

# FIRMY RODZINNE *dla* FIRM RODZINNYCH



NR 06/14 GRUDZIEŃ 2014



Relacja ze szczytu FBN w Dubaju

Nagroda dla wybitnych firm rodzinnych

– inicjatywa banku Gutmann

## MECENASI FUNDACJI



## PARTNERZY FUNDACJI





## Drodzy Rodzinni,

piszę do Was z podróży, podczas której spotkałam rodziny działające w biznesie od ponad 300 lat. Elementem łączącym nas wszystkich jest pasja w działaniu i w myśleniu o przyszłości która ma wpływ na nasze decyzje dzisiaj. Jestem przekonana, że wysiłki w przekazaniu swojego zaangażowania przelewacie na całe rodziny, które biorą swoją przyszłość za bary i nieustannie się rozwijają.

Spotkałam również młodsze pokolenie, które nauczone zachowań przedsiębiorczych we własnym gnieździe już w szkole zakłada samodzielne przedsięwzięcia - starając się zrobić coś samemu. To dobrze, ponieważ z doświadczeń międzynarodowych wynika, że dzieci powinny opuścić rodzinę choćby na kilka lat próbując zmierzyć się ze swoimi ambicjami i spojrzeniem na biznes z perspektywy pracownika. Wnoszą oni nową jakość i doświadczenie do firmy rodzinnej, która dzięki temu się zmienia. A zmieniać się musi, gdyż rynek nieustannie nas koryguje, aby nie zapaść w pędzącym świecie.

A teraz życzę Wam efektywnie i przyjemnie spędzonego czasu świątecznego i noworocznego w gronie najbliższych, dzięki którym czujemy że mamy swoje miejsce na świecie. Proszę nie zapomnijcie również o stworzeniach pierzastych i futrzastych które przeżywają dzięki naszej pomocy zimne i wietrzne miesiące zimy, która już jest i mam nadzieję że tym razem będzie biała i nie tak bardzo mroźna.

Składam również podziękowania dla wszystkich naszych przyjaciół firm rodzinnych i partnerów, dla których nasza praca jest istotna i dzięki Waszemu wsparciu możemy rozwijać dumę rodzinnej przedsiębiorczości

Z serca dziękuję

**Katarzyna Gierczak-Grupińska**

Prezes Zarządu Fundacji Firmy Rodzinne



**Katarzyna Gierczak-Grupińska**

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

**Małgorzata Stromczyńska**

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

**Barbara Fedorowicz**

Sekretariat  
fundacja@firmyrodzinne.org  
+48 61 66 70 984  
sekretariat czynny w godzinach:  
9-15, pon, śr, pt.

**Modern Factory**

Projekt graficzny Biuletynu  
info@modernfactory.pl

**Konrad Bugiera**

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



**Adres biura Fundacji Firmy Rodzinne:** Concordia Design, ul. Zwierzyniecka 3, 60-813 Poznań

Biuletyn jest wysyłany do ponad 16 000 adresatów.

Współpracujemy z:





# SPOTKANIA MENTORINGOWE

*Firmy rodzinne dla firm rodzinnych*



Foto FFR fantastyczne spotkania w firmach rodzinnych w projekcie Firmy Rodzinne II: Osadkowski, Koral, Mokate

## Odbyły się już spotkania u mentorów:

YES [www.yes.pl](http://www.yes.pl), OCHNIK [www.ochnik.pl](http://www.ochnik.pl), Grupa Vox [www.vox.pl](http://www.vox.pl), V&P [www.vip.com.pl](http://www.vip.com.pl), Koral [www.koral.com.pl](http://www.koral.com.pl), Grupa Nowy Styl [www.nowystylgroup.pl](http://www.nowystylgroup.pl), Adamed&Narvil [www.hotelnarvil.pl](http://www.hotelnarvil.pl) & [www.adamed.com.pl](http://www.adamed.com.pl), Grupa Osadkowski [www.osadkowski.pl](http://www.osadkowski.pl), Mokate [www.mokate.com.pl](http://www.mokate.com.pl), Centrum Medyczne ENEL-MED [www.enel.pl](http://www.enel.pl), Herbewo [www.herbewo.krakow.pl](http://www.herbewo.krakow.pl), Blachy Pruszyński [www.pruszynski.com.pl](http://www.pruszynski.com.pl), Pożegnanie z Afryką [www.pozegnanie.com](http://www.pozegnanie.com)

## Najbliższe spotkania 2014r.:

| FIRMA RODZINNA | TERMIN     | TEMAT                                                                                        | MIEJSCE   | WWW                                                |
|----------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------|
| Fakro          | 5 grudnia  | Narzędzia profesjonalnego eksportu i budowanie marki                                         | Nowy Sącz | <a href="http://www.fakro.pl">www.fakro.pl</a>     |
| Olandia        | 12 grudnia | Filozofia i praktyka rozwoju firmy oparta o fundusze UE, 25 lat wolności gospodarczej Polski | Prusim    | <a href="http://www.olandia.pl">www.olandia.pl</a> |

## Zaplanowane na rok 2015:

| FIRMA RODZINNA               | TERMIN            | TEMAT                                                                                                                     | MIEJSCE         | WWW                                                                |
|------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------|
| Kancelaria Ożóg Tomczykowski | 9 stycznia        |                                                                                                                           | Warszawa        | <a href="http://www.ozog.pl">www.ozog.pl</a>                       |
| Simple Way                   | 14 stycznia       | Bezpieczna i sprawna logistyka                                                                                            | Międzychód      | <a href="http://www.abc-czepczyński.pl">www.abc-czepczyński.pl</a> |
| Biofarm                      |                   |                                                                                                                           | Poznań          | <a href="http://www.biofarm.pl">www.biofarm.pl</a>                 |
| Grupa Szynaka                | jesień            | Rola kobiety w FR                                                                                                         | Lubawa          | <a href="http://www.szynaka.pl">www.szynaka.pl</a>                 |
| Solaris                      | wiosna            |                                                                                                                           | Bolechowo       | <a href="http://www.solarisbus.com">www.solarisbus.com</a>         |
| AWBUD                        | wiosna            | Restrukturyzacja grupy / wychodzenie z działalności nierentownych (czyli mniej optymistyczna strona prowadzenia biznesów) | Zawiercie       | <a href="http://www.awbud.pl">www.awbud.pl</a>                     |
| Nova France                  | luty 2015         |                                                                                                                           | Zgierz          | <a href="http://www.nowafrance.pl">www.nowafrance.pl</a>           |
| Kombornia                    | 13 marca          | Zarządzanie firmą przez rodzinę                                                                                           | Korczyna        | <a href="http://www.dworkombornia.pl">www.dworkombornia.pl</a>     |
| Sądecki Bartnik              | 24 kwietnia       | Dywersyfikacja działalności firmowych rozwój czy przeszkoda                                                               | Stróże          | <a href="http://www.bartnik.pl">www.bartnik.pl</a>                 |
| Cermag Poznań                | 11 lutego o 11:00 |                                                                                                                           | Poznań          | <a href="http://www.cermag.info">www.cermag.info</a>               |
| Grupa Nomax                  | 17 kwiecień       |                                                                                                                           | Piekary Śląskie | <a href="http://www.nomaxtrading.eu">www.nomaxtrading.eu</a>       |
| C.H. „Witek”                 | 12 marzec         |                                                                                                                           | Kraków          |                                                                    |

Następne w opracowaniu już wkrótce

### Zgłoszenia:

Małgorzata Stromczyńska,  
asystent koordynatora sieci projekt Firmy Rodzinne 2  
[biuro@firmyrodzinne.org](mailto:biuro@firmyrodzinne.org)  
Tel. 61 6 670 984 ; 605 560 835 [www.firmyrodzinne.eu](http://www.firmyrodzinne.eu);

Katarzyna Gierczak Grupińska,  
koordynator sieci projekt Firmy Rodzinne 2;  
Prezes Fundacji Firmy Rodzinne  
[www.firmyrodzinne.org](http://www.firmyrodzinne.org);  
[kasia.gierczak@gelg.pl](mailto:kasia.gierczak@gelg.pl); 500297097;



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





## Spotkanie mentoringowe - podsumowanie

Za nami kolejne spotkania mentoringowe. Cały czas mile zaskakujecie nas swoją chęcią odwiedzania firm rodzinnych, które osiągnęły sukces i chcą dzielić się z swoim doświadczeniem. Zachęcamy do lektury.

### Pozyskiwanie funduszy na rozwój firmy- spotkanie w Centrum Medycznym ENEL-MED

#### Trochę wspomnień

Historia Centrum Medycznego Enel-Med zaczęła się w 1993 roku. To właśnie wtedy Adam Rozwadowski wraz z małżonką postanowili zainwestować zarobione pieniądze w branżę medyczną. Wcześniej prowadzili firmę elektryczną, zgodnie ze swoimi zawodami, z wykształcenia są bowiem inżynierami. Dlaczego zatem inżynier bez żadnego zaplecza medycznego postanowił zająć się medycyną? Jak sam podkreślił, była to bardzo racjonalna decyzja, podyktowana możliwościami ówczesnego rynku. Na początku zainwestował w stomatologię, która poza ginekologią była jedyną sprywatyzowaną wtedy dziedziną medycyny. Tak właśnie powstał obiekt na warszawskim Zaciszu, o powierzchni ponad 2 tysięcy metrów kwadratowych, gdzie planowano uruchomienie nowoczesnego i zaawansowanego technologicznie gabinetu. Dzięki technologii sprowadzonej z Niemiec, udało się doskonale wyposażać laboratorium protetyczne. Nie wszystko szło jednak tak łatwo. Przełom lat 80. i 90., któremu towarzyszyły przemiany ekonomiczne, spowodował, że firma elektryczna, którą wcześniej

prowadził Adam Rozwadowski i która miała finansować budowę stomatologii, nie przynosiła oczekiwanych dochodów. Pojawiły się pierwsze problemy z płynnością finansową. A ta, jak podkreślał gospodarz spotkania, jest bardzo ważna w prowadzeniu firmy. Na szczęście, kłopoty okazały się tylko przejściowe. Klinika stomatologii dosyć szybko zaczęła odnosić sukcesy, co pozwoliło na poczynienie kolejnej inwestycji. Przełomowy okazał się rok 1998. Wtedy w budynku stomatologii powstał niewielki szpital oraz mieszkanie w którym zamieszkała cała rodzina. Inwestycja była możliwa tylko z uwagi na sprzedaż całego osobistego majątku inwestorów łącznie z mieszkaniem. Firma rozpoczęła zupełnie nową działalność. Był to system abonamentowy dla firm czyli oferta, która daje możliwość prywatnej opieki medycznej. Dziś ENEL-MED leczy ponad 150 tys. pracowników z ponad 1800 firm. Posiada sieć wieloprofilowych oddziałów w największych polskich miastach. Co ciekawe, zlokalizowane są one w nowoczesnych biurowcach lub centrach handlowych, co zupełnie odbiega od powszechnie przyjętego wizerunku. Firma zatrudnia prawie 2 tys. osób, w sumie ma 19 placówek medycznych, 19 wieloprofilowych przychodni i 2 szpitale.

#### Giełda nie taka straszna...

Najbardziej przełomowym momentem w historii Centrum Medycznego ENEL-MED był rok 2011, kiedy właściciele zdecydowali się wejść na giełdę. Na spotkaniu Adam Rozwadowski przekonywał, że nie jest to równoznaczne ze stratą decyzyjności w firmie. Wszystko zależy od tego, co zapiszemy w umowie i regulaminach. Poza tym, większość udziałów pozostaje nadal w rękach rodziny. W przypadku ENEL-MEDU jest to prawie 70%, co praktycznie daje nieograniczone możliwości podejmowania decyzji. Sam proces wejścia na giełdę trwał ok. pół roku. Ale jak podkreślał Adam Rozwadowski, nigdy nie żałował swojej decyzji. Ten krok pozwolił bowiem zdobyć środki na nowe inwestycje. A inwestowanie i stały rozwój, to najistotniejszy element działalności ENEL-MEDU. Myślę, że po tym spotkaniu nikt nie ma co do tego wątpliwości.

#### Nowe pokolenie już gotowe

Na spotkaniu firm rodzinnych obecny był jeden z synów Państwa Rozwadowskich - Jacek. Od 2009 roku pełni w firmie funkcję wiceprezesa zarządu. W Centrum Medycznym ENEL-MED pracuje też jego brat, Bartek. Jak przyznał Adam Rozwadowski proces sukcesji nie został jeszcze przeprowadzony, ale cały czas się dzieje, bo chociaż nestor rodu nie ma jeszcze w planach ustępować ze stanowiska,





to widzi wiele obszarów inwestycyjnych, które chciałby całkowicie powierzyć swoim synom. Uczestnicy spotkania byli bardzo ciekawi, jak wprowadzić dzieci do firmy rodzinnej, jak sprawić by chciały pracować z rodzicami. Jak przyznał Jacek, najważniejsza jest dobra atmosfera i zrozumienie w rodzinie. Jeśli bowiem „coś się nie klei”, a członkowie rodziny nie widzą szansy na porozumienie ze sobą, to trzeba dobrze przemyśleć, czy na takich fundamentach warto budować firmę rodzinną. Jednocześnie przyznał, że rodzinność firmy stanowi dużą wartość dodaną dla potencjalnych klientów, więc warto ją prowadzić jeśli istnieje na to chociaż mała szansa.

## Wrażenia uczestników spotkania:

Na spotkaniu mentoringowym jestem drugim raz. Jestem zachwycony. Z jednej strony panuje tutaj niezwykła atmosfera, bardzo rodzinna. Z drugiej strony wszyscy są bardzo szczerzy, dzielą się swoimi przeżyciami. Dzięki temu można bardzo dużo się dowiedzieć. Żadne szkolenie nie zastąpi tej wymiany myśli i doświadczeń. Poza tym sam temat spotkania bardzo mnie zainteresował. Zadałem trzy pytania, na które dostałem bardzo konkretne odpowiedzi. Dzięki temu wiem, w którą stronę mam iść jako firma.

*Lukasz Matuszewski, Edukey*

Spotkanie było bardzo fajne. Co prawda, tym razem nie zwiedzaliśmy firmy, bo z racji branży nie było takiej możliwości. Inna forma, ale też ciekawa. Prezes Rozwadowski opowiedział o wielu rzeczach, które mogą być przydatne

w naszych firmach. Podzielił się doświadczeniem, z którego możemy czerpać.  
*Anna Gwizdalska, Jars*

Spotkanie było dla mnie wyjątkowe. Przez wiele lat miałam pakiet w ENEL-MEDZIE, teraz taki pakiet ma moja córka. Dlatego byłyśmy bardzo ciekawe jakie były ich losy, zarówno te życiowe jak i firmowe. Byłyśmy ciekawe jak prowadzone były przekształcenia ekonomiczne, jak wyglądał proces wchodzenia na giełdę. Poza tym wszystkie pytania, które padały z ust rodzinnych, dały nam odpowiedzi na różne nasze pytania.

*Maria Karwowska, AM Consulting&Education*



## Filozofia budowania domu i urządzania mieszkania- spotkanie w firmie Herbewo

Chociaż spotkanie w firmie Herbewo było zatytułowane „Filozofia budowania domu i urządzania mieszkania”, jednym z najciekawszych elementów była opowieść właściciela firmy, Andrzeja Barańskiego, o jej historii.

Wszystko zaczęło się w XIX wieku, kiedy dziadek Andrzeja Barańskiego, Stanisław Wołoszyński, uciekł z domu do Krakowa i zaczął pracować u szklarza. Miał wtedy tylko 9 lat. Dzięki ciężkiej pracy w różnych sklepach, cieszył się coraz lepszą opinią wśród lokalnej społeczności. Nauczył się

czytać i pisać, ale przede wszystkim wykazał się olbrzymią pracowitością, dzięki czemu szybko awansował. W jednym ze sklepów w których pracował spotkał pana Bełdowskiego, który prowadził zakład z wyrobami tytoniowymi. Głównym jego dostawcą był pan Herliczka, właściciel ogromnej hurtowni papierosów, tutek i bibulek papierosowych. Ponieważ palenie własnoręcznie robionych papierosów było pod koniec XIX w. bardzo popularne i, o dziwo, zalecane przez lekarzy na podtrzymanie zdrowia, Stanisław Wołoszyński wpadł na pomysł, by kupić maszynę, która z taśmy bibułkowej robi tutki do papierosów. Był to krok bardzo ryzykowny dla całej rodziny z małymi dziećmi. W tym czasie Stanisław pracował bowiem u Bełdowskiego, gdzie jego kariera zapowiadała się bardzo obiecująco.

Gdy maszyna zaczęła przynosić zyski, kupił następną, potem kolejną... Tak w 1899 r. powstała fabryka Kosmos. Gdy po I wojnie światowej zabory zaczęły się jednoczyć, trzech krakowskich przedsiębiorców, którzy do tej pory byli dla siebie konkurentami, postanowiło połączyć swoje siły. Tymi przedsiębiorcami byli Herliczka, Bełdowski i Wołoszyński. Tak w 1924 r. powstała firma Herbewo. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter nazwisk założycieli. W dwudziestolecie międzywojennym Spółka Herbewo była jedną z największych ówczesnych fabryk produkujących tutki i bibułki papierosowe w Europie. Jej wyroby eksportowano do Europy, Azji, obu Ameryk i Australii.

## Nowy rozdział

Andrzej Barański odzyskał majątek firmy w 1992 r. Chociaż reaktywował spółkę Herbewo, świadomie zrezygnował z produkcji tutek i bibulek. W budynku firmy uruchomił natomiast dom towarowy. Na trzech piętrach i w podziemiu



swoje stoiska ma kilkadziesiąt firm handlowych i przedstawicielstw. Obecnie w zmodernizowanym obiekcie mieszczą się biura znanych polskich i zagranicznych firm. Co ciekawe i zaskakujące największy witraż świecki w Europie jest właśnie tutaj! Można powiedzieć, że fantazja firmy rodzinnej jest zauważalna i nadaje temu miejscu uroczy klimat. Andrzej Barański współpracuje z córką Anną, którą na co dzień ma bardzo blisko siebie. Prowadzi ona bowiem restaurację Zielone Tarasy, która znajduje się na dachu budynku firmy Herbewo. Widok z restauracji zaskakuje piękną panoramą Krakowa, potrawy tam serwowane są wyśmienite i podawane z wyjątkowym smakiem. Podczas spotkania mieliśmy szansę skosztować niektórych specjałów i poznać osobiście córkę pana Andrzeja.

## Dom to nie tylko budynek

Tematem przewodnim naszego spotkania była filozofia budowania domu i urządzania mieszkania. Andrzej Barański dał rodzinnym wiele ciekawych i mądrych wskazówek. Niektóre z nich wzbudziły duże zaskoczenie. Podobno najlepszym zabezpieczeniem na przyszłość jest posiadanie w domu pieca kaflowego i studni. Jeśli bowiem zabraknie prądu, będzie to jedyny sposób na wytworzenie ciepła, które jest niezbędne do normalnego funkcjonowania. Warto też posiadać agregat prądotwórczy, który posłuży w razie poważniejszych awarii. Właściciel Herbewa podkreślał, że przy budowaniu mieszkania ważna jest oszczędność, ale przede wszystkim bezpieczeństwo. Andrzej Barański dał też rodzinnym kilka rad dotyczących wyposażenia mieszkania. Poradził m.in. by inwestować w solidne,

tradycyjne meble, które nie wydzielają żadnych toksyn. Opowiedział również o swoich doświadczeniach dotyczących budowania domu. Jego krótki wykład dał rodzinnym niezwykle inspirację do dalszych działań nie tylko w firmie, ale również w życiu.

O tym, że spotkanie w Krakowie było bardzo udane najlepiej świadczą wypowiedzi uczestników, z którymi rozmawiałam. Oto kilka z nich:

Jadąc na spotkanie myślałam, że znajdę tutaj jak zwykle mnóstwo energii i inspiracji. Ale nawet nie przypuszczałam, że poznam historię reklam, tworzenia strategii promocji. Dla mnie to spotkanie to był kawał pięknej historii, nie tylko znakomitej firmy i rodziny, ale także reklamy.

*Beata Dobrowolska, EBK Agencja Reklamowa*

Dzisiejsze spotkanie było chyba najbardziej historycznym ze wszystkich spotkań jakie do tej pory się odbyły. Historia Herbewa jest przede wszystkim długa. Firmę tworzy rodzina, która bardzo wiele przeszła. Opowieść Andrzeja Barańskiego o historii rodziny i firmy była bardzo wiarygodna. Wszyscy podkreślali, że z każdym zdaniem budował coraz lepszą relację z uczestnikami spotkania, a przede wszystkim budował swoją wiarygodność. To, że Andrzej jest osobą bardzo wiarygodną dla mnie nie podlegało dyskusji. Do udziału w tym spotkaniu i przejechaniu 700 kilometrów skłoniło mnie to, że chciałem usłyszeć wreszcie historię Herbewa z jego ust. Nie zawiodłem się. Dla mnie to był

najlepsze historyczne warsztaty przeprowadzone wśród firm rodzinnych.  
*Artur Czepczyński, ABC Czepczyński*

Bardzo się cieszę, że tu dzisiaj byłem. Bardzo ciekawe opowieści, dużo ciepła, jak zwykle dużo inspiracji i rosnąca wiara w to, że nasze firmy rodzinne mają niezwykle potencjał i wielką możliwość, by zmieniać przyszłość. Przed nami jest duża odpowiedzialność, ale wierzę, że kolejne spotkania mentoringowe pozwolą wziąć tę odpowiedzialność we własne ręce.  
*Tomasz Birecki, Poznań*

Temat firm rodzinnych bardzo mnie ciekawi. Uważam, że takie spotkania, kiedy jedni przedsiębiorcy inspirowali do działania innych przedsiębiorców, są bardzo ważne i cenne. Warto więc kontynuować ten pomysł, by w przyszłości ci, którzy dzisiaj przyjeżdżają na spotkania by się uczyć, mogli być mentorami dla innych.  
*Beata Świercz, PARP*

Spotkanie było świetne, jak wszystkie spotkania mentoringowe. Oprócz tego, na wizytę w firmie Herbewo czekałam szczególnie, bo bardzo się interesuję architekturą i wiedziałam, że Andrzej nas nie zawiedzie na tym polu. Udało mi się też zainspirować, przekonałam się, że pomysły, które kiedyś miałam w głowie, były słuszne. Zdziwiło mnie jednak stwierdzenie, że najlepszym zabezpieczeniem na przyszłość jest piec kaflowy. Warto się nad tym zastanowić!  
*Karolina Witek, Centrum Witek*







### „Budowanie mocnej marki”- spotkanie w firmie Blachy Pruszyński

Każde spotkanie dla firm rodzinnych ma swój temat przewodni, który nie zawsze wprost kojarzy się z profilem działalności firmy. Tak było i tym razem, podczas wizyty w firmie Blachy Pruszyński. Opowieści właściciela i pracowników nie skupiły się bowiem na sposobie produkcji pokryć dachowych, ale na budowaniu silnej marki poprzez marketing sportowy.

### Firma w liczbach

Firma Blachy Pruszyński Sp. z o.o. to jedna z sześciu firm należących do Grupy Pruszyński. Jej założycielem i właścicielem jest Krzysztof Pruszyński. Firma istnieje od 1985 roku. Zajmuje się produkcją blachodachówek do domów jednorodzinnych i budynków przemysłowych, a także elementów do konstrukcji hal, kasetonów i płyt warstwowych. Do tej pory wyprodukowała 300 mln m<sup>2</sup> blachy, co stanowi wartość powierzchni 20 stadionów narodowych! Na przestrzeni lat Blachy Pruszyński zyskała miano największej prywatnej firmy profilującej w Europie. Posiada 11 centrów logistycznych w całej Polsce, a także oddziały zagranicą, m.in. na Litwie, Ukrainie, w Niemczech, Czechach i Rumunii. Firma nie sprzedaje bezpośrednio do klienta, współpracuje natomiast z 2,5 tys. niezależnych firm detalicznych. Co ciekawe, firma produkuje towar dopiero wtedy, gdy zostanie on sprzedany. W praktyce oznacza to, że w chwili, gdy wpłacona zostaje zaliczka, klient czeka już na towar. Jak tak dużej firmie udaje się koordynować zamówienia, stale się rozwijać i poszerzać



rynków zbytu? Na to pytanie nie ma jednej i prostej odpowiedzi. Na pewno pomaga fakt, że co poniedziałek odbywają się spotkania właścicieli i kadry zarządzającej, które służą diagnozowaniu firmowych problemów i szukaniu sposobów ich rozwiązania.

### Po pierwsze: ludzie

Wielki wpływ na wizerunek firmy Blachy Pruszyński i jej wyniki sprzedażowe mają współpracujący z nią dystrybutorzy. Jak zatem udało się osiągnąć sukces, nie mając de facto wpływu na „swoich” pracowników? O filozofii firmy na tym polu opowiadał Tomasz Kalko, dyrektor ds. sprzedaży. Tłumaczył rodzinnym, że jedynym sposobem, by ludzie zrobili coś z własnej woli, jest zapewnienie im pracy, która będzie dla nich przyjemna lub ważna. Aby praca mogła być przyjemna, musi być profesjonalna. W przypadku firmy Blachy Pruszyński zbudowany jest poprzez: jakość towaru,

jakość obsługi, rzetelność, terminowość i elastyczność. Bardzo ważne są również elementy miękkie czyli atmosfera czy wyznawane wartości. Nie zadziałają one jednak bez podstawy, czyli rzeczy twardych. Firma od początku swej działalności działa wg stałych wartości, które choć nigdy nie zostały zwerbalizowane, na stałe wpisały się w kanon postępowania. Do najważniejszych z nich należą: uczciwość wobec klientów, wzajemny szacunek i odpowiedzialność. By współpraca z niezależnymi firmami była owocna, konieczne jest prowadzenie cyklicznych szkoleń. W sumie firma Blachy Pruszyński przeszkoliła już 7 tys. firm monterskich, 15 tys. wykonawców oraz 2,5 tys. firm dystrybucyjnych. Rola mentora nie zawsze była prosta, ale po czterech latach ludzie zaczęli rozumieć cel szkoleń, co przyniosło obopólne korzyści. Warto dodać, że równie dobrze firma radzi sobie z pracownikami wewnętrznymi. Łącznie zatrudnionych jest 300 osób, a w ciągu kilkunastu lat tylko 5 zostało zwolnionych.



## Sport to nie tylko zdrowie

Głównym tematem spotkania był marketing sportowy czyli wykorzystanie różnych wydarzeń sportowych do promocji i budowania silnej marki. Opowiadał o nim Tomasz Redwan. Firma Blachy Pruszyński pierwsze działania sponsoringu sportowego podjęła w 2002 roku (koszykówka). Następnym krokiem była decyzja o współpracy z najsłynniejszym polskim strongmenem, Mariuszem Pudzianowskim. Co ciekawe, wszystko zaczęło się, gdy Mariusz nie był znany szerszej publiczności. Współpraca okazała się na tyle owocna i zadawalająca dla obu stron, że trwa do dziś. Firma inwestuje również w zawody motokrosowe. Chociaż nie jest to sport zbyt medialny, organizowanych jest wiele eventów, na które przychodzą całe rodziny, co pozwala ośwoić z marką kolejnych potencjalnych klientów. Najmłodszym przedsięwzięciem marketingu sportowego jest sponsoring gali KSW. Jak zapewniał Tomasz Redwan, omawiana forma

marketingu przynosi bardzo dobre rezultaty. Jednak źle poprowadzony sponsoring nigdy nie będzie efektywny. Nie warto na przykład angażować się w tego typu działania na krócej niż trzy lata. Poza tym trzeba dobrze wybrać dziedzinę sportu, którą chcemy inwestować. Pomóc nam w tym mogą wyniki badań, które wskazują, że najbardziej wartościowe są takie dyscypliny jak: piłka nożna, skoki narciarskie i piłka siatkowa mężczyzn. Dodatkowo, warto mieć na uwadze, że lepiej sponsorować skoczka narciarskiego niż pływaka, bo ten pierwszy ma na sobie większą powierzchnię reklamową. Działania marketingowe firmy Blachy Pruszyński, w tym sponsoring sportowy, dały bardzo dobre rezultaty. W tej chwili wartość mediowa marki wynosi 11 mln zł. Niestety, nie istnieje jeszcze metodologia, która pozwoliłaby zbadać jak marketing sportowy wpłynął na sprzedaż produktów.

Jestem ogromnie wdzięczny Panu Krzysztofowi Pruszyńskiemu za spotkanie,

prezentację Firmy i inspiracje, które myślę każdy z uczestników wyniósł z tego spotkania. Wielki szacunek za zbudowanie niezwykle wysokoenergetycznego zespołu ludzi. Nie tylko ja byłem zadziwiony tym, że na przestrzeni 15 lat z tak dużego zespołu zwolnionych zostało zaledwie kilku pracowników. Czułem, że na terenie firmy BLACHY PRUSZYŃSKI wszyscy starają się stosować zasadę: **SERCE NALEŻY NOSIĆ NA DŁONI**. Dodatkową korzyścią spotkania była atmosfera ogromnej życzliwości wszystkich jego uczestników. Mogę powiedzieć, że czułem się jak w prawdziwie kochającej się rodzinie. Rozpira mnie energia i duma, że jestem wśród tak wspaniałych polskich firm, za którymi stoją równie wspaniałe Rodziny. Cieszę się że mamy firmy, które mogą być naszą dumą narodową.

*Rafał Lusina, Haba*





## Franchising

Firma Pożegnanie z Afryką powstała w 1992 r. Założyli ją Zofia Drohomirecka oraz jej mąż. Zainspirowani sklepami z herbatą, które istniały w już Polsce, marzyli, by otworzyć sklep z kawą. Znajomi odradzali, twierdzili, że to zły pomysł na biznes. Jednak Drohomireccy nie słuchali sceptyków, tylko dalej robili swoje. Ich wysiłki zostały docenione przez mieszkańców Krakowa (tam mieszkali). Sklep przy ul. Gertrudy od początku cieszył się dużym zainteresowaniem. Wpływ na to miała niewątpliwie jego chwytliwa nazwa. Skąd się wzięła? W owym czasie powstały książka i film Pożegnanie z Afryką. Autorka książki była pierwszą kobietą, która założyła plantacje kawy, co doskonale wpisywało się w profil działalności firmy. Pierwszym pomysłem na poszerzenie działalności, która zaczęła odnosić sukcesy, były objazdy po Polsce, by znaleźć partnerów sprzedaży kawy. Okazało się to bardzo trudne, bo nie było nikogo, kto by się tym zajmował. Jednak Drohomireccy przypomnieli sobie, że w ekonomii istnieje coś takiego jak franchising. Aby poszerzyć wiedzę w tym temacie, kupili książkę. Okazało się, że przetłumaczył ją mieszkaniec Krakowa. Skontaktowali się z nim i zaproponowali współpracę. W czasie, gdy przygotowywali umowę, uśmiechnęło się do nich szczęście. Jeden z magazynów

biznesowych chciał napisać o franchisingu. Jego redaktorzy dotarli do współpracownika Drohomireckich i w ten sposób okazało się, że Pożegnanie z Afryką jest drugą firmą w Polsce, która chciała rozwijać się poprzez franchising (pierwsza była inna firma rodzinna, Andrzej Blikle). Dzięki rozgłosowi w mediach, zaczęli zgłaszać się pierwsi franczyzobiorcy.

Dzisiaj Pożegnanie z Afryką to nie tylko kawa, ale również herbata. Razem z Zofią Drohomirecką, firmę prowadzi syn Łukasz oraz jego żona Aleksandra. W całej Polsce znajduje się 12 punktów sprzedaży, firma rozwija się również poprzez obecność na stoiskach partnerskich. Od 2008 roku wszystkie towary można kupić również w sklepie internetowym.

## Kawa czy herbata?

„Franciszek Jerzy Kulczycki- Polak zamieszkały jako tłumacz w Wiedniu, podczas oblężenia tego miasta przez Turków w r. 1683 przedał się przez oblegające wojska tureckie do księcia lotaryńskiego, przynosząc z powrotem ważne wiadomości. Otrzymawszy za ten mężny czyn od króla Jana Sobieskiego kawę, jaka znajdowała się w zdobytych obozach tureckich, założył Kulczycki pierwszą kawiarnię w Wiedniu”- ta historia wita nas, gdy wchodzimy do sklepu „Pożegnanie z Afryką przy ul. Św. Tomasza. Wszystkim miłośnikom kawy jest ona zapewne dobrze znana, ale większość z nas poznała ją dopiero w Krakowie. Prócz historii kawy, właściciele Pożegnania z Afryką podzielili się z nami również wiedzą bardziej praktyczną.

Mieliśmy okazję zobaczyć na przykład proces palenia kawy. Okazało się, że jej ziarna przed obróbką są zielone. Aby przeprowadzić proces palenia, należy te ziarna wrzucić na patelnię i smażyć, od czasu do czasu mieszając. Im dłużej palimy ziarna, tym mocniejszy aromat będzie miała kawa. Przekonaliśmy się o tym na własnym podniebieniu. Degustowaliśmy bowiem dwie kawy- jasno i ciemno paloną. Opinie były bardzo zróżnicowane. Jedni zachwycali się łagodnym smakiem i lekko dymnym aromatem kawy Gwatemala Antigua (ciemno palona), inni nie mogli oderwać się od odkrytej w Brazylii kawy Meksyk Maragogype. Właściciele Pożegnania z Afryką pamiętali również o miłośnikach herbaty. Zasmakowaliśmy







niezwykłego rarytasu, tzw. „złota Buddy”. Herbata o nazwie Buddha Ama Cha powstaje z rośliny należącej do rodziny hortensji. W japońskiej tradycji używana jest podczas ceremonii świętowania narodzin Buddy (8 kwietnia). Jest to najdroższy ze wszystkich oferowanych przez sklep produktów. Co ciekawe jednak, wystarczy jeden listek, by zaparzyć całą szklankę herbaty. Jeśli jeszcze nie mieliście okazji odwiedzić sklepu Pożegnanie z Afryką przy ul. Św. Tomasza, serdecznie zachęcamy. Można w nim poczuć niezwykle klimat, trochę kolonialny i nostalgiczny, czego od początku chcieli właściciele.

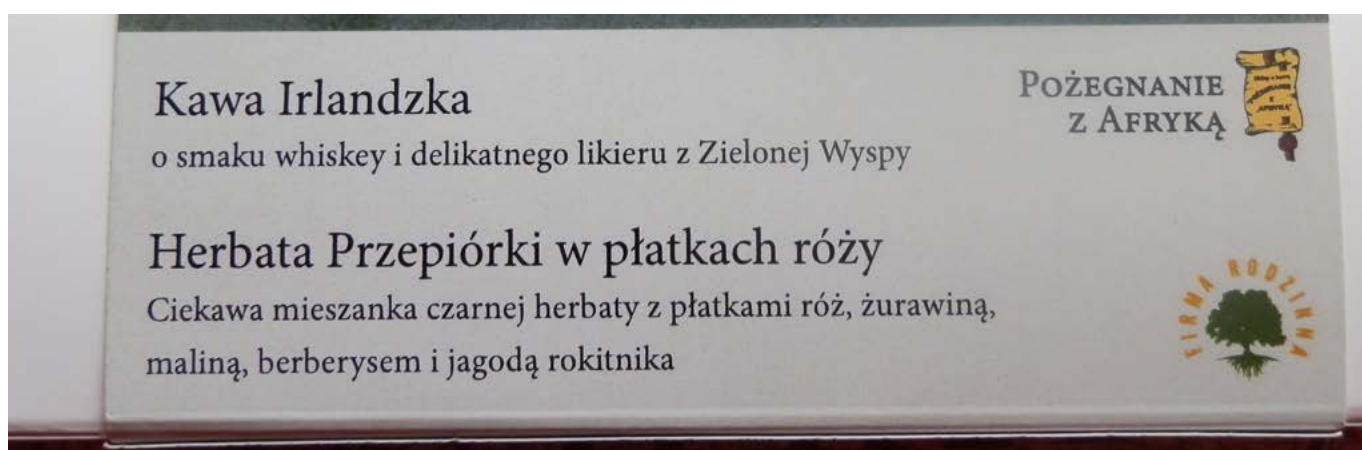
Chciecie wziąć udział w kolejnych spotkaniach mentoringowych? Zachęcamy do zapoznania się z kalendarium i zapisów. Zgłoszenie należy wysłać na adres: [biuro@firmyrodzinne.org](mailto:biuro@firmyrodzinne.org)



**Małgorzata Stromczyńska**











## Życzenia od rodzinnych dla rodzinnych

W tym wyjątkowym czasie, gdy wszyscy zwalniamy i bardziej niż o własnych biznesach, myślimy o ludziach, którzy nas otaczają, przekazujemy Wam życzenia od zaprzyjaźnionych firm rodzinnych.

Życzę Państwu Świąt Bożego Narodzenia pełnych rodzinnego ciepła i spokoju. W tym szczególnym czasie znajdziemy chwilę dla siebie i dla najbliższych. Rok 2015 niech upłynie w zdrowiu i obfituje w sukcesy zawodowe i osobiste.

**Adam Rozwadowski, Centrum Medyczne Enel-Med**



Szanowni Rodzinni - w imieniu całej rodziny Hędzelek życzę Wam wszystkiego co dobre, a przede wszystkim miłości i przyjaźni w rodzinie i w związkach, bo to właśnie ta miłość i ta przyjaźń zespajają nas.

**Wiesław Hędzelek, Candeo**



Wszystkim „Rodzinnym” prawdziwie rodzinnych Świąt Bożego Narodzenia życzą Janusz Kunke z żoną Basią i dziećmi.

**Kunke Poligrafia**



Drodzy, w imieniu całej naszej rodziny oraz firmy Mokate, życzę Wam spokojnych, radosnych i pięknych Świąt Bożego Narodzenia. Odpocznijcie i zapomnijcie choć na chwilę o codziennych troskach i sprawach zawodowych. Niech to będzie wyjątkowy czas przepełniony miłością i ciepłą rodzinną atmosferą.

**Sylwia Mokrysz, Mokate**





sukcesów w prowadzeniu swojej rodzinnej firmy.  
**Solange Olszewska**  
**Solaris Bus&Coach**

Z okazji zbliżających się świąt Bożego Narodzenia chciałbym złożyć wszystkim RODZINNYM najszczerze życzenia zdrowia, radości i ciepła rodzinnego. Niech magia Świąt, ogień w kominku i pachnąca lasem choinka uwolni Nas od biznesowego stresu, dając poczucie spełnienia.

**Artur Czepczyński, ABC Czepczyński**



Drogie Przedsiębiorczynie i Przedsiębiorcy!  
Życzę Wam ciepłych i radosnych Świąt Bożego Narodzenia a w nadchodzącym 2015 roku zdrowia, pogody ducha oraz wielu mniejszych i wielkich



Radosnych i cudownie rodzinnych Świąt Bożego Narodzenia, miłości i życzliwości, odpoczynku i refleksji, uśmiechu i optymizmu, słońca w duszy i magicznie puszystych płatków śniegu pod stopami, oraz Dobrego Nowego Roku 2015, znakomitego zdrowia, zawodowej satysfakcji, spełnienia marzeń, realizacji zamierzeń, wytrwałości i szczęścia życzą  
**Izabela i Tomasz Bireccy z POZENA**



Z okazji nadchodzących Świąt Bożego Narodzenia w imieniu własnym oraz całej Kancelarii Ożóg Tomczykowski przekazujemy Państwu nasze najserdeczniejsze życzenia. Niech nadchodzące Święta będą czasem niezapomnianych chwil spędzonych wśród Rodziny, Przyjaciół oraz wszystkich bliskich Państwu osób. Wraz ze zbliżającym się Nowym Rokiem życzymy dużo radości i uśmiechu na co dzień. Niech rzeczywistość przerośnie Państwa plany i marzenia!

**Irena Ożóg i Paweł Tomczykowski**  
**Partnerzy Zarządzający**  
**Kancelaria Ożóg Tomczykowski**



*Firmy rodzinne dla firm rodzinnych*



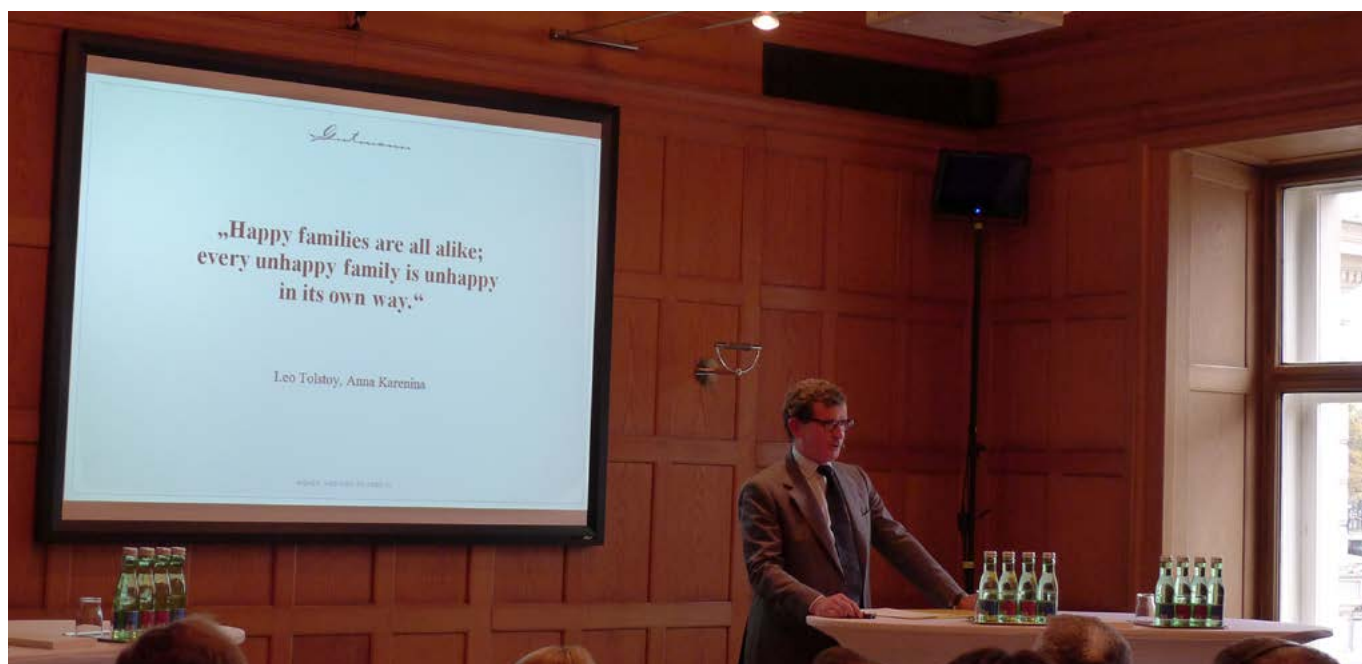
## Bank Gutmann funduje nagrodę dla firm rodzinnych

Podczas odbywającego się w Wiedniu wydarzenia „Family Business Owners Day” Bank Gutmann zaprezentował nową nagrodę: „The Bank Gutmann Award for the Most Outstanding Family Business in CEE” (Nagroda Banku Gutmann dla najbardziej wyróżniającego się biznesu w Europie Środkowej i Wschodniej).

Nagroda będzie przyznawana firmom, które mają swoje siedziby na Węgrzech, w Czechach, Bułgarii, Rumunii, Polsce i na Ukrainie. Pierwsza gala wręczenia nagród została zaplanowana na jesień przyszłego roku. Fundator nagrody – Bank Gutmann, który sam jest w posiadaniu rodziny, wyspecjalizował się w opiece nad firmami rodzinnymi w Europie Środkowej i Wschodniej. Podczas „Family Business Owners Day” (Dzień właścicieli

rodzinnych biznesów), którego głównym tematem było przezwyciężeni przepaści pokoleniowej, 65 firm rodzinnych z sześciu krajów regionu dyskutowało na zaproszenie banku Gutmann o kwestiach dotyczących następców oraz o komunikacji pomiędzy pokoleniami. Inaczej niż w krajach Europy Zachodniej, gdzie firmy takie istnieją już od kilku pokoleń, w Europie Środkowej i Wschodniej w ciągu nadchodzących pięciu do dziesięciu

lat nastąpi pierwsza wymiana pokoleń w firmach rodzinnych.  
– W ramach naszej działalności stwierdziliśmy, że w firmach rodzinnych tylko w niewielkim stopniu mamy do czynienia z know-how dotyczącym następców – mówi Alexander Kahane, prezes banku Gutmann. – Dlatego firmy są otwarte na modele najlepszych praktyk oraz na wzajemną wymianę doświadczeń. Jako bank, który sam jest dobrze prosperującą firmą





rodzinną, możemy utożsamiać się z tą wymagającą grupą, a dzięki specjalnemu programowi możemy ich wspierać w prowadzonych przez nich interesach – mówi Kahane.

Z inicjatywy i przy wsparciu austriackiego banku utworzone zostały na Węgrzech i w Rumunii oddziały biura Family Business Owners (FBO). Poza tym bank wspiera także gałęzie Family Business Network (FBN) w Europie Środkowej i Wschodniej.

Po raz pierwszy sprawę FBO poruszono podczas badań przeprowadzonych w ubiegłym roku. Na ich podstawie powstał program warsztatów i wykładów dla FBOs, który został już zrealizowany w pięciu krajach regionu. Dzięki nowemu programowi „The Bank Gutmann Award for the Most Outstanding

Family Business in CEE“ firma z tradycjami chce podkreślić znaczenie firm rodzinnych. – Gutmann Award nagradza projekty wykorzystujące najlepszą praktykę i podkreśla w ten sposób kryteria sukcesu najlepszych firm rodzinnych – mówi Gordian F. Gudenus, partner banku Gutmann, który jest odpowiedzialny za serwis Family Business Owners. – Zdobywcy nagrody będą mogli służyć za wzór dla innych firm z regionu.

We współpracy z IESE Business School w Barcelonie poddane analizie będą firmy rodzinne w wymienionych krajach, a następnie wyłonieni kandydaci stosujący najlepsze praktyki.

W ramach nagrody „Bank Gutmann Award“ w sumie zostanie rozdanych 11 wyróżnień: dla zwycięzczy w punktacji ogólnej regionu

Europy Środkowo-Wschodniej, dla zwycięzców krajowych na Węgrzech, w Czechach, Bułgarii, Rumunii, Polsce i na Ukrainie oraz dla zwycięzców w czterech kategoriach specjalnych. Pierwsi zwycięzcy zostaną wyłonieni przez Bank Gutmann podczas „Family Business Owners Day“ jesienią 2015. Wybitne jury kierowane jest przez Johna A. Daviesa, kierownika Instytutu Rodziny w Biznesie (Faculty Chair of Families in Business) na Harvard Business School.

*Gutmann*  
PRIVATE BANKERS





## Zmieniający się świat. Część 2.

Kontynuujemy cykl zapoczątkowany w poprzednim biuletynie i zapraszamy do lektury dalszej części rozmowy z Zuzanną Skalską o zmianach w obszarze ekonomii i tym, jak wpływają one na nasze codzienne życie.

**Sylwia Marciniak:**

**Z** mojego doświadczenia pracy w korporacji wynika, że duże firmy – podobnie jak te rodzinne – starają się skupić pracowników wokół firmowych wartości i wytworzyć pozory funkcjonowania w „nowej firmowej rodzinie”. Często przypomina to odrywanie od prawdziwej rodziny niż włączania życia zawodowego w to rodzinne, prywatne.

**Zuzanna Skalska:** Myślę, że można to określić raczej jako niewolę czy zamknięcie w klatce.

**S.M.:** Co musi się stać, aby młody

**pracownik chciał jak najdłużej zostać w firmie?**

**Z.S.:** Magia. Jest ona oparta na bardzo prostej zasadzie: ile dajesz, tyle dostajesz z powrotem. A nawet więcej. Nic nie można robić na siłę, bo wtedy wraca do ciebie trzy razy gorzej. Młody człowiek szuka w firmie mentora, który wprowadzi go w tajniki pracy. Szuka właśnie tej magii.

W zarządzaniu wracamy do momentu, w którym liczą się walory ludzkie, ich cechy, kompetencje, problemy, pasje, a nie testy, wykresy i wyniki, które są domeną korporacji. Człowiek przecież nie jest robotem. Chodzi o to, żeby rozwijać się razem. Z naciskiem na razem. Ludzie

przestają wierzyć w korporacyjny bełkot.

**S.M.:** Czy przestają wierzyć też w wykształcenie? Moi rodzice zawsze mi powtarzali, że studia to inwestycja, z której później będzie zwrot. Wtedy rozumiałam to prosto - jeśli nie skończę studiów to nie znajdę dobrej pracy.

**Z.S.:** Nie, edukacja jest potrzebna, choć trzeba powiedzieć, że jesteśmy (Generacja X – urodzeni między 1965 – 1980) nacją śmieciowego wykształcenia. Wykształcenie pokazuje jedną bardzo ważną rzecz, a mianowicie, że umiesz się uczyć. I daje pewien rodzaj świadomości i wolności, zwłaszcza dotyczy się to wolnych zawodów.



Ale na pewno nie gwarantuje majątku i wielkich pieniędzy. Daje jednak większe pole manewru.

**S.M.:** Czy to znaczy, że młody człowiek wybierając dzisiaj pracę, zadaje sobie pytanie „co ja tak naprawdę mogę zyskać w tej firmie”?

**Z.S.:** Nie. Zadaje sobie pytanie: „Czego ja chcę?. I czy znajdę to w tej firmie?”. Przychodząc na rozmowę rekrutacyjną szuka tzw. „chemii”. Jeśli ona jest, wtedy próbuje. Wychodzi z założenia, że to nie firma daje jemu szansę, on sam daje szansę sobie i tej firmie. To jest właśnie ta rzecz, która się zmienia. To nowa sytuacja też dla pracodawców, którzy często wychodzą z założenia, że praca u nich to najlepsze, co może się znaleźć w CV każdego pracownika. Że każdy kandydat oddałby wszystko za posadę u nich. Tymczasem młodzi wcale tak tego nie postrzegają. I tutaj pojawia się konflikt i wzajemne niezrozumienie.

**S.M.:** Relacje mają podstawowe znaczenie w zarządzaniu firmą rodzinną. Jednak na rynku działają firmy małe i duże. Co z tymi, w których właściciel nie ma bezpośredniego kontaktu z pracownikami? Jak odpowiadać na potrzeby młodej kadry?

**Z.S.:** A szkoda, bo bez bezpośredniego kontaktu nie ma firmy rodzinnej.

**S.M.:** Czasami wydaje się to niemożliwe, gdy firma ma swoje oddziały w wielu różnych miejscach rozsiansych na całym świecie.

**Z.S.:** Dlaczego? Ja pracując w firmie Philips, która jest globalną korporacją osobiście poznałam właściciela, rozmawiałam z nim i byłam u niego w domu.

**S.M.:** Też znam przykład dużej firmy, w której wszyscy pracownicy spędzają jeden dzień w roku w domu właściciela świętując zakończenie roku. W tym czasie wspólnie celebrują sukcesy, korzystając z zasobów winnej piwniczki, rozgrywając mecze siatkowej piłki wodnej w jego basenie.

**Z.S.:** Tak, bo jak inaczej możesz powiedzieć, że należysz do rodziny i angażujesz się w jej działania?

**S.M.:** Zatem w jaki sposób budować rodzinne relacje?

**Z.S.:** Nie robić wypadów integracyjnych, ale spotkania rodzinne. Ja przez 13 lat pracowałam w firmie rodzinnej i mojego szefa zawsze nazywałam po imieniu. Nie mówiłam

o nim mój przełożony, tylko Ad (Ad van Berlo – przyp.). Gdy miał urodziny, pracownicy dostawali wolne i wszyscy razem jechaliśmy na przyjęcie. W Boże Narodzenie mieliśmy wspólne spotkania z naszymi partnerami, losowaliśmy nawzajem swoje imiona i kupowaliśmy prezenty, za które firma oddawała pieniądze. Robiliśmy nawet skrytkę na serwerze, gdzie każdy wpisywał swoje „top 5 marzeń”. Właśnie takie rzeczy budują relacje.

**S.M.:** Czy wasze rodziny nie były zazdrosne?

**Z.S.:** Byliśmy wtedy na takim etapie, że nie mieliśmy jeszcze małżonków, dzieci. Organizowaliśmy sobie teatryki po godzinach pracy, chodziliśmy razem do kina i do muzeum.

**S.M.:** Chciało Wam się po prostu razem spędzać czas.

**Z.S.:** Tak, bardzo nas to rozwijało. Jedyne co ja inwestowałam przez te 13 lat, to był mój czas, a Ad inwestował we mnie.

**S.M.:** Czy były inne momenty niż tylko Boże Narodzenie, gdy Wasze rodziny mogły ogrzać się przy waszej firmowej rodzinności?

**Z.S.:** Jak najbardziej była na to przestrzeń, rodziny miały poczucie, że ich znamy. Gdy np. przyszła na lunch żona kolegi, to ja wiedziałam, że to ona i mogłam normalnie z nią porozmawiać. Przykładowo, nasi znajomi czy klienci nie mogli chodzić po całej firmie, a nasze rodziny tak. To było swego rodzaju wyróżnienie, przywilej. Z powodu śmierci kogoś bliskiego nie dostawało się jednego dnia wolnego, tak jak przewiduje prawo pracy, ale dostawało się płatny urlop na tyle dni, na ile się potrzebowało. A w korporacji wszystko jest procedurą.

**S.M.:** Właściciele firm, często zmagają się z zarzutami dotyczącymi braku podwyżki, niskich płac. Z drugiej strony pracownicy „wytykają” właścicielom ekskluzywne wakacje, drogie auta...

**Z.S.:** To jest nowobogactwo oraz efekt braku odpowiednich relacji i złego postrzegania firmy. To już się zmienia, a zarówno firmy, jak i pracownicy zaczęli zdawać sobie z tego sprawę.

**Zuzanna Skalska**  
Trendwatcher i strateg, autorka cenionych raportów o trendach (Red Dot Award 2009), wieloletni członek zarządu i współtwórca Dutch Design Week Eindhoven, współtwórca poznańskiej School of Form. Od ponad 15 lat pracuje jako analityk trendów strategicznych dla designu – najpierw w firmie Philips, potem w studiu projektowym VanBerlo, a teraz prowadzi własną firmę doradczą 360Inspiration. Jej praca polega na stałym monitorowaniu rynku większości branż przemysłu. Swoją wiedzę wykorzystuje do budowania scenariuszy przyszłości, strategii marek, innowacji produktu czy serwisu. Współpracuje z Concordia Design. Swoimi przemyśleniami dzieli się na swojej stronie [www.360Inspiration.nl](http://www.360Inspiration.nl)



Sylwia Marciniak



## Kampania społeczna - MARKA FIRMA RODZINNA

Do grona rodzinnych z drzewkiem każdego dnia dołączają nowe przedsiębiorstwa rodzinne. Bardzo się cieszymy, że razem z nami budujecie dumę firm rodzinnych w Polsce. Nasze drzewko jest już obecne na wielu stronach internetowych, a także na produktach i materiałach promocyjnych firm.

Przedstawiamy kolejne firmy, które dołączyły do naszej kampanii i oznaczyły się znakiem Firma Rodzinna. W tej chwili drzewka używa już 250 firm rodzinnych w całej Polsce.

1. **Odlewnia Metali  
Kolorowych Kowala**  
Ustroń



2. **Jawo**  
Częstochowa



3. **Inelt**  
Poznań



4. **Top Wina Świata**  
Kołobrzeg



5. **Cukiernia u Adama**  
Giżycko



6. **Studio Projektowe Tam Tam**  
Warszawa



7. **Elwico**  
Warszawa



8. **Hurtownia Lodów i  
Mrożonek, Wytwórnia  
Wafli „IGLO”**  
Zawiercie



9. **JAR Jaskulski Aromaty**  
Warszawa



10. **Morison Finansista**  
Poznań



Oznacz swoją firmę jako rodzinną! Skontaktuj się z nami, aby otrzymać logotyp: [fundacja@firmyrodzinne.org](mailto:fundacja@firmyrodzinne.org) lub 61 66 70 984





## Zastosowanie marki Firma Rodzinna

Nieustannie zachęcamy was do zamieszczania drzewka Firma Rodzinna na stronach internetowych, produktach i materiałach promocyjnych. W ten sposób razem możemy zbudować siłę firm rodzinnych i ich ekonomiczną przewagę.

By was zainspirować przedstawiamy przykłady firm, które już włączyły się do naszej akcji.

### Pneumat System

Firma istnieje na rynku od 1976 roku. Założył ją Ryszard Pachura, który zawsze chciał mieć własny biznes i pracować na własny rachunek. Najpierw powstała firma Ryszard Pachura Izolacje Termiczne, wkrótce pojawił się jednak inny pomysł na biznes, związany z zamiłowaniem do pracy w drewnie. Dziś Pneumat System to ugruntowana marka. Powstają nowe działy, zatrudniani są nowi ludzie,

wdrażane są nowe technologie. Jedno pozostaje niezmiennie- Pneumat System to firma rodzinna, w której dzisiaj pracuje już drugie pokolenie..

### Anro

Anro to rodzinna firma poligraficzna. Jej założycielami oraz właścicielami są Anna i Stefan Rotarscy. Siedziba firma znajduje się w Zawierciu-Kromoławie. Anro to czołowy polski producent

oznaczeń bezpieczeństwa i systemów informacji wizualnej. Firma specjalizuje się również we wprowadzaniu i wdrażaniu profesjonalnych rozwiązań BHP i PPOŻ. Swoją rodzinnością Anro chwali się nie tylko na stronie internetowej, ale także w katalogu produktów i usług.

### Makarczykowie

Firma rodzinna Makarczykowie istnieje







PIELĘGNACJA Z MIŁOŚCIĄ  
od pierwszych dni życia

Strona główna

O firmie

Produkty

Porady

Prasa

Linki

Gdzie kupić?

Sklep

Kontakt

#### Nasze produkty

Myjemy główkę

Kąpiemy się

Pielęgnujemy ciało

Dbamy o pupę

Smarujemy buzię

Dbamy o mamę

Inne kosmetyki

Skarb Matki

#### Witamy u Makarczyków (Mackar)



Jesteśmy wielopokoleniową firmą rodzinną.

Produkujemy kosmetyki dla niemowląt i dzieci pod marką **Skarb Matki** kosmetyki dla przedszkolaków pod marką **Skarb Matki FUN** oraz kosmetyki dla kobiet w ciąży i młodych mam pod marką **Skarb Matki Femina**.

Firma istnieje od ponad 60 lat. Została założona przez magistra farmacji - Władysława Makarczyka. Obecnie prowadzona jest przez inż. chemika Dariusza Makarczyka (II pokolenie) oraz Paulinę Makarczyk i Pawła Makarczyka (III pokolenie).

od 1947 roku. Założył ją Władysław Makarczyk, magister farmacji. Firma produkuje kosmetyki dla niemowląt i dzieci pod marką Skarb Matki kosmetyki dla przedszkolaków pod marką Skarb Matki FUN oraz kosmetyki dla kobiet w ciąży i młodych mam pod marką Skarb Matki Femina. Obecnie firma prowadzona jest przez drugie i trzecie pokolenie rodziny Makarczyków. O bogatej historii firmy możecie przeczytać w książce wydanej przez PARP: „Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”.

### Konspol

Grupa Konspol to najbardziej zaawansowany technologicznie producent i przetwórcza kureczaka w Polsce, zaliczanym do

europejskich liderów. W skład grupy wchodzi cztery zintegrowane firmy: Pasz Konspol, Konspol Bis, Konspol Holding i Trans Konspol. Jako pierwszy powstał zakład Konspol Holding w Nowym Sączu. Jego historia sięga 1982 roku. Dzisiaj w grupie Konspol pracuje już drugie pokolenie, a członkowie rodziny bardzo angażują się w działania na rzecz firm rodzinnych. Do używania drzewka zachęcają innych dając dobry przykład we własnej firmie.

### OCHNIK

Historia marki OCHNIK sięga 1989 roku. Wszystko zaczęło się od zaprojektowania, uszycia i sprzedania jednej kurtki. Dzisiaj OCHNIK jest czołową marką na rynku

odzieży skórzanej oraz dodatków na terenie Polski. Za sukcesem firmy stoją niewątpliwie bracia Ochlik: Czarek, Maciej i Jacek. Jak sami podkreślają, ich współpraca zawsze była udana właśnie dlatego, że opierała się na rodzinnych relacjach.

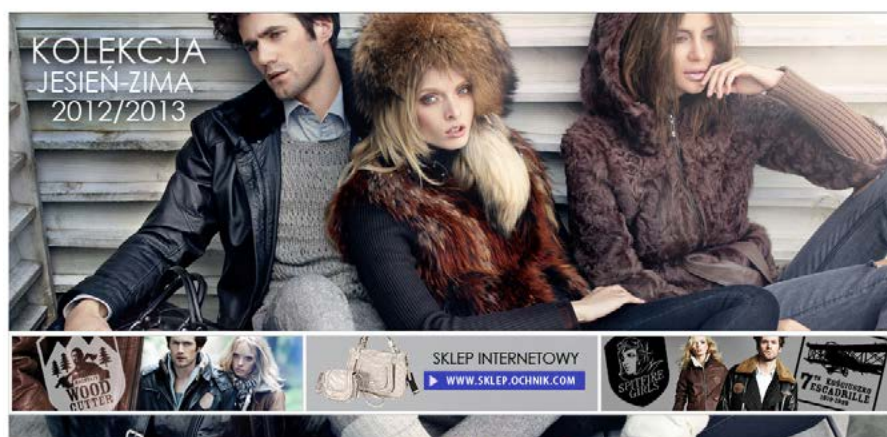
Małgorzata Stromczyńska



### OCHNIK

dla Niej / dla Niego / akcesoria / gwiazdy

aktualności / strefa Klienta / media o nas / kontakt



o nas / nasze salony / sklep internetowy / sprzedaż dla firm / centrum kariery



mapa strony | wyszukiwarka | informacje prawne | polityka prywatności

© OCHNIK 2012 All rights reserved | created by moatan.pl



koszulki damskie | koszulki męskie | kurtka skórzana damska | kurtka skórzana męska | torbki damskie | torbki skórzane - futra | walizki | portfel skórzany | torebki skórzane





## Szczyt FBN w Dubaju

10/12/2014

„Dumna przeszłość, zrównoważona przyszłość” – pod takim hasłem odbył się 25. międzynarodowy szczyt FBN w Dubaju. Między 13 a 18 października słynne miasto Zjednoczonych Emiratów Arabskich gościło przedstawicieli firm rodzinnych z całego świata.

**E**gzotyczne otoczenie, inspirujące sesje i warsztaty oraz rodzinna atmosfera w międzynarodowym wydaniu – tak w pigułce można opisać zjazd firm rodzinnych w Dubaju. Przedstawiciele rodzinnych biznesów z całego świata po raz pierwszy mieli okazję spotkać się w stolicy GCC w Dubaju. Oprócz zaplanowanych wykładów, sesji i wycieczek na uczestnikach zjazdu duże wrażenie zrobiło samo miejsce.

– Dubaj to bardzo charakterystyczne miasto, które robi wrażenie na każdym, kto widzi

je po raz pierwszy – mówi Katarzyna Gierczak-Grupińska, prezes Fundacji Firmy Rodzinne. – Przeplata się tam tradycja z nowoczesnością, kultura z biznesem. W Zjednoczonych Emiratach Arabskich ma miejsce ścisła współpraca między rządzącymi, a środowiskiem biznesowym. Wszyscy myślą tam strategicznie o przyszłości. Rodziny wysyłają dzieci za granicę, by tam zdobyły edukację i przywozły wiedzę z powrotem do domu. Ściągani są również najwyższej klasy specjaliści, którzy mają za zadanie

zbudować Dubaj tak, by zachwycił wszystkich. I to im się udaje, bo Dubaj robi wrażenie. Po prostu zachwyca.

Miasto Dubaj jest stolicą emiratu o takiej samej nazwie. Na świecie znany jest przede wszystkim z przepychu, bogactwa, drapaczy chmur, rozwoju, inwestycji, braku podatków oraz połączenia nowoczesności z arabską tradycją i kulturą. Choć jeszcze czterdzieści lat temu na terenie dzisiejszego miasta była pustynia, dziś należy ono do potęg ekonomicznych, jest najszybciej



rozwijającym się miastem na świecie, a społeczeństwo uznawane jest za jedno z najbogatszych. W Dubaju znajduje się najwyższy budynek na świecie, jest tam wyspa w kształcie palmy oraz piękna pogoda przez cały rok. To wszystko sprawia, że przez wielu Dubaj jest uznawany za raj na ziemi.

– Ludzie w Dubaju są bardzo otwarci i gościnni, bez problemu opowiadają o swojej kulturze, historii i prowadzeniu biznesu. Nie było tematu, którego byśmy nie poruszali. Wszyscy byli dla nas bardzo ciepli, przyjęli nas przyjaźnie i gościnnie – tłumaczy Katarzyna Gierczak-Grupińska.

– Większość firm, które działają w Dubaju to przedsiębiorstwa prowadzone rodzinnie. Ich specyfiką jest przywiązywanie dużej wagi do wartości rodzinnych, społecznych, kulturowych. One przenikają do sfery biznesu, przez co kultura łączy się z kwestiami gospodarczymi. Bardzo dużo inwestuje się w otoczenie biznesu i jego społeczną odpowiedzialność. Buduje się szkoły, muzea i przychodnie, inwestuje w edukację dzieci z mniej zamożnych rodzin. Prawdopodobnie takie praktyki zostały zauważone w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych a dzieci, które po pobycie tam wróciły do kraju, chętnie wprowadzają je także u siebie.

Kultura w Dubaju, która w znacznym stopniu wpływa na prowadzenie biznesu, różni się zdecydowanie od polskiej specyfiki. Podczas zjazdu FBN polskie firmy mogły przekonać



się, jak działają rodzinne przedsiębiorstwa z wielopokoleniową tradycją oraz jak ich właściciele odnajdują się w warunkach szybkiego i intensywnego rozwoju.

– W FBNie jesteśmy od stosunkowo niedawna, bo od sierpnia tego roku. Wyjazd do Dubaju był moim pierwszym zagranicznym wyjazdem w ramach tej organizacji. Mimo iż wziąłem udział tylko w części programu (nie skorzystałem z Learning Journeys ani z Family Visits), uważam wyjazd za bardzo ciekawy. Sama organizacja wyjazdu była bez zarzutu, a atrakcji w bród. Poznałem wielu ciekawych ludzi z całego świata i wziąłem udział

w licznych interesujących, a nieraz i gorących dyskusjach. Szczególnie w pamięć zapadł mi wykład pod tytułem „Hidden Champions – The Vanguard for Globalia” przeprowadzony przez Hermanna Simona – mówi Paweł Orfinger z firmy Dr Irena Eris. – Większość firm reprezentowanych przez osoby prowadzące panele dyskusyjne czy wykłady ma znacznie dłuższą historię niż Dr Irena Eris i, jak myślę, również większość polskich firm, członków FBN Polska. W związku z tym mają również inne problemy dotyczące bycia firmą rodzinną niż my. Jednak mimo braku możliwości praktycznego odniesienia problemów firm prelegentów do własnej,







spotkania i dyskusje w większości były bardzo ciekawe.

– Zaskoczyło mnie to, że wszyscy członkowie FBN są bardzo otwarci i chętnie dzielą się swoim doświadczeniem bez względu na to z jakich są firm i jakie stanowisko zajmują. Kiedy mówiłam, że w naszej firmie proces dziedziczenia dopiero się rozpoczyna, usłyszałam masę porad, na co zwracać uwagę, czym się nie przejmować, jak reagować. Naprawdę bardzo dużo niezwykle cennych dla mnie rad, z których na pewno skorzystam – mówi Joanna Grzemska z firmy Index Food.

Rozmowy z tamtejszymi rodzinami pozwoliły zagłębić się w panujące tam zasady, a także relacje. Bezpośredni kontakt pokazał także, że wiele funkcjonujących w powszechnej świadomości wyobrażeń o Dubaju jest stereotypowych.

– Dla niektórych może wydać się zaskakujące to, że firmy rodzinne z krajów arabskich promują kobiety. Przeważnie piastują one urzędy związane z edukacją czy służbą zdrowia. Wiele z nich angażuje się też w prowadzenie biznesu rodzinnego. Nie pełnią rolę pobocznych ale ciężko

pracują, bo chcą przekazać firmę dalej, kolejnym pokoleniom – dodaje Katarzyna Gierczak-Grupińska. – Tym, co zaskoczyło mnie w Dubaju jest bardzo duża spójność i zgodność tamtejszych rodzin. Wynika to z ich kultury i dużego poszanowania dla tradycji oraz hierarchii. Tam ojciec czy dziadek są osobami, które darzy się dużym szacunkiem, które mają posłuch u innych członków rodziny. Rodzina jest bardzo dużą wartością i to właśnie na niej opiera się biznes. Zrównoważona przyszłość firm rodzinnych to jeden z głównych celów, jakie chce osiągnąć FBN. Pod takim hasłem zorganizowany został także 25. międzynarodowy szczyt organizacji. Podczas tygodniowego pobytu członkowie firm rodzinnych mogli wziąć udział w licznych warsztatach i wykładach, które pozwoliły im spojrzeć na własną przeszłość i podzielić się nią z rodzinnymi biznesmenami z różnych stron świata. Na posiedzeniach plenarnych omawiano takie sprawy jak realizowanie zrównoważonego modelu biznesowego, długofalowej strategii jako narzędzia pozwalającego zostać firmie rodzinnej ukrytym mistrzem, a także rozwiązywaniu problemów społecznych przez rodzinne biznesy. Podczas warsztatów z kolei poruszano takie kwestie jak:

równowaga między tradycją, a nowym myśleniem, między historią a nowoczesnością oraz narzędzia rodzinnej przedsiębiorczości.

– Podczas spotkań poruszano bardzo wiele interesujących tematów. Myślę jednak, że jednym z ciekawszych był wykład Hermanna Simona, który mówił o zagrożeniach i szansach dla gospodarki europejskiej na najbliższe 30 lat, który pokazywał pozytywne dla Europy prognozy oraz o „hidden champions”, czyli o niszowych, wyspecjalizowanych firmach rodzinnych z ogromnym potencjałem, np. jedyna na świecie firma zajmująca się produkcją drucików do zamykania szampana – tłumaczy Joanna Grzemska.

Oprócz warsztatów i spotkań uczestnicy szczytu mieli także możliwość zwiedzić firmy rodzinne z Dubaju, porozmawiać z ich właścicielami oraz poznać specyfikę ich funkcjonowania.

– Te kilka dni, które spędziliśmy w Dubaju było bardzo ciekawe, ale też intensywne. Uczestniczyliśmy w wielu warsztatach i wykładach, odwiedziliśmy także tamtejsze firmy rodzinne – mówi





Katarzyna Gierczak-Grupińska. – Zwiedzaliśmy firmę Alfardan Group, która jest ogromnym holdingiem o szerokim międzynarodowym zasięgu działalności. Mieliliśmy również przyjemność odwiedzić w Doha prywatny zbiór najstarszej kolekcji pereł i usłyszeć historię, która miała swoje początki u poławiaczy pereł 7000 lat temu. Gościliśmy również w najbardziej prestiżowych salonach Salam International Investment. Wszystkie rodziny okazały się fantastycznymi gospodarzami, bardzo ciekawie i otwarcie opowiadały o biznesie, który prowadzą.

Spotkania firm rodzinnych na szczeblu międzynarodowym są okazją do wymiany doświadczeń z rodzinami z innych kultur i kręgów biznesowych. Zdaje sobie z tego sprawę coraz więcej firm, które uczestniczą w tego typu spotkaniach. W szczycie w Dubaju wzięło udział około 650 osób z całego świata.

– Na wyjazd do Dubaju zdecydowałam się z dwóch powodów: po pierwsze, spotkanie w Narvilu, w którym uczestniczyłam wcześniej, było dla mnie bardzo ciekawe i ważne merytorycznie, więc wiedziałam, że na międzynarodowym zjeździe także będzie bardzo dużo interesujących tematów. Po drugie, była to dla mnie być może

niepowtarzalna szansa wyjazdu do Dubaju i poznania dynamicznie rozwijającej się gospodarki na środkowym wschodzie – wyjaśnia Joanna Grzemska. – Moim zdaniem najwięcej korzystać może właśnie drugie pokolenie NxGen. Młodym ludziom łatwiej jest dzielić się swoimi doświadczeniami, radzić sobie, porównywać się. Zwłaszcza na etapie procesu sukcesji. Nasza firma Index Food zajmuje się dystrybucją produktów włoskich (oliwy, makarony, sosy pesto) oraz słodczy na polskim rynku. W porównaniu do większości tamtejszych firm jesteśmy małą firmą, więc możemy bardzo wiele się nauczyć i skorzystać na takich spotkaniach.

– Jeśli ktoś pojechał na takie spotkanie raz, nie wyobraża sobie nie pojechać na kolejne. Jest to doskonała okazja, by poznać firmy rodzinne z całego świata i czerpać z ich doświadczeń. Tym razem pojechaliśmy z Polski w 21 osób. Była to okazja do wielogodzinnych rozmów i wymiany myśli, wszyscy bardzo dobrze się zintegrowaliśmy. Niecierpliwie czekamy na kolejne spotkanie w Kolumbii, które odbędzie się w 2015 roku – podsumowuje Katarzyna Gierczak-Grupińska.











# European Family Businesses

Anne Kreuz Fotografie

Ponad dwieście osób zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi z całej Europy spotkało się 25 listopada w Berlinie, aby dyskutować o przyszłości. Ważnym punktem spotkania było wystąpienie Kancelerz Niemiec, Angeli Merkel.

**E**uropean Family Businesses (EFB) to inicjatywa lobbingowa mająca swój rodowód w Family Business Network International (FBN-I). Dzięki pośrednictwu EFB, członkowie FBN mogą wpływać na europejską legislację, która ma niebagatelne znaczenie dla funkcjonowania rodzinnych biznesów, zarówno w odniesieniu do całej europejskiej wspólnoty, jak i poszczególnych krajów członkowskich.

Jednym z głównych wniosków, które płyną z przedstawionego w czasie spotkania raportu sporządzonego przez Deutsche Bank, rodinni przedsiębiorcy nie mają zaufania do administracji państw, w których funkcjonują. Dlatego właśnie inicjatywa EFB jest cenna. Szczególnie, biorąc pod uwagę statystyki, które przedstawił niemiecki bank. Według autorów raportu, w Unii Europejskiej miejsca pracy w firmach rodzinnych stanowią połowę istniejących etatów. To 86 mln osób. Niestety nie ma oficjalnego

potwierdzenia dla tych liczb, ani w oficjalnej unijnej statystyce, ani państwowych odpowiednikach naszego GUS-u.

Wśród wystąpień liderów biznesu, w pamięć mogło z pewnością zapaść słowa, które wypowiedział Philip Aminoff z Electrosonic Group na temat zatrudniania zewnętrznych zawodowych managerów. Jego zdaniem, mogą oni dać firmie wiele korzyści, pod warunkiem, że nie przejmą nad firmą całkowitej kontroli, bowiem tylko zaangażowanie rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem może gwarantować zachowanie dotychczasowego charakteru firmy.

Również warto zwrócić uwagę na to, co mówił Tom O'Neill z Clarks Shoes. Wspominał on o potrzebie spojrzenia na międzynarodową ekspansję w perspektywie różnych uwarunkowań kulturowych. Dlatego on sam praktykuje i zachęca,

aby wprowadzać do zarządu osoby z innych kręgów kulturowych niż ten, z którego wywodzi się zarządzająca rodzina. Przestrzega jednak, że postępując tak, trzeba jeszcze bardziej skupiać się na przyjętej strategii i wyznawanych wartościach, aby oddanie części wpływu nie zachwiało charakterem firmy.

Szerzej na ten temat napiszemy w następnym numerze biuletynu.



Anne Kreuz Fotografie



Anne Kreuz Fotografie



Anne Kreuz Fotografie





## Sylwester w indyjskim stylu

**I**ndie to kraj, który przez długi czas kojarzony był głównie z turystyką backpackerską. Od rozkwitu amerykańskiego ruchu hippisowskiego, który odkrył dla Zachodu i w pewnym sensie „spopularyzował” wśród młodych duchową kulturę Dalekiego Wschodu, Indie stały się mekką poszukiwaczy wewnętrznego spokoju, równowagi i oświecenia.

Jednak współczesne Indie to obraz zupełnie inny niż ten sprzed kilkudziesięciu lat. Kraj, który widzą turyści jest wciąż na wskroś przesiąknięty bogatą kulturą, która rozwijała się tu od tysięcy lat. Przemierzające ulice malowane pastelami słońce, kobiety ubrane w zdobione złotem sari oraz tętniące życiem i zapachami kadzideł hinduskie świątynie to obraz zwyczajnej codzienności. Jednak kraj ten to także jedna z najprężniejszych azjatyckich gospodarek, która otworzyła się na turystów szukających luksusu. Po reformach Indiry Gandhi prywatne rezydencje dawnej indyjskiej arystokracji zamieniły się we wspaniałe, otoczone ogrodami lodge. Swoją ofertę w Indiach mają także najlepsze światowe sieci hotelowe, które zmęczonym otaczającą egzotyką podróżnikom pozwalają na chwilę odciąć się od tłocznych, barwnych, nieustająco tętniących życiem ulic.

Spędzając kilka dni w jednym z ponad stu indyjskich parków narodowych można zamieszkać w całkowicie zanurzonej

w dżungli luksusowej, butikowej lodgy. Meble wykonane z najlepszego drewna, romantyczne sypialnie na dachach bungalowów oraz otwarte, rzeźbione w kamieniu łazienki to oaza pozwalająca zrelaksować się po kilkugodzinnym safari w poszukiwaniu tygrysów bengalskich, wargaczy czy majestatycznych jeleni. Aby przeżyć prawdziwą przygodę, nie trzeba ruszać się z miejsca: wystarczy usiąść na werandzie z kieliszkiem wina w dłoni i wsłuchać się w otaczający las.

Najlepszym uwieńczeniem pobytu w Indiach jest relaks na rajskim wybrzeżu Morza Arabskiego. Rozgrzany słońcem piasek i wszędobylskie palmy to ikona indyjskiego wybrzeża, nad które ciągną z całego świata zarówno backpackersi, jak i miłośnicy luksusu w najlepszym wydaniu. W najsłynniejszej części zachodniego wybrzeża Indii, Goa, powstały światowej klasy hotele, które – obok tradycyjnych ajurwedyjskich masaży – oferują wypoczynek tuż przy plaży, w bungalowach zanurzonych w bujną zieleni ogrodów.

Wybrzeże Goa jest szczególnie popularne jako destynacja sylwestrowa – w tę wyjątkową noc hotelowe sale balowe, lokalne knajpki oraz plaża wypełniają się ludźmi tańczącymi w rytm najgorętszych tropikalnych rytmów, by o północy wspólnie podziwiać magiczne fajerwerki

rozświetlające niebo. Mówi się, że w tę noc na Goa nie zapada ciemność – ogniska na piasku płoną aż do wschodu słońca.



SONRISO | TRAVEL IN STYLE

**Jarosław Kruska,**  
Dyrektor Generalny, Sonriso

# Sukces sukcesji. Część 7.

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

## Dokonaj odpowiedniego wyboru - znajdź właściwego następcę.

### Postępuj fair, a unikniesz konfliktów

Nie oszukujmy się. Nie każdy może być królem lub królową choćby przez jeden dzień. Większość ludzi rozumie to i akceptuje ten fakt. Ale nie wszyscy. Tym bardziej ważne, po dokonaniu wyboru następcy, staje się uczciwe postępowanie wobec pozostałych członków rodziny i pracowników. Łatwiej będzie im zrozumieć i zaakceptować dokonany przez Ciebie wybór, jeżeli oznajmisz im swoją decyzję w sposób jasny, otwarty i z wyprzedzeniem oraz będziesz zarządzał istniejącymi oczekiwaniami w okresie przekazywania kierownictwa firmy. Najlepszym rozwiązaniem jest skupienie większości władzy nad biznesem rodzinnym w rękach jednej osoby. Unikniemy wówczas potencjalnych sytuacji konfliktowych pomiędzy właścicielami posiadającymi jednakową liczbę udziałów. Jednakże, jeżeli decyzja ta nie będzie postrzegana jako sprawiedliwa i uwzględniająca uczucia i interesy innych osób, w rodzinie mogą powstać podziały, których nie będzie można załagodzić. Pamiętajmy, iż – statystycznie – wskaźnik powodzenia procesu sukcesji biznesu wynosi tylko 30% w odniesieniu do sukcesji przeprowadzanej przez pierwsze pokolenie jej właścicieli. W drugim pokoleniu wskaźnik ten jest jeszcze niższy i wynosi 15%. Natomiast trzecie pokolenie właścicieli firmy ma jedynie 5% szansy na powodzenie procesu sukcesji. Dlaczego tak się dzieje? W 80% przypadków, niepowodzenie wynika z relacji pomiędzy członkami rodziny.

### Zadawaj właściwe pytania

Z doświadczenia wiemy, iż firmy, które potrafią utrzymać się na rynku

po zakończeniu procesu przekazania władzy i własności sukcesorom to te, które są zarządzane jak prawdziwy biznes, niezależnie od tego, kto jest jego właścicielem. Tym większego znaczenia nabiera właściwe zaplanowanie całego procesu.

Na początku odpowiedź sobie na następujące pytania, z punktu widzenia przyszłości Twojej firmy:

- Jak bardzo Twoja firma jest zależna od aktualnego zespołu zarządzającego?
- Czy zapewniłeś mechanizmy zabezpieczające i łagodzące skutki błędów popełnianych przez następcę?
- Czy stworzono plan awaryjny?
- Czy istnieje harmonogram przekazywania kontroli nad Twoją firmą?
- Czy zostały wytyczone ścieżki kariery pozostałych członków zespołu kierowniczego?
- Czy sukcesorzy, którzy przejmą zarządzanie, dysponują właściwym poziomem umiejętności? Które luki należałoby uzupełnić?
- Jaką rolę będziesz odgrywał Ty po przejściu na emeryturę?
- Czy firma posiada realną strukturę kapitałową umożliwiającą przekazanie Twojego stanowiska innej osobie?

Rozważ dodatkowo poniższe pytania z punktu widzenia Twojej rodziny:

- Czy rzeczywiście chcesz, aby obecnie i przyszli sukcesorzy pracowali w firmie?
- Czy wiesz, jakie aspiracje mają Twoje dzieci?
- Czy Twoje dzieci chcą pracować w Twojej firmie?
- Czy istnieje polityka dotycząca edukacji członków rodziny?
- Czy oczekuje się, aby przyszli sukcesorzy uzyskali odpowiednie doświadczenie poza

firmą, zanim zaczną w niej pracować?

- Czy istnieją z góry ustalone kryteria wyboru następcy w poszczególnych rolach, w tym przede wszystkim w roli następcy odpowiedzialnego za zarządzanie?
- Czy istnieją mechanizmy rozwiązywania konfliktów, takie jak rada rodzinna?
- Czy relacje pomiędzy członkami rodziny będącymi właścicielami zostały sformalizowane np. w umowie wspólników?

### Dokonaj najbardziej świadomego wyboru

Dokonanie wyboru swojego następcy oraz wychowanie go do tej roli może stanowić zadanie będące jednym z największych,



**„Wyznacz swoich następców możliwie wcześniej. Edukuj ich. Zidentyfikuj ich prawdziwą motywację. A kiedy nadejdzie czas, aby przekazać im stery w firmie, wycofaj się. Jeśli Ty nie okażesz zaufania wybranemu przez siebie następcy, pozostali interesariusze również tego nie zrobią.”**

**Bernard Doherty**  
Grant Thornton, Irlandia



ale i najciekawszych wyzwań stojących przed właścicielem firmy. Szok związany z przekazaniem władzy w firmie i zmianą jej właściciela można złagodzić poprzez sprawiedliwe traktowanie udziałowców (akcjonariuszy) mniejszościowych. Sprawiedliwe traktowanie może obejmować sposób podziału majątku firmy, ustalenie udziału w zyskach lub rodzinnego funduszu powierniczego, lecz nie może dotyczyć kontroli sprawowanej nad firmą z tytułu zarządzania. Nadanie upoważnienia do zarządzania firmą niezaangażowanym w nią interesariuszom może spowodować zamieszanie w procesie podejmowania decyzji i zazwyczaj prowadzi do katastrofy. Kluczowe dla powodzenia procesu sukcesji jest wyraźne komunikowanie przyjętego planu przekazania władzy i/ lub własności przez cały czas trwania tego

procesu. Ostatnia rzecz, której chcemy, to zaskakiwanie ludzi naszymi wizjami i pomysłami. Jeżeli zakomunikujesz swoje plany w sposób otwarty i na wczesnym etapie, Ty i Twoi pracownicy będziecie mogli wypracować wspólny cel budowania Twojej firmy pod nowym kierownictwem w ramach organizacji o efektywnej strukturze, służącej kolejnym etapom życia firmy.

#### Cele sukcesji

Pamiętaj, że w procesie przekazywania kierownictwa firmy niezmiennie istotna jest możliwość współpracy z doświadczonymi specjalistami, którzy pomogą wdrożyć programy mające na celu osiągnięcie celów związanych z planowaniem sukcesji.



Dariusz Bednarski



Grant Thornton

An instinct for growth™





## Przepisy na herbatę

### Herbata z suszonymi owocami

Doskonałymi dodatkami do czarnych herbat są suszone owoce. Najlepiej sprawdzą się tutaj m.in. głóg, żurawina oraz dzika róża. Już od dawna przygotowywało się z nich owocowe napary. Niekonwencjonalnym a zarazem bardzo smacznym i aromatycznym połączeniem jest dodanie suszonych owoców do ulubionej czarnej herbaty i przyrządzenie tym samym własnej kompozycji smakowej. Idealnie nadają się do tego dwie herbaty marki LOYD – Ceylon Sense oraz English

Blend. Obie aromatyczne, wyraźne w smaku, zawierające esencję herbacianą. Głóg, dzika róża i żurawina działają rozgrzewająco, a poza tym mają sporo witaminy C. Przed dodaniem suszonych owoców do herbaty należy wymoczyć je w przegotowanej ciepłej wodzie – staną się dzięki temu miękkie. Smacznego!

### Herbata z imbirem

W zimowe chłody szukamy różnych sposobów na rozgrzanie. Jednym z nich może być herbata. Dlatego przygotowując

jesiennie-zimową herbatę, warto sięgnąć po artykuły o właściwościach rozgrzewających. Jednym z nich jest imbir. Jego lekko piekący aromat doda napojowi charakteru i świetnie skomponuje się m.in. z miodem, którego warto użyć do słodzenia. Do przygotowania jednego kubka napoju wystarczą ok. dwa-trzy centymetry świeżego kłącza imbiru, który możemy pokroić w plastry lub zetrzeć na grubej tarce. Następnie – wraz z listami czarnej herbaty – zalewamy wrzątkiem. Proponujemy użyć tutaj liściastych herbat marki LOYD – np. Yunnan, Assam





lub Ceylon. Charakteryzuje je głęboki smak, wspaniały aromat i cudowny kolor. Zostawmy napar kilka minut pod przykryciem – dzięki temu wszystkie smaki doskonale się połączą. Osoby pragnące dodatkowo wzmocnić smak takiej herbaty mogą dodać do niej jeszcze szczypty cynamonu.

## Kawa po irlandzku i kawa z imbirem

Kawa po irlandzku: 1 łyżka cukru, 4 łyżki whisky, 2 łyżki bitej śmietany  
Cukier przesmażyć – zrobić karmel, zalać whisky, wymieszać i przelać do filiżanek.  
Zalać gorącą, mocną kawą Mokate Premium Cafe i dobrze wymieszać. Przykryć bitą śmietaną.

Kawa z imbirem: 2 filiżanki kawy Mokate Cafe Premium, 2 łyżeczki miodu, 2-3 szczypty imbiru, mleko lub bita śmietana  
Miód utrzeć z imbirem i zalać gorącą kawą. Podawać z bitą śmietaną lub mlekiem.

## Śmietankowy przysmak cappuccino

Źródło: lakierowo.blogspot.com

### SKŁADNIKI:

Biszkopt:

5 jajek,

1 szklanka cukru,

1 szklanka mąki,

1 łyżeczka proszku do pieczenia,

2 łyżeczki cukru waniliowego,  
szczypta soli

Krem budyniowy:

3 łyżki mąki,

2 łyżki skrobi ziemniaczanej,

0,5 l mleka,

4 łyżki Mokate cappuccino (dwie waniliowego, dwie czekoladowego),

6 łyżek cukru,

2 łyżki cukru waniliowego lub 1 opakowanie cukru wanilinowego,

250 g masła/margaryny palma,

5 żółtek

Bitą śmietana:

1 l śmietanki 30%,

4 łyżki cukru pudru,

10g żelatyny, lub 4 opakowania śmietan-fixu

### PRZYGOTOWANIE:

Biszkopt:

Białka oddzielić od żółtek, następnie ubijać posolone białka do chwili osiągnięcia puszystej masy.

Nie przerywając ubijania dodawać cukier kryształ oraz cukier waniliowy. Następnie dodawać pojedynczo żółtka i całość ubijać 15 minut. Do tak przygotowanej masy dodawać mąkę

i proszek do pieczenia, całość delikatnie wymieszać.

Ciasto wylać na wysmarowanej tłuszczem formę. Włożyć do nagrzanego piekarnika i piec około 30 minut

w temperaturze 180 stopni C (jeśli słabo

rośnie włączcie termoobieg).

Krem budyniowy:

0,3 l mleka zagotować. Resztę mleka wymieszać z mąką, mąką ziemniaczaną, Cappuccino, cukrem oraz cukrem waniliowym. Do gotującego się mleka wlać przygotowaną mieszkankę, energicznie zamieszać, podgrzewać stale mieszając do ponownego zagotowania. Budyń schłodzić, 250g masła utrzeć z 5 żółtkami i połączyć z zimnym budyniem. Masę budyniową wyłożyć na biszkopt i odstawić do lodówki.

Bitą śmietana:

Ubić śmietankę na puszystą masę, pod koniec ubijania dodać cukier puder. Gdy śmietana uzyska odpowiednią konsystencję dodać śmietan-fix. Wyłożyć na wierzch ciasta i włożyć do lodówki.

Przed podaniem posypać startą czekoladą.

Połączyć warstwy, wstawić do lodówki na minimum 12 godzin.

**MOKATE**



# Optymalna forma prawna firmy rodzinnej (część 5)

**P**an Jan, którego historię zaczęliśmy poznawać w poprzednim biuletynie postanowił o przekształceniu prowadzonej działalności w spółkę komandytową. Zdecydował również o wyłączeniu z działalności, jeszcze przed przekształceniem, nieruchomości do założonej w tym celu wraz z córkami spółki jawnej. W proces przekształcenia wpleciona została także sukcesja własności części firmy na rzecz córek. Pan Jan wybrał zmianę formy prawnej poprzez dwa przekształcenia. W pierwszym etapie w spółkę z o.o., w drugim - w spółkę komandytową.

Dlaczego podjął takie decyzje? Odpowiedź znajdziesz w artykule opublikowanym w poprzednim Biuletynie. Zapraszamy do lektury.

## Zaprojektowany i zrealizowany proces przekształcenia:

osoby mocno obciążone codziennymi obowiązkami. Perspektywa realizacji tak złożonego procesu zmian rodziła w nim ogromne obawy o negatywny wpływ podejmowanych działań na:

- bieżącą organizację pracy,
- realizację zleceń w toku,
- relacje z kontrahentami i bankami,
- niepokój wśród pracowników,
- konieczność dużego zaangażowania w czynności prawne ze strony właściciela i członków rodziny,
- ryzyka podatkowe związane z dwukrotną zmianą formy prawnej i wydzieleniem nieruchomości.

## Rola doradcy w procesie.

Odpowiedzią na obawy powinna być współpraca z doradcą, który zapewni znacznie więcej niż tylko wsparcie w procesie, który weźmie na siebie



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



## Rozterki Pana Jana.

Pan Jan posiada wykształcenie techniczne i kwestie prawne, podatkowe i księgowe są mu obce. Jego księgowość to dwie

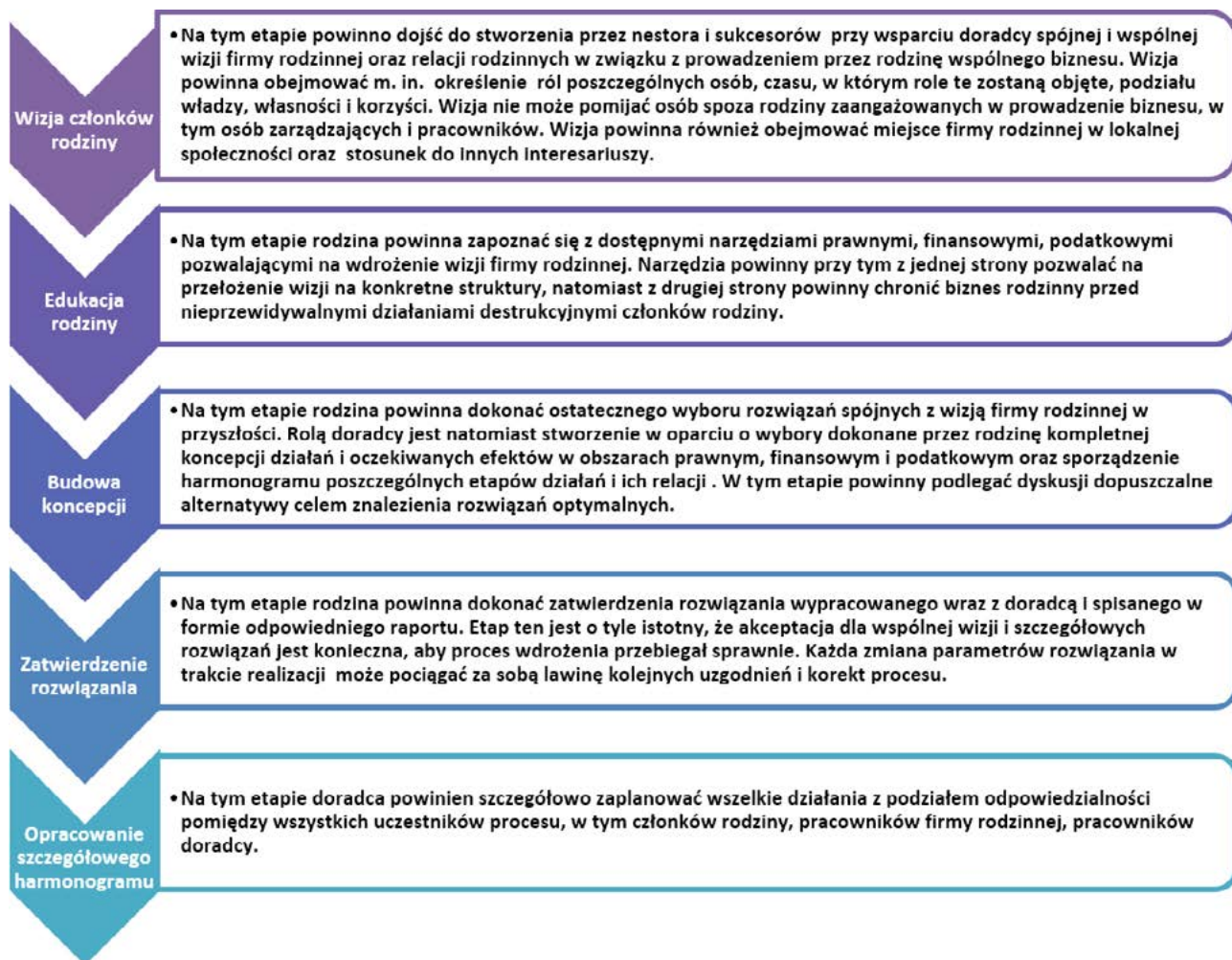
odpowiedzialność za cały proces – jego organizację i ostateczny efekt.

## Opracowanie koncepcji.

Kluczowym elementem współpracy

pomiędzy doradcą a firmą rodzinną jest wypracowanie wizji firmy rodzinnej w perspektywie wielu lat. Proces opracowania optymalnego dla firmy rodzinnej rozwiązania prezentuje poniższy schemat:





Prawidłowo przygotowany i przeprowadzony proces przekształceń nie powinien mieć negatywnego wpływu na funkcjonowanie firmy. Pan Jan i jego córki są osobami fikcyjnymi, jednakże łączą w sobie rzeczywiste doświadczenia z kilku ostatnich procesów przekształceniowych połączonych z procesem sukcesji, które miałem przyjemność obsługiwać.

**Dariusz Bednarski**



**Grant Thornton**  
An instinct for growth™



## Pro-zdrowotne pierniczki

**Z**astanawiałam się głęboko nad zatytułowaniem artykułu, ponieważ kto chce w czasie świąt i celebracji czytać o jedzeniu, które przyrządza się „bez glutenu”, „bez cukru”, „bez laktozy”? Raczej nikt. Poza tym jeśli zrobię listę „bez-ów” to drodzy rodzeńmi pomyślą, że to pierniczki na powietrzu i wodzie! A to gruba nieprawda. Chciałam bowiem zrobić właśnie prezent świąteczny czytelnikom i zaoferować najlepszą swoją wiedzę, aby stworzyć pełen dbałości, ciepła, troski ORAZ zdrowia przysmak, który jednoznacznie kojarzy się z tym wyjątkowym czasem w roku. W wielu rodzinach coraz częściej różni

jej członkowie borykają się z pewnymi ograniczeniami żywieniowymi ze względu na zdrowie. Alergie, nietolerancje, insulino oporność, cukrzyca, czy chcemy tego czy nie, to przypadłości pojawiające się coraz powszechniej. Na domiar „złego” niektórzy dbają o linię!

Postanowiłam więc pomyśleć o tych wszystkich wykluczonych członkach rodzin, którzy czują się poszkodowani w czasie świąt, ponieważ mogą się napawać tylko zapachem tradycyjnych pierniczek. O dziwo bowiem kuchnia staropolska nie brała pod uwagę nietolerancji pokarmowych, alergii i innych przypadłości.

Ponadto byłam wiedzioną samolubną potrzebą znalezienia alternatywy dla tradycyjnego podejścia do świątecznego celebrowania i gotowania, ponieważ na 16 osób z mojej najbliższej rodziny mamy sporo obostrzeń. Stan ten pogarsza się stopniowo, ale statystyka na dzień dzisiejszy podaje 8 osób bezglutenowych (1), 6 osób bezlaktozowych (2), 10 osób dbających o linię (3). Wnikliwy czytelnik dodając liczby już pewnie spostrzeżę, że coś się nie zgadza i pewnie wyolbrzymiam. Otóż nie, po prostu ograniczenia te dotyczą członków mojej rodziny w różnej konfiguracji w tym z połączeniami 1 i 2, 1 i 3, 2 i 3 można sobie





jeszcze poradzić, ale ci co mają 1,2, i 3 są już nieznosni! Na marginesie wspomnę, że 11 osób to wegetarianie, ale proszę nie myśleć o nich źle, bo rodziny się nie wybiera. Poza tym w kwestii przygotowywania Wigilii ten fakt akurat nie przeszkadza.

Wracając do tematu moje pierniczki są dla:  
- **diabetyków lub osób z insulino opornością**  
- **dbających o szczupłą i zdrową sylwetkę** (nie ze względu na liczbę kalorii, ale na to, że nie mają cukru i nie powodują skoków poziomu cukru we krwi)  
- osób z **nietolerancją laktozy lub glutenu**

**Składniki potrzebne na 2 blachy**  
i proponowane przeze mnie składniki zastępcze:

- Kubek mąki z orzechów laskowych/ włoskich/migdałów (po prostu zmielone „na sytko” orzechy)
- Dla uczulonych na orzechy można zastąpić tą męką za pomocą gryczanej, która także nie zawiera glutenu. TO jednak spowoduje, że nie będą to odpowiednie smakołyki dla diabetyków lub osób dbających o linię.
- 4 łyżki mąki kokosowej
  - 40 ml roztopionego oleju kokosowego (podczas obróbki termicznej nie podlega

on przemianom tak jak inne tłuszcze roślinne)

- 1 jajo
- 1 czubata łyżka przyprawy do pierników (lub tyle ile kto lubi, ważne aby w paczuszcze gotowych przypraw producent nie wpadł na pomysł żeby dodać cukier)
- 10 – 15 tabletek stewii lub ok 80 gramów ksylitolu (Są to naturalne substancje, a nie sztuczne słodzik. Stewia jest robiona z liści, a ksylitol pozyskuje się z brzozy i ma małe kryształki przypominające cukier, ale w swej strukturze chemicznej NIE jest cukrem i może być spożywany przez cukrzyków, ponieważ ma IG 8)
- Około 1/3 szklanki mleka roślinnego (moim ulubionym jest kokosowe)

#### Jak zrobić takie pierniki?

Należy kierować się taką samą zasadą jak przy robieniu muffinów, czyli osobno mokre i osobno suche składniki. Pierniki nie muszą wyrosnąć, dlatego w przepisie nie ma żadnego składnika powodującego wzrost (bez proszku, bez sody). Suche składniki (mąki, przyprawę i rozkruszone tabletki stewii) mieszam razem. Następnie połączyłam mokre składniki (ostudzony olej kokosowy) i wyrobiłam rękami. Potem uformowałam kulkę (dość moką) i odstawiłam na kilkanaście minut. Aby rozwałkować ciasto, należy oderwać

część i położyć pod spodem i na wierzchu papier do pieczenia. W ten sposób ciasto nie przykleja się do wałka i łatwiej z nim pracować. Na koniec wycinam pierniczki i przekładam na blachę. Wystarczy im 15 min w rozgrzanym do 200 stopni piekarniku.

Trzeba pozwolić im ostygnąć. Jeśli przełoży się je do zamkniętego i szczelnego opakowania np. torebki foliowej, to zmiękną.

Barbara Fedorowicz



## *Firmy rodzinne dla firm rodzinnych*

### **ZRÓWNOWAŻONA PRZYSZŁOŚĆ**

Bez zrównoważonego podejścia do przyszłości, jest ona zagrożona. Nie tylko przyszłość naszych firm, ale również życie oraz źródła utrzymania przyszłych pokoleń. Dlatego właśnie my, Międzynarodowy Zarząd The Family Business Network, ponawiamy naszą obietnicę promowania modelu biznesu, który zapewni kontynuację nie tylko naszego pokolenia, ale i pokolenia naszych dzieci. Korzyści takiego podejścia są oczywiste dla nas wszystkich: odpowiedzialne używanie kapitału jest potężną siłą czynienia dobra, a z korporacyjnego zarządzania wywodzi się korporacyjna przewaga. Biznesy, które osiągają wspaniałe rzeczy osiągają lepsze wyniki finansowe, jednak należy pamiętać, że sprawy z którymi mierzymy się dziś, wykraczają poza natychmiastowy zwrot pieniędzy.

Zapewnienie przyszłym pokoleniom czegoś więcej niż sami otrzymaliśmy w przeszłości, to głęboko zakorzeniona ludzka ambicja. Myślenie międzypokoleniowe jest widoczne u różnych ludzi z różnych kręgów, jednak stanowi nieodłączny element firm rodzinnych. Wierzymy, że nasze wrodzone zrozumienie i docenianie dziedzictwa niesie ze sobą obowiązek wspierania i promowania zrównoważonej przyszłości we wszystkim co robimy. Jako strażnicy jutra, wierzymy, w poniższe słowa skierowane

#### **Do naszych ludzi:**

Czynimy wszystko co w naszej mocy aby stworzyć i kształtować miejsca pracy i kulturę pracy, w której nasi ludzie będą się rozwijać.

#### **Do naszych społeczności:**

Jesteśmy odpowiedzialnymi obywatelami świata zostawiającymi pozytywny wkład w społeczności, w których żyjemy i pracujemy.

#### **Do środowiska:**

Nieustannie poszukujemy sposobów zmniejszania naszego wpływu na środowisko, które tworzymy i dbać o bezpieczeństwo środowiska, w którym wszyscy żyjemy.

#### **Do przyszłych pokoleń:**

Współtworzymy wartości i długoterminowe aspiracje razem z przyszłym pokoleniem.

Zdajemy sobie sprawę, że te słowa są odważne i nie wypowiadamy ich bez przemyślenia. Aby jednak chronić wszystko co osiągnęliśmy i zapewnić zrównoważoną przyszłość, są one konieczne. Wzywamy wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne z całego świata, aby wzięły odpowiedzialność za przyszłość naszych pokoleń.

Dołącz do nas. Firmy Rodzinne dla Firm Rodzinnych!

**Solange Olszewska**  
Prezes FBN Poland

**Katarzyna Gierczak Grupińska**  
Dyrektor FBN Poland