż. Katarzyna Nawrot-Chorabik, prof. UR z Wydziału Leśnego Uniwersytetu Rolniczego oraz dr hab. Dariusz Latowski z Wydziału Biochemii, Biofizyki i Biotechnologii Uniwersytetu Jagiellońskiego z powodzeniem zastosowali metodę pośredniej organogenezy przybyszowej do pozyskiwania stabilnych genetycznie i odpornych na wymieranie sadzonek jesionu wyniosłego, zapewniając jednocześnie zachowanie różnorodności genetycznej tego gatunku w przyszłości. W metodzie tej pomija się etap kształtowania i rozwoju zarodka somatycznego, a tym samym znacznie ogranicza liczbę pasaży i kosztownych składników podłoży hodowlanych. Regeneracja rośliny następuje bezpośrednio z tkanki kalusowej, co skutkuje nie tylko niższymi kosztami produkcji sadzonek, ale też, co bardzo istotne, większą ich stabilnością genetyczną, niż w przypadku stosowania mikrorozmnażania metodą somatycznej embriogenezy. Dodatkowo, opracowana metoda pozwala otrzymać kalusy o wyselekcjonowanych genotypach np. odpornych na szkodliwe czynniki abiotyczne lub biotyczne (w tym grzyby chorobotwórcze). Uzyskane sadzonki posiadają genotypy identyczne z genotypem kalusa, a więc są również odporne na niekorzystne biotyczne i abiotyczne uwarunkowania środowiskowe. Może to znacząco poprawić stan drzewostanów z udziałem jesionu wyniosłego, korzystnie wpływając na związane z tym gatunkiem drzewa aspekty ekologiczne i gospodarcze. Aby tak się stało potrzebny jest partner zainteresowany współpracą przy rozwoju i wdrażaniu technologii. Oba Uniwersytety mają ograniczenia odnośnie „wyjścia” z etapu laboratoryjnego i przetestowania sadzonek w warunkach rzeczywistych. Centrum Transferu Technologii CITTRU UJ poszukuje partnera zainteresowanego taką współpracą i wspólnym dokończeniem pracy nad metodą, która doprowadzi do uratowania tego pięknego i ważnego dla wielu regionów gatunku drzew.





Co słyszeć w AIP UJ - działania, plany, zmiany



Łukasz Gacek
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński

Wczoraj

W listopadzie 2020 roku Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości UJ świętował w niezwyklej okolicznościach 5. rocznicę powstania. Zamiast tortu i uroczystego fetowania w gronie osób, które przyczyniły się do jego rozwoju, obchody jubileuszowe odbyły się online. Od ponad roku wszystkie formy jego działalności z Kampusu UJ na Ruczaju przeniosły się w przestrzeń wirtualną i zdomowiły się tam na dobre. Przez 5 lat zainteresowanie kwestiami przedsiębiorczości wśród studentów, doktorantów i kadry akademickiej nieustannie wzrastało, a sygnały świadczące o potrzebie wsparcia działań zorientowanych na przedsiębiorczość skierowanych do środowiska uczelnianego stały się coraz bardziej słyszalne, także wśród Władz Uniwersytetu. Prowadzenie własnej działalności coraz częściej jawi się jako ciekawa alternatywa dla typowego zatrudnienia w formie etatu. Inkubator, jako część Centrum Transferu Technologii CITTRU, doskonale uzupełnia przestrzeń w której nauka styka się z biznesem. Stanowi przestrzeń dla studentów i doktorantów, poszukujących rzetelnej i wartościowej wiedzy z dziedziny przedsiębiorczości, niezależnie od wybranego kierunku studiów.

Dziś

W związku z przejściem na formę nauczania zdalnego w marcu 2020r. działalność AIP UJ w całości przeniosła się w przestrzeń wirtualną. Aktywność szkoleniowo-konsultacyjna Inkubatora jest od tej pory realizowana wyłącznie w tej

formie. Mimo to w 2020 roku udało się, przeprowadzić ponad 40 konsultacji, a doradztwo dotyczyło różnych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej, m.in. programu pre-inkubacji i inkubacji firmy, pozyskiwania środków na działalność, zasad rejestracji i prowadzenia własnej działalności. Można powiedzieć, że sytuacja wymagająca zmiany ułatwiła możliwość dotarcia osób zainteresowanych uzyskaniem wsparcia ze strony AIP UJ.

W Inkubatorze niemal co tydzień można wziąć udział w webinarach, które poszerzają wiedzę na tematy pośrednio lub bezpośrednio związane z przedsiębiorczością. Prelekcje i prezentacje obejmują tematykę mediów społecznościowych, projektowania usług, zarządzania i organizacji pracy, a także dress-code'u i etykiety pracy w sieci. Tematyka spotkań nie jest przypadkowa, ponieważ uczestnicy każdego ze szkoleń wskazują w ankietach ewaluacyjnych, jakie zagadnienia powinny pojawić się na kolejnych spotkaniach. Imponująca jest także skala zasięgu webinarów – w zeszłym roku w wydarzeniach, organizowanych przez AIP UJ wzięło udział ponad 3 tysiące zainteresowanych.

W kwietniu 2020r. AIP UJ włączyło się w realizację międzynarodowego projektu Una.TEN - „Transfer Emergency Now! 10 days for change” zorganizowanego przez związek uniwersytetów europejskich UNA Europa, związany z sytuacją wywołaną przez pandemię COVID-19. W ciągu 10 dni pod opieką mentorów oraz moderatorów zespoły studen-



tów i doktorantów pracowały nad autorskimi rozwiązaniami wyzwań w zakresie wsparcia osób starszych, pozostających w izolacji, bezpieczeństwa zakupów, poprawy jakości życia rodziców pracujących zdalnie i równości dostępu do informacji i edukacji. W międzynarodowych zmaganiach wzięło udział ponad 100 studentów, a Uniwersytet Jagielloński reprezentowało 20 studentów, podzielonych na 4 interdyscyplinarne zespoły. Rolą Inkubatora była koordynacja działań, związanych z naborem uczestników i mentorów oraz opieka nad przebiegiem działań zespołów UJ. Obecnie trwają przygotowania do drugiej edycji hakatonu, realizowanego pod nazwą Una.Futura, którego przebieg zaplanowany jest 5-9 lipca 2021 roku. Jego tematyka wiąże się z wyzwaniami pracy, nauki i zagrożeń, pojawiających się w zdigitalizo-

wanym świecie. Co ważne, druga odsłona wydarzenia jest organizowana przez Uniwersytet Jagielloński i w tym procesie AIP UJ także odgrywa kluczową rolę.

O sile jednostki stanowi też zdolność do nawiązywania współpracy z podmiotami zewnętrznymi, jednostkami miejskimi i samorządowymi. Dobrym przykładem jest tu cykl spotkań informacyjnych z przedstawicielami Departamentu Zarządzania Programami Operacyjnymi (UMWM), podczas których można zasięgnąć informacji o źródłach dofinansowania dla pomysłów biznesowych ze środków UE. W działania Inkubatora włączani byli też przedstawiciele UMK i instytucji miejskich, a współpraca w obrębie tematów związanych z rozwojem kluczowych dla Krakowa sektorów odbywa się z udziałem reprezentantów CTT CITTRU i AIP UJ.



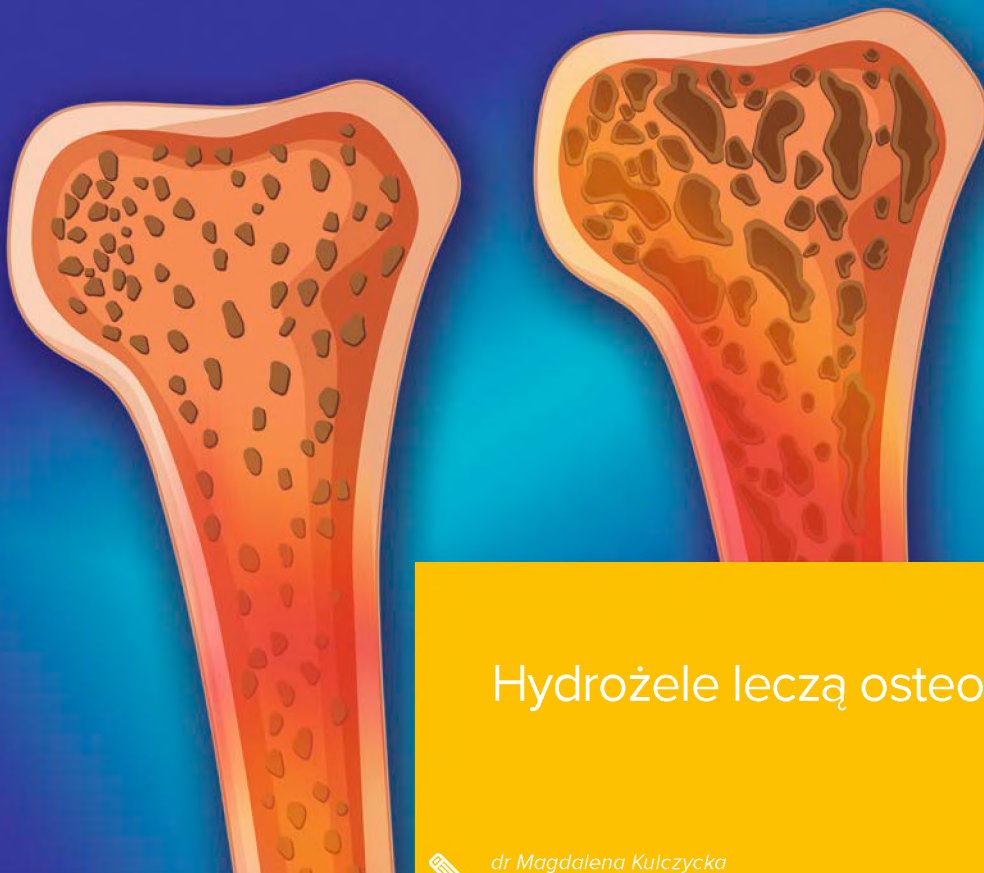


Inkubator aktywnie wspiera także wydarzenia, organizowane przez partnerów instytucjonalnych, obejmując patronat medialny i merytoryczny. W roli partnera i organizatora włączyliśmy się w projekty wpisujące się między innymi w Światowy Tydzień Przedsiębiorczości i Małopolski Festiwal Innowacji. AIP UJ pojawia się również regularnie wśród wystawców w Targów Pracy UJ czy Dnia Otwartego UJ w ramach Tygodnia Jakości Kształcenia.

Jutro

Ponieważ jedyną rzeczą, która jest pewna to zmiana, także i działania prowadzone przez AIP UJ ulegają przekształceniom, a sam Inkubator zmienia profil działalności, by jak najlepiej wesprzeć osoby zainteresowane nabyciem kompetencji przedsiębiorczych. W najbliższej perspektywie czeka nas poszerzenie zakresu działań i zmiana nazwy – w otwartym konkursie została wyłoniona propozycja Business Idea Center, która oddaje charakter przyszłych działań, nastawionych m. in. na łączenie kompetencji działów UJ, które

zajmują się tematyką przedsiębiorczości. Oprócz przygotowania kursów, składających się na elementarz przedsiębiorcy w formie e-learningu, istotnym elementem będzie program akceleracyjny, który pomoże dopracować pomysły młodych i przekształcić plany w konkretne działania. Wszystko to w uzupełnieniu o wskazówki mentorów – aktywnych przedsiębiorców, pomoże zbudować podstawę do działań w biznesie, odpowiedzialnym społecznie i otwartym na współpracę z lokalnymi i międzynarodowymi podmiotami. Baza tych kontaktów nieustannie poszerza się o przedsiębiorców, z którymi udało się nawiązać kontakt i zachęcić do merytorycznego wsparcia tej inicjatywy. Wszystkie te działania, budują społeczność akademicką zorientowaną na praktyczny wymiar prowadzenia biznesu. Jest to priorytet w planowaniu dalszych kroków AIP UJ, podobnie jak poszerzanie współpracy z podmiotami wewnątrz uniwersytetu i zewnętrznymi partnerami. Mamy nadzieję, że te cele uda nam się zrealizować w zaplanowanej skali, odpowiadając na potrzeby wszystkich zainteresowanych – studentów, naukowców i przedsiębiorców.



Hydrożele leczą osteoporozę



dr Magdalena Kūlczycka
Centrum Transferu Technologii CITTRU, Uniwersytet Jagielloński

Źródło: <http://freepik.com>,
opracowanie własne

W ostatnich latach obserwujemy znaczący postęp w rozwoju inżynierii tkankowej i nauk pokrewnych, co jest odpowiedzią na postępujący proces starzenia się społeczeństw i problemy zdrowotne wynikające z nieregularnego trybu życia (otyłość, cukrzyca), a także rosnącą liczbę niebezpiecznych wypadków.

Obecnie stosowane metody, np. przeszczepy tkanek czy rekonstrukcje chirurgiczne, są niewystarczające w stosunku do zapotrzebowania medycyny regeneracyjnej. W przypadku niektórych urazów jedyną szansą na regenerację jest zastosowanie w miejscu ubytku tzw. rusztowania komórkowego, które ma za zadanie przyspieszenie procesu leczenia.

Dlatego naukowcy z Wydziału Chemii Uniwersytetu Jagiellońskiego (dr hab. Joanna Lewandowska-Łańcucka, prof. dr hab. Maria Nowakowska i mgr Adriana Gilarska) opracowali hydrożelowy materiał hybrydowy o potencjale terapeutycznym do stosowania w medycynie regeneracyjnej. Wynalazek ten może być potencjalnie wykorzystany do odbudowy/usuwania ubytków kostnych, nie kwalifikujących się do rekonstrukcji inwazyjnymi metodami klasycznymi w tym zwłaszcza osteoporotycznych, dla których aktualnie brak jest alternatywnych rozwiązań.

Materiał ten może zostać wprowadzony w miejsce ubytku w sposób mało inwazyjny (iniekcja), gdzie żelując w warunkach fizjologicznych utworzy rusztowanie umożliwiające proces regeneracji i będzie jednocześnie pełnił funkcję układu do kontrolowanego dostarczania substancji leczniczej (alendronianu) odgrywającej kluczową rolę w terapii osteoporozы. Istotę działania wynalazku przedstawiono schematycznie na rysunku.

Materiał hybrydowy uzyskano poprzez rozproszenie w hydrożelowej biopolimerowej matrycy (kolagen-chitozan-modyfikowany lizyną kwas hialuronowy) krzemionkowo-apatytowych submikronowych cząstek z przyłączonym do ich powierzchni alendronianem sodu, lekiem stosowanym w leczeniu osteoporozы.

Rozwiązanie to zapewnia nieinwazyjną lokalizację bioaktywnego rusztowania wykazującego jednocześnie właściwości terapeutyczne w miejscu implantacji, tym samym istotnie ograniczając niekorzystne skutki uboczne związane z doustnym/dożylnym podawaniem alendronianu.

Jaka jest przewaga nad dotychczasowymi rozwiązaniami?

1. prosta i tania metoda otrzymywania
2. wstrzykiwalność i zdolność do żelowania w warunkach fizjologicznych (37°C)
3. potencjał terapeutyczny - zapewnienie lokalnego działania alendronianu i zminimalizowaniu ogólnoustrojowych skutków ubocznych związanych z doustnym/dożylnym podawaniem tego leku.
4. biokompatybilny skład hydrożelu
5. zapewnienie biointegracji materiału z kością przy jednoczesnym wspomaganiu procesu mineralizacji kości.
6. pożądane właściwości mechaniczne.

Wykonane przez Naukowców z UJ badania fizykochemiczne i wstępne badania biologiczne *in vitro* wykazały, iż opracowany nowy materiał posiada zdolność do biointegracji, stanowi dogodną biomatrycę/rusztowanie umożliwiające odbudowę tkanki kostnej. Przewidziane są dalsze badania weryfikujące zastosowanie wynalazku w organizmach wyższych (np. świnia).

Obecnie Centrum Transferu Technologii CITTRU poszukuje podmiotów zainteresowanych dalszym rozwojem tego projektu przy współpracy z naukowcami w ramach projektów badawczo-rozwojowych (np. NCBR), a w dalszej perspektywie – wdrożenia wypracowanego produktu.





Business in Małopolska



Rzeczpospolita
Polska



MAŁOPOLSKA

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Odwiedź nas

www.innowacyjna.malopolska.pl
www.malopolska.pl
www.businessinmalopolska.pl

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki
rozwoj.gospodarczy@umwm.malopolska.pl
tel. 12 63 03 444