

# FIRMY RODZINNE

NR 01/14  
styczeń/luty 2014



ŚRODOWISKO FIRM RODZINNYCH, KTÓRE MAJĄ WPŁYW NA RZECZYWISTOŚĆ



Prezydent otrzymał drzewko „Firma Rodzinna”

## Mecenasi Fundacji



## Partnerzy Fundacji



# Wydarzenie

## Prezydent o rodzinnej przedsiębiorczości

Na okładce tego numeru biuletynu umieściliśmy zdjęcie prezydenta Bronisława Komorowskiego z „drzewkiem” – znakiem identyfikującym firmy rodzinne – wpiętym w klapę marynarki. Bardzo się cieszymy, że spotkanie dotyczące rodzinnej przedsiębiorczości w Pałacu Prezydenckim, współorganizowane przez stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, mogło się odbyć. To dla nas bardzo ważne, więc pozwalamy sobie przypomnieć słowa Prezydenta, które padły podczas jego inauguracji.

” Bardzo się cieszę, że jest wola rozmawiania o sprawach, które pasują jak ulał do dwóch strategicznie ważnych zagadnień mojej prezydentury, a mianowicie do rodziny i przedsiębiorczości rozumianej szczególnie jako troska o małe i średnie firmy. Trzeba pamiętać, że obecnie firmy rodzinne w Polsce to przede wszystkim małe firmy, aczkolwiek warto zwrócić uwagę na to, że wracamy do dobrych tradycji, kiedy to istniały na ziemiach polskich wielkie firmy rodzinne, które po dziś dzień wyznaczają kierunek naszych marzeń o polskiej przedsiębiorczości, o stabilności firm, o osiągnięciach w każdym obszarze.

Można wymienić całkiem sporo takich firm o ogromnym potencjale, które działają już w tej chwili nie tylko na rynku polskim, ale i europejskim, a nawet globalnym. To cieszy i zwraca uwagę na rangę przedsiębiorczości rodzinnej. Zachętą do wzmacniania tego kierunku myślenia i działania jest to, że innym się udało.

Warto więc próbować, jednak do tego, by odnieść sukces - nie tylko zresztą w biznesie – potrzebna jest motywacja.

Oczywiście w biznesie jedną z podstawowych motywacji są pieniądze, ale nie powinny być one jedyną motywacją. Motywacja powinna być o wiele dalej idąca – chęć zapewnienia dobrego bytu i bezpieczeństwa swojej rodzinie, w dalszej kolejności pracownikom i rodzinom pracowników. To jest problem aspiracji i ambicji do tego, by dostrzegać, że pieniądze nie są wszystkim. Prawdziwym wyzwaniem jest to, co z nimi zrobimy, co zrobimy z firmą.

Myślę więc, że wśród tych motywacji ważna jest też wola do trwania ponad własne pokolenie. To tkwi szalenie mocno w każdym człowieku i na pewno może być motywacją do działania i do dbania



o dobre imię firmy. Jeśli firma nazywa się – dajmy na to „WZM”, to właścicielowi nie musi zależeć w jakimś szczególnie dużym stopniu na tym, co będzie się z tym kojarzyć. A już na pewno nie w takim stopniu, jak w przypadku, gdy firma będzie się nazywać „Jan Kowalski i Synowie”. Przy takiej nazwie firmy będzie właściciela motywować dodatkowo przecież to, co zostawi po sobie – jak ludzie nas zapamiętają. Jestem przekonany, że to motywacja nie do przecenienia i kryje się za nią cała masa sukcesów firm rodzinnych. Ta motywacja jest na tyle silna, że wyzwala wolę myślenia o firmie z dłuższą perspektywą. Być może także z większym poczuciem ostrożności, ale na pewno z chęcią zadbania o to, żeby firma rozwijała się bezpiecznie.

Ta motywacja jest na tyle silna, że wyzwala wolę myślenia o firmie z dłuższą perspektywą. Być może także z większym poczuciem ostrożności, ale na pewno z chęcią zadbania o to, żeby firma rozwijała się bezpiecznie. Możemy powiedzieć, że obecnie już ponad milion firm polskich może być zakwalifikowana jako firmy rodzinne i nie do przecenienia jest ich wkład w rozwój gospodarczy kraju, w budowę PKB i tworzenie miejsc pracy. I myślę, że mają wpływ na kształtowanie pewnego stylu życia i myślenia o Polsce.



firmyrodzinne.eu  
© tomaszkwiatkowski.pl

ifr  
INICJATYWA  
FIRM RODZINNYCH



# Wydarzenie



Możemy powiedzieć, że obecnie już ponad milion firm polskich może być zakwalifikowana jako firmy rodzinne i nie do przecenienia jest ich wkład w rozwój gospodarczy kraju, w budowę PKB i tworzenie miejsc pracy. I myślę, że mają wpływ na kształtowanie pewnego stylu życia i myślenia o Polsce. Bo inaczej się myśli o sąsiadach, kraju, otoczeniu, jeśli potrafi się dbać o własną rodzinę. Bo jeśli ktoś nie potrafi dbać o własną rodzinę, to trudno mi sobie wyobrazić, że będzie potrafił dbać o pracowników, lokalną społeczność, czy tę wielką rodzinę, o której w hymnie śpiewamy, że nie zginie

Ważne są warunki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, również z punktu widzenia rodzinności. Liczę na to, że po tej debacie pojawią się nowe pomysły, ale mogę powiedzieć, że pracujemy już nad tym tematem. Od lat zajmuje się tym już Minister Dziekoński. Chodzi o optymalne warunki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Mamy bowiem świadomość, że wiele spraw wymaga jeszcze uwagi. Trzeba zmienić system podatkowy czy polepszyć warunki funkcjonowania firm w kodeksie pracy. Bo przecież w firmach rodzinnych nikt nie musi powoływać komisji trójstronnych. Tam sposoby dyskusowania i szukania optymalnych rozwiązań są zupełnie inne.

Kancelaria Prezydenta rozpoczęła już szereg działań zmierzających do poprawy warunków funkcjonowania małego i średniego biznesu, a to przecież w ogromnej części właśnie firmy rodzinne. Mam tu na myśli np. skierowany już do sejmu projekt nowelizacji ustawy o postępowaniu przed sądami administracyjnymi. Jestem przekonany, że wejście w życie tej regulacji usprawni rozwiązywanie problemów w procesach prowadzonych przez sądy gospodarcze.

Jestem przekonany, że dobry efekt przyniesie także opracowana w Kancelarii zielona księga zawierająca zestaw rekomendacji do poprawienia procesu stanowienia prawa. Jestem pewien, że kolejne wskazania powstaną w efekcie tej dyskusji. czego oczywiście Państwu, życzę sobie, Polsce i polskiej gospodarce.



Jestem przekonany, że rodzinność zawsze wymaga solidnego fundamentu związanego i z uczuciami, ale także z przeżywaniem wspólnoty, także wspólnoty ekonomicznej. Mam przekonanie, że te fundamenty będą motywacją do dalszej ciągłej pracy. ”

Zdjęcia wykorzystane w tekście pochodzą ze zbiorów Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych.

# Z przytupem w Nowy Rok



**Drodzy rodzinni,**

witam Was wszystkich serdecznie już w nowym roku. Mam ogromną nadzieję, że przyniesie on jeszcze więcej radości i satysfakcji z prowadzenia biznesu, realizacji zamierzeń i w ogóle – zadowolenia z naszego życia.

W związku z tym, że przełom roku ledwie za nami, pozostajemy jeszcze przez chwilę myślami w tym, co działo się przez ostatnie 12 miesięcy i próbujemy wspólnie z Wami odpowiedzieć sobie na pytanie, jaki był 2013 rok.

Co nam przyniósł, co odebrał? Jak będziemy go wspominać za kilka miesięcy, czy nawet za kilka lat?

Na podstawie naszych wspólnych rozmów powstały teksty, które podsumowują i oceniają miniony rok. Mimo pewnych trudności, przeważająca większość z Was wspomina go jednak bardzo dobrze, co niezmiernie mnie cieszy i daje nadzieję, że w nadchodzących miesiącach będziecie sobie radzić jeszcze lepiej, a przyszłoroczne podsumowania będą jeszcze lepsze.

Poświęcamy też nieco miejsca temu, co wydarzy się w najbliższym czasie. Mam tu na myśli, na przykład, artykuł przygotowany przez naszego partnera, Kancelarię Ożóg i Wspólnicy o czekających na nas zmianach w systemie podatkowym.

Waszej szczególnej uwadze polecam także artykuł będący kontynuacją tematu barier w rozwoju firm, którego inspiracją były wyniki badań przeprowadzonych przez naszego partnera strategicznego, firmę Grant Thornton. Tym razem możecie poznać konkretne opinie osób zaangażowanych w zarządzanie firmami rodzinnymi na temat trudności, z którymi muszą się na co dzień borykać.

Oprócz tego, w tym numerze biuletynu znajdziecie porady dotyczące bezpieczeństwa transportu towarów, motywacji w dotrzymywaniu swoich postanowień noworocznych oraz sprawnego zarządzania procesem sukcesji.

A zatem raz jeszcze życzę Wam wszystkim, Najdrożsi, rozpocznijmy z przytupem ten Nowy Rok i działajmy zgodnie naszym mottem: „Firmy rodzinne dla firm rodzinnych”, aby nasz wpływ na otaczającą nas rzeczywistość był z każdym dniem, tygodniem i miesiącem coraz większy.

**Życzę miłej lektury.**

Katarzyna Gierczak-Grupińska  
Prezes Zarządu Fundacji Firmy Rodzinne

**Katarzyna Gierczak-Grupińska**  
prezes Fundacji Firmy Rodzinne  
tel. +500 297 097  
kasia.gierczak@gelg.pl

**Konrad Bugiera**  
pełnomocnik ds. PR i kontaktów z mediami  
tel. +48 61 662 8079  
konrad.bugiera@inact.pl

**Ewa Borucka**  
pełnomocnik ds. firm rodzinnych  
Tel: +48 605 560 835  
fundacja@firmyrodzinne.org  
Sr & Pt 9:00- 15:00 tel.: 61 66 70 984

**Uwaga! Zmiana siedziby Fundacji**  
Adres: GELG Sp. z o.o.  
64-510 Wronki  
Ćmachowo

**Małgorzata Kościańska**  
pełnomocnik ds. FBN Poland  
fbn@firmyrodzinne.org



**FUNDACJA**  
— FIRMY RODZINNE —

"Zdjęcie na pierwszej stronie pochodzi ze zbiorów Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych"

## Jak minął rok 2013 u Rodzinnych

**Rodzinni podsumowują rok i dzielą się planami na przyszłość**

Koniec roku skłania do podsumowań, w szczególności tych biznesowych. I chociaż rok 2013 został okrzyknięty czasem kryzysu, to w wielu branżach i sektorach pojawiły się nowe inwestycje oraz miejsca pracy. Postanowiliśmy zapytać o to, jak miniony okres oceniają firmy rodzinne i jakie mają plany na nadchodzące miesiące. Jak się okazało, mimo problemów, większość biznesów pozytywnie ocenia miniony rok. I co najważniejsze, ma plany rozwoju na najbliższe dwanaście miesięcy.



# Jak minął rok 2013 u Rodzinnych

**Jacek Ochnik**  
**firma Ochnik:**

W zarządzaniu firmą każdego roku odkrywa się coś nowego. I chociaż dużo wcześniej zdałem sobie sprawę z istoty kultury organizacyjnej oraz jej znaczenia, to dopiero w zeszłym roku podjąłem konkretne działania w zakresie jej wprowadzenia u nas. Przede wszystkim odkryłem potęgę budowania kultury wewnętrznej poprzez traktowanie zespołu jako zbioru jednostek. Niewątpliwie, indywidualne podejście do pracowników stanowi ważny element w rozwoju firmy. Zdając sobie z tego sprawę, chcemy bardziej koncentrować się na indywidualnych potrzebach konkretnych osób i stanowisk pracy, rezygnując ze sprowadzania wszystkich pracowników do jednego, wspólnego mianownika. W regułach i zasadach obowiązujących w firmie – które oczywiście dotyczą wszystkich w równym stopniu – nie można zapominać o człowieku. Zauważa się to zwłaszcza podczas wizyt w prowadzonych sklepach i placówkach handlowych, gdy podczas rozmów z kierownikami i sprzedawcami okazuje się, że indywidualne podejście do ich sytuacji ma dla nich duże znaczenie. Zarówno dla nich, jak i dla mnie – taka strategia nie tylko satysfakcjonuje pracowników, ale jest jedną z metod kształtowania marki Ochnik, która przekłada się na budowanie dobrej jakości obsługi oraz produktu.



**Łukasz Janus**  
**Grupa Nomax:**

Ciągle się rozwijamy, szukamy innowacyjnych rozwiązań i udoskonalamy nasze produkty, dlatego duże wyzwanie stoi przed jedną z naszych spółek, zajmującą się badaniami i rozwojem. Duży nacisk kładziemy również na analizę i redukcję kosztów, dlatego planujemy pionierskie wdrożenie nowoczesnego rachunku kosztów metodą TDABC. Jest to duże wyzwanie dla naszej spółki, odpowiedzialnej za IT, gromadzenie i analizę danych oraz wspomaganie produkcji przez zastosowanie systemów MES, CMMS i automatyki przemysłowej. Mamy nadzieję, że rok 2014 będzie owocny i uda nam się wdrożyć zaplanowane innowacje.

**Tomasz Wróbel, Mirosław Wróbel**  
**Autoryzowany Dealer Mercedes-Benz:**

Miniony rok był czasem bardzo intensywnego rozwoju i dużych zmian w firmie, które dotyczyły głównie zatrudnienia oraz siedziby. Przeprowadziliśmy rozbudowę salonu oraz zrealizowaliśmy nowe inwestycje. Podobnie jak dla firmy, również dla mnie osobiście był to rok zmian, ciągłego poszukiwania i rozwoju. Nie tylko w kwestiach zawodowych, ale i prywatnych. Jakie mam plany na 2014 rok? Chcę kontynuować rozwój oraz w rozważny i odpowiedzialny sposób pogłębić kierunek

zmian, który obraliśmy w 2013 roku i wcześniej. Jako zarządzający firmą skoncentruję się na utrwalaniu nowych metod działania w zespole. Chcę też pozwolić pracownikom na dokładne zrozumienie i przystosowanie się do zmienionych, nowych warunków pracy.



**Łukasz Rotarski**  
**ANRO:**

Rok 2013 mogę opisać krótko: udany, ale bardzo pracowity. I chociaż przeszkód w drodze do założonych celów było wiele, np. w relacjach z klientami, współpracownikami czy z samymi przezesem (>śmiech< przyp. red.), to wiele z nich udało się zrealizować. Szczególnie cieszy mnie uruchomienie sklepu internetowego, który ma być dla firmy szansą rozwoju. Biznes online dał nam także większą swobodę działania. Cel na 2013 rok, który wciąż jest w trakcie realizacji (rozmowa prowadzona była w listopadzie 2013; przyp. red.), jest wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania. Prace nad tym usprawnieniem pokazały bardzo ważną rzecz dla zarządzania firmą: to, czego ludzie nie znają lub czego nie rozumieją, budzi ich opór. Niewątpliwie planowana zmiana organizacji pracy jest diametralna, jednak ma na celu jej usprawnienie i w efekcie ułatwienie wykonywania zadań pracownikom. Dzięki bliskiej współpracy ze wszystkimi działami w firmie przy realizacji tego projektu, lepiej poznałem wielu pracowników, co pozwoliło zrozumieć ich potrzeby oraz reakcje na zmiany. Mam nadzieję, że w 2014 roku także będziemy mieć dużo cierpliwości w działaniu oraz oczekiwaniu na efekty naszej pracy.

# Jak minął rok 2013 u Rodzinnych



## **Maria Nadolna** **właścicielka sklepów** **spożywczo-przemysłowych:**

Głównym celem na 2013 było zwiększenie obrotów firmy. By zrealizować ten plan, powiększyłam asortyment sprzedawanych produktów i zintensyfikowałam działania marketingowe: reklamę oraz akcje promocyjne. Jak się okazuje, podjęte działania były skuteczne. Analiza działań konkurencji, śledzenie nowości i lektura czasopism handlowych, ofert oraz trendów cenowych a także rozmowy z klientami i pracownikami, pozwoliły zrealizować cele z początku roku. Praca była intensywna, ale się opłaciła. Wiele satysfakcji dało mi osobiste zaangażowanie w sprzedaż i kontakt z klientami. Największy wpływ na moją pracę mam ja sama – to własna motywacja i działanie są gwarantem sukcesu. Wśród głównych celów biznesowych na 2014 rok duży nacisk kładę na zwiększenie obrotów ze sprzedaży oraz pozyskanie nowych klientów. W najbliższych miesiącach będę również dążyć do obniżenia kosztów prowadzenia firmy. By to osiągnąć, ważnym elementem będzie zwiększenie atrakcyjności sklepów, w porównaniu z konkurencją w okolicy.

## **Patrycjusz Marcinkowski** **MRC Broker:**

Rok 2013 dla naszej firmy był dość trudny. Byliśmy jednym z beneficjentów inwestycji infrastrukturalnych przed Euro, które ubezpieczaliśmy. Obsługiwaliśmy także ubezpieczenia około 6% wszystkich inwestycji budowlanych w Polsce, takich jak Stadion Narodowy w Warszawie, stadion w Poznaniu, drogi i inne obiekty infrastrukturalne. Zdawaliśmy sobie sprawę, że po zakończeniu 2012 roku odczujemy spadek popytu. Jednak po Euro okazało się, że to nie spadek, ale krach dla branży budowlanej, dla której pracowaliśmy jako broker.

Nasze przychody spadły o kilkadziesiąt procent i według początkowych prognoz, 2013 rok mieliśmy zakończyć stratą. Najprostszym działaniem do wykonania, aby uratować sytuację

i zakończyć rok z zyskiem, to redukcja około 30% składu zespołu. Już w styczniu mogłem zwolnić pracowników i wiem, że spotkałoby się to nawet ze zrozumieniem ze strony ludzi. Jednak nie wybrałem tej drogi, nikogo nie zwolniłem. Cały czas pracowaliśmy na stracie, ale na koniec roku będziemy mieli minimalny zysk. Decyzja o utrzymaniu status quo w obszarze zatrudnienia podzielała niezwykle motywująco na pracowników, którzy dali z siebie maksimum wysiłku. Ponadto uruchomiliśmy nowy pakiet usług dla odnawialnych źródeł energii i zajęliśmy się ubezpieczaniem również tego typu inwestycji. Jaki jest efekt tej sytuacji? Dzięki barierom z 2013 roku dołożyliśmy kolejny filar, na którym będziemy budować przewagę konkurencyjną w 2014 roku.

## **Marietta i Wojciech Brzezińscy** **Interhurt Sp. z o.o. ze Zgorzelca:**

Ze względu na stagnację w branży, w porównaniu z poprzednimi latami, rok 2013 był dla naszej firmy trudniejszy. Pomimo problemów, intensyfikowaliśmy jednak działania w celu ustabilizowania pozycji na rynku, tak aby zrealizować najważniejsze plany. Druga połowa roku okazała się zdecydowanie lepsza, m.in. ze względu na świadomość, że nie uda nam się osiągnąć wyników z bardzo udanego 2012 roku. Czas był trudny, spowolnienie widoczne, więc czas idealny na inwestycje. W siebie, firmę, w szkolenia i rozwój. Świadomie skoncentrowaliśmy się na edukacji pracowników, sukcesorów i kadry zarządzającej. Już dziś możemy powiedzieć, że zainwestowany czas i pieniądze przynoszą efekty. Naszym osobistym sukcesem jest też zbudowanie kapliczki w ogrodzie, co jest ważnym wydarzeniem dla całej firmy, która ma świadomość, że udało się na nią zapracować. Druga z naszych firm, która działa w branży turystycznej, mimo kryzysu, przynosiła duże dochody. W 2013 Polacy chętnie wyjeżdżali. Największym zainteresowaniem klientów z zachodniego pogranicza cieszyły się Egipt i Turcja.





# Jak minął rok 2013 u Rodzinnych

**Joanna Okularczyk**

**Test Systemy Uszczelniające:**

Moim osobistym sukcesem w 2013 roku była nominacja do grona Ambasaderek Przedsiębiorczości - grupy stu kobiet wytypowanych w całej Polsce. Jest to dla mnie ogromne wyróżnienie, z którym – szczerze mówiąc – musiałam się oswoić. Cieszę się, że pracą którą wykonuję ja oraz firma, została doceniona. Przede wszystkim uważam, że to nagroda nie tylko dla mnie, ale także dla wielu innych przedsiębiorczych kobiet w Polsce, na co dzień bardzo dzielnych w pracy i w domu. Źródłem mojej satysfakcji jest też praca w firmie rodzinnej, która jest bardzo wciągająca i nie pozwala nawet na chwilę bezczynności! Czym jest ona dla mnie? Kreowaniem nowych wyzwań i koniecznością sprostania im. Na 2014 rok mamy nowe plany i innowacyjne pomysły na kierunek rozwoju oraz sposób komunikacji z rynkiem oraz odbiorcami. Wielu naszych zagranicznych klientów docenia fakt, że jesteśmy firmą rodzinną, widząc w tym znak trwałości i rzetelności. A prywatnie: mam nadzieję, że dzieci rozpoczną swoje życie rodzinne i będzie to dla nas kolejny etap.

**Agnieszka Łapaj**

**Grupa Łapaj Hotele:**

Podobnie jak w 2013 roku, w kolejnych miesiącach firmom rodzinnym, takim jak nasza, nie może zabraknąć determinacji w wyznaczaniu celów biznesowych oraz odwagi i wytrwałości w realizacji planów. Takie działanie pozwoli zwiększyć szanse na sukces, nie tylko w życiu zawodowym, ale i prywatnym.



## Kampania społeczna – MARKA FIRMA RODZINNA

Witamy kolejne rodzinne polskie przedsiębiorstwa, które odznaczyły się wspólnym logotypem marka Firma Rodzinna. Dzięki temu łatwiej się odnajdziemy w życiu i w biznesie. Chcemy się Wami pochwalić:



**Manufaktura Mojej Mamy**  
**Dubeninki**



WĘDZARNIA KALISKA

**Wędzarnia Kaliska**  
**Kalisz**



**Pracownia Cukiernicza "Ewa"**  
**Radom**



**Pracownia Register**  
**Kraków**



**Totłoczko**  
**Kobylnica**



**Mapiso**  
**Gdańsk**





**W 2014 roku, The FBN – I** obchodzi 25 lat odkąd rozpoczęło swoją działalność w Genewie, w 1989 roku. W ciągu tych 25 lat, organizacja początkowo wspierająca firmy rodzinne w kraju rozrosła się do największej międzynarodowej sieci firm rodzinnych. Dzisiaj, FBN to 7000 członków z całego świata z 2700 firm rodzinnych z 57 krajów. Głównym założeniem organizacji jest wzmocnienie sukcesu firm rodzinnych prowadzonych z pokolenia na pokolenie.

Działanie organizacji obejmuje forum kontaktu, praktyczną wymianę doświadczeń między członkami rodzin, a także wspieranie sukcesorów w wieku 18-40 lat (osób, które mają przejąć firmę rodzinną od rodziców). To również promowanie działań firm rodzinnych oraz informowanie rządów i decydentów o zaistniałych problemach do rozwiązania. Więcej informacji na temat stowarzyszenia można znaleźć na stronie [www.fbn-i.org](http://www.fbn-i.org).

Doświadczenie zdobyte przez właścicieli rodzinnych przedsiębiorstw i wartości towarzyszące ich działalności pozwoliły stworzyć kodeks honorowy FBN. Stosowanie się do niego jest zarówno obowiązkiem członków, jak również przywilejem, gdy okazuje się, że to właśnie dzięki zawartym w nim zasadom, można osiągnąć największy sukces.

### Kodeks honorowy FBN mówi, że:

- sieć relacji oparta jest na zasadach otwartej komunikacji i zaufania,
- aktywne uczestnictwo jest istotnym elementem, który nadaje organizacji odpowiednią wartość,
- członkowie są zobowiązani o wymiany doświadczeń i spostrzeżeń w atmosferze poufności,
- dyskusje i debaty są zawsze prowadzone w sposób profesjonalny i z zachowaniem szacunku do drugiego człowieka,
- FBN-I nie jest miejscem sprzedaży produktów lub usług – jest to edukacyjne forum służące wymianie idei, doświadczeń i wiedzy.

FBN Poland dołączył do grona oddziałów FBN w czerwcu 2013 roku. W tym momencie współpracuje z nami 20 polskich dużych firm rodzinnych. Cieszymy się, że możemy świętować rocznicę FBN – I z firmami rodzinnymi z całego świata. Cieszymy się, że jesteście z nami!

Uzupełnieniem kodeksu honorowego jest też obietnica, jaką organizacja FBN-I składa światu, będąc świadoma wpływu, jaki na rzeczywistość wywierają przedsiębiorstwa zarządzane przez rodziny.

Obietnica mówi o promowaniu przez FBN takich zrównoważonych modeli biznesowych, które pozwalają w odpowiedzialny sposób wykorzystywać kapitał.

Podkreśla się w niej właściwe podejście do przedsiębiorczości, w której stworzenie i dostarczenie użytecznego produktu lub usługi jest ważniejsze od generowanego przez to zysku, choć mowa jest również o tym, że paradoksalnie właśnie takie podejście przynosi największe bogactwo.

W szczególności obietnica jest składana ludziom – pracownikom firm rodzinnych. To zapewnienie, że miejsca pracy i kultura organizacji będą sprzyjać rozwojowi i tworzyć dobrą atmosferę pracy. Przyrzeczenie składane jest też lokalnym społecznościom i mówi o tym, że członkowie FBN będą postępować jako odpowiedzialni obywatele nie tylko poszczególnych państw, ale świata w ogóle. W końcu, obietnica dotyczy także środowiska naturalnego i przyszłych pokoleń. Firmy rodzinne zobowiązują się w niej do poszanowania bogactwa naturalnego i poszukiwania sposobów na ograniczenie swojego wpływu na przyrodę, a także do ciągłego przekazywania tych wartości i najlepszych doświadczeń właśnie swojemu potomstwu. Pełną treść obietnicy do odczytania i odsłuchania można znaleźć na stronie internetowej: <http://fbn-i.org/fbn/web.nsf/doclu/pledge?OpenDocument>



# Wydarzenie



## Kalendarz wydarzeń 2014

**25 lat FBN – I: „Dumna przeszłość, zrównoważona przyszłość”**

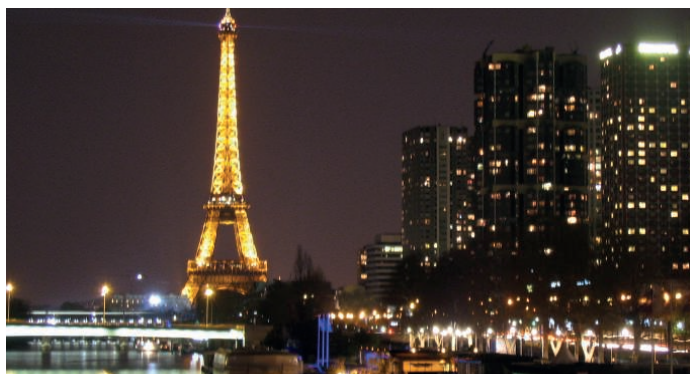
<https://www.fbnxchange.org/xchange/platform.nsf/xpEventsHome.xsp>



**7-8 MARZEC 2014**

### Gstaad, Szwajcaria Weekend narciarski dla NxG

Zaproszenie do Szwajcarii dla przedstawicieli NxG! FBN NxG Switzerland organizuje 2 dni pełne zabawy i intensywnej nauki. Członkowie NxG, w przepięknej scenerii miasta Gstaad, zacieśnią znajomości oraz dowiedzą się, jak ważne jest dobre przygotowanie podczas popołudniowych eskapad narciarskich (które będą dopasowane do wszystkich poziomów umiejętności jazdy na nartach). Wśród prelegentów będą m.in. Andreas Scherz (trzecie pokolenie, Gstaad Palace) oraz André Hoffmann (trzecie pokolenie, Hoffmann La Roche i WWF Wice Prezes) – TBC. Podczas tego weekendu będzie również okazja, aby porozmawiać na temat agendy nadchodzącego Global Summit (Światowego Zjazdu).



**13 CZERWCA 2014**

### Paryż - Wersal Wizyty w firmach rodzinnych oraz kolacja z okazji 25-lecia FBN-I

Zaproszenie dla członków wszystkich oddziałów FBN – I do Paryża, aby świętować 25. rocznicę powstania FBN – I. Dzień rozpocznie się od wizyt w rodzinnych przedsiębiorstwach – ikonach rodziny - a uwieczniony zostanie podczas Gali w Chateau w Wersalu. Uczestnicy zostaną zapoznani z technikami savoir faire i métiers na przełomie lat lub - paralelnie - z przechodzeniem firm rodzinnych z pokolenia na pokolenie. Temat „dumna przeszłość, zrównoważona przyszłość” będzie odgrywał centralną rolę w dyskusjach, jako że przedsiębiorstwa rodzinne zobowiązują się angażować na rzecz realnej przyszłości - lepszej dla następnych pokoleń.



**29-31 MAJA 2014**

### Barcelona, Hiszpania NxG Global Summit (Światowy Zjazd NxG)

Trzeci, coroczny Światowy Zjazd NxG tym razem odbędzie się w tętniącej życiem katalońskiej stolicy – Barcelonie. Po raz pierwszy, tematem przewodnim Światowego Zjazdu NxG oraz Światowego Zjazdu FBN-I będzie to samo hasło: „dumna przeszłość, zrównoważona przyszłość”. Przedstawiciele NxG zastanowią się, jak czerpać wiedzę z przeszłości, jak szanować tradycje swoich rodzinnych firm, których istnienie obejmuje nawet wieki, jednocześnie będąc katalizatorem zmian, wskazującym rodzinie kierunek ku zrównoważonej przyszłości.



**15-17 PAŹDZIERNIKA 2014**

### Dubaj FBN – I Global Summit (Światowy Zjazd FBN-I)

W 2014 roku po raz pierwszy Światowy Zjazd FBN – I odbędzie się na Środkowym Wschodzie, podkreślając prawdziwie międzynarodowy charakter naszej federacji. Członkowie z ponad 50 krajów spotkają się, aby wspólnie zgłębiać najistotniejsze sprawy dotyczące firm rodzinnych, które muszą się odnaleźć w coraz bardziej złożonej rzeczywistości, której elementy są coraz bardziej i coraz ściślej ze sobą połączone. Planowany zjazd, pełen wnikliwych sesji plenarnych, interaktywnych warsztatów oraz światowej klasy wydarzeń towarzyskich, umożliwi członkom rodziny ze wszystkich pokoleń naukę, wymianę wiedzy oraz dzielenie się bezcennym doświadczeniem.



# Zapowiedź



Narada podczas przygotowań do spotkania.

## Spotkanie Family Business Network Poland

W dniach 13-16 lutego 2014 w Nowym Sączu odbędzie się spotkanie Family Business Network Poland. We współpracy z FBN wydarzenie organizują firmy rodzinne z Sądeckiej, które znalazły się na liście 100 firm napędzających gospodarkę regionu, a także te uhonorowane tytułem „Lider Powiatu”. Organizatorzy na szczęblu lokalnym to firmy: Fakro, Konspol, Sądecki Bartnik oraz Wiśniowski, które zaprezentują swoją działalność oraz umożliwią zwiedzenie swoich siedzib. Gościnnie wystąpią firmy: Pożegnanie z Afryką, Herbowo oraz ABC Czepczyński. W spotkaniu jako prelegenci wezmą udział także członkowie zarządu FBN Poland, m.in. Solange Olszewska, prezes firmy Solaris Bus & Coach S.A oraz Kazimierz Pazgan, założyciel firmy Konspol. Gościem specjalnym będzie Prezes FBN International oraz przedstawiciele oddziałów FBN na świecie.

Oprócz warsztatów i wystąpień prelegentów zaplanowano także atrakcje umożliwiające integrację firm rodzinnych.



## Program spotkania FBN Poland w Nowym Sączu

### 13 lutego:

- uroczysta kolacja,
- zapoznanie się rodzin.

### 14 lutego:

- zwiedzanie firm rodzinnych: Fakro, Konspol, Wiśniowski oraz Sądecki Bartnik,
- góralski wieczór wraz z kolacją.

### 15 lutego

- atrakcje integracyjne dla całych rodzin (między innymi tor saneczkowy, kulig z pochodniami, wyścigi saniami, quady oraz wiele innych),
- obiad,
- wystąpienia prelegentów (Solange Olszewska, Ryszard Florek, Kazimierz Pazgan, Andrzej Wiśniowski, Janusz Kasztelewicz, gość specjalny Prezes FBN International oraz przedstawiciele oddziałów FBN na świecie)
- prezentacja Fundacji Fakro dotycząca planowania przyszłości i wzajemnego wspierania się przez firmy rodzinne,
- warsztaty dotyczące strategicznych celów FBN Poland,
- spotkanie drugiej generacji firm rodzinnych (NxG) zatytułowane „Czas dla następnego pokolenia”.

### 16 lutego

- śniadanie w rodzinnym gronie,
- zakończenie spotkania.

# Partner fundacji

## Zmiany w podatkach dochodowych od 2014 r.

Przepisy prawa podatkowego zmieniają się właściwie co roku, zatem to, że przepisy regulujące podatek CIT i PIT ulegną nowelizacji w 2014 r., nie budzi właściwie zdziwienia. Z wielu zmian zapowiadanych na 2014 r. w życie wejdą tylko niektóre, a do szczególnie istotnych należy opodatkowanie podatkiem dochodowym spółki komandytowo-akcyjnej oraz zmiany w zakresie rozliczenia podatkowego sprzedaży odziedziczonych papierów wartościowych.

Ustawodawca uznał, że od 1 stycznia 2014 r. **podatnikiem podatku dochodowego od osób prawnych stanie się jedna ze spółek osobowych – spółka komandytowo-akcyjna**. Spółka ta jest obecnie szeroko wykorzystywana w optymalizacji podatkowej, gdyż wiąże się z nią preferencyjny sposób opodatkowania. Otóż sama spółka jest transparentna podatkowo (nie podlega opodatkowaniu), natomiast dochód opodatkowany jest wyłącznie na poziomie wspólników. Jednocześnie, zgodnie z orzecznictwem sądowym, akcjonariusze spółki komandytowo-akcyjnej są obowiązani do zapłaty podatku dopiero od uzyskanej dywidendy.

Po nowelizacji, spółka komandytowo-akcyjna będzie traktowana podatkowo analogicznie jak spółka z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółka akcyjna. Opodatkowaniu będzie podlegał dochód, a stawka wyniesie 19%. Jednocześnie opodatkowaniu będzie podlegało wniesienie aportu oraz otrzymanie dywidendy przez akcjonariusza, przy czym akcjonariusz będzie mógł skorzystać ze zwolnienia. Przychody komplementariusza z tytułu udziału w SKA będą natomiast opodatkowane zryczałtowanym podatkiem 19%, przy czym podatek ten będzie pomniejszany o kwotę odpowiadającą iloczynowi procentowego udziału komplementariusza w zysku tej spółki i podatku należnego od dochodu tej spółki, za rok podatkowy, z którego przychód z tytułu udziału w zysku został uzyskany. Warto wskazać, że **nowelizacja zawiera przepisy przejściowe, które pozwalają w niektórych przypadkach na wydłużenie okresu stosowania dotychczasowych przepisów**.



W zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych istotną zmianą jest rozszerzenie zwolnienia dochodów ze zbycia udziałów lub akcji otrzymanych w darowiźnie. Od nowego roku powyższym zwolnieniem objęte będą także dochody ze sprzedaży papierów wartościowych, a także tytułów uczestnictwa w funduszach kapitałowych. Zwolniony będzie dochód w części odpowiadającej kwocie zapłaconego podatku od spadków i darowizn.

Ponadto, dodany został przepis określający koszty uzyskania przychodów przy zbyciu udziałów w spółce kapitałowej, papierów wartościowych i tytułów uczestnictwa w funduszach kapitałowych nabytych w drodze spadku. Przepis ten umożliwia spadkobiercom pomniejszenie przychodów ze sprzedaży o koszty poniesione na ich zakup przez spadkodawców. W konsekwencji spadkobierca będzie uprawniony do pomniejszenia przychodu z tytułu zbycia o wydatki poniesione przez spadkodawcę na objęcie bądź nabycie tych aktywów.

Można wskazać, że w zakresie podatków dochodowych planowanych było wiele innych zmian, np. dotyczących skutków podatkowych wystąpienia cienkiej kapitalizacji czy terminu ważności certyfikatów rezydencji, niemniej jednak ostatecznie zmiany te nie wejdą w życie od 1 stycznia 2014 r., chociaż prace nad nimi trwają. Warto też zwrócić uwagę, że 1 stycznia 2014 r. wchodzi w życie istotne zmiany w przepisach regulujących VAT.



**Aleksandra Kasińska,**  
doradca podatkowy  
i aplikant radcowski  
w Kancelarii Ożóg i Wspólnicy

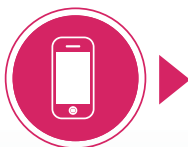
## Zaawansowane portale internetowe

**Sklepy internetowe**



**Dedykowane systemy internetowe**

**Aplikacje mobilne**



**Systemy CRM/ERP**

**Ponad 800**  
wdrożonych projektów

**www.nettom.com**



# Mecenas fundacji



## Bez rodziny wiele rzeczy staje się niedostępnych.

Sylwia Mokrysz z zarządu Mokate S.A.

*Jest Pani przedstawicielem tzw. nowego pokolenia (ang. NextGen), czyli osób, które przejmują kierownictwo nad rodzinnym biznesem od swoich rodziców. Jak mocno świadomość, że któregoś dnia firma będzie Pani własnością, kształtowała Panią w dzieciństwie, wieku nastoletnim i wczesnej dorosłości?*

Mokate było obecne w moim życiu odkąd pamiętam. Rodzice dbali, bym miała świadomość, że na sukces zawodowy muszę sama zapracować. Zawsze angażowałam się w sprawy firmy – już w czasach szkoły podstawowej tłumaczyłam dokumenty, pomagałam w Dziale Handlowym, przygotowywałam wysyłki, faktury, towarzyszyłam w delegacjach zagranicznych jako tłumacz. Potem stopniowo awansowałam w strukturze firmy – dziś zasiadam w zarządzie Mokate S.A., od 10 lat skutecznie tworzę firmowe portfolio herbaciane, wprowadzam do firmowej oferty nowe marki i produkty. Odpowiadam również za PR kawy Lavazza, której Mokate jest autoryzowanym dystrybutorem w Polsce. Spełniam się w tej roli i daje mi to dużo radości i satysfakcji.

*Jakie są Pani pierwsze skojarzenia na myśl o tym, że Mokate ma prawie 100-letnią tradycję? Jakież uczucia się z tym wiążą?*

Na pewno jestem dumna, że moja rodzina potrafiła nie tylko prowadzić własny biznes przez tyle lat, ale także rozwinąć go na obecną skalę. Cieszy mnie, że jestem częścią historii, którą wspólnie z rodziną piszemy dziś w Mokate. To daje ogromną satysfakcję i radość. Gdy myślę o długiej historii firmy, pamięcią wracam do lat 90-tych. Uczestniczyłam już wówczas w przedsięwzięciach biznesowych, które kontynuujemy do dziś. To był bardzo trudny, ale zarazem pasjonujący okres, wymagający całkowitego poświęcenia się firmie. Codziennie trzeba było podejmować trudne, czasem bardzo ryzykowne decyzje. Nie sposób tutaj nie wspomnieć o naszej kampanii reklamowej z 1993 roku, promującej nasze pierwsze cappuccino. Przy znikomej wiedzy marketingowej nakręciliśmy film reklamowy, któremu towarzyszyła piosenka „Mokate Cappuccino”, śpiewana potem przez całą Polskę. Dość długo czekaliśmy na efekty. Mieliśmy obawy, czy nasz produkt przyjmie się na rynku. Czas pokazał, że skutecznie namówiliśmy Polaków do picia tej kawy i odnieśliśmy sukces.

*Co Pani zdaniem było ważne w 2013 roku? (myślimy tutaj szeroko - o świecie, Polsce, Europie, firmie, czy nawet rodzinie) Jak zapatruje się Pani na nadchodzący rok 2014? Będzie lepszy od tego? Czego się Pani spodziewa po 2014 roku?*

Bardzo sobie cenię w 2013 roku jego normalność. Uniknęliśmy wielkich wstrząsów, konfliktów i katastrof, które niestety dały się we znaki w wielu innych rejonach świata. Spokój i oddech, jakie dzięki temu udało się uzyskać, są dobrą podstawą do optymistycznego myślenia o roku kolejnym. Jeżeli więc mówimy o tym, czego się spodziewam w 2014 roku, to myślę, że mogę tutaj nawiązać do Mokate. Chciałabym, by ten rok był czasem pełnym wyzwań. Będziemy chcieli najpierw utrzymać, a w drugiej kolejności, poprawić i tak doskonałe już wyniki, jakie udało nam się wypracować w 2013 roku. Mam nadzieję, że za rok o tej porze będę mogła powiedzieć, że mamy za sobą kolejne udane 12 miesięcy.

Oczywiście jednak nie chciałabym ograniczać się tylko do kwestii zawodowych – mam nadzieję, że 2014 rok będzie dla mnie i mojej rodziny tak samo pomyślny jak mijający, że będziemy zdrowi i szczęśliwi. Rodzina jest bowiem niezwykle istotnym elementem naszego życia – bez niej wiele rzeczy staje się niedostępnych.

*Czy robi sobie Pani postanowienia noworoczne? Jaki jest Pani sposób na ich dotrzymanie?*

Nie nazwałabym tego postanowieniami noworocznymi – to raczej kolejne cele, które sobie wyznaczam. Nie robię tego jednak tylko z okazji nowego roku, ale regularnie. Gdy wyznaczamy sobie cele i mamy do czego dążyć, nasze życie jeszcze bardziej zyskuje. Osiągnięcie tych celów to wspaniała nagroda za wysiłek, który włożyliśmy. To dowód na to, że się w czymś sprawdzamy, że potrafimy podołać kolejnym zadaniom i zawieszać sobie poprzeczkę coraz wyżej. Dla mnie to bardzo istotne i wydaje mi się, że wyznaczanie sobie celów i rozliczanie się z nich przed sobą – ma głęboki sens i jest po prostu potrzebne.

*Jaką radę dałaby Pani komuś, kto ma za chwilę przejąć stery w rodzinnej firmie.*

Przede wszystkim, by w siebie wierzył. Może brzmi to banalnie, ale to niezwykle ważny czynnik – bez wiary we własne możliwości bardzo trudno podołać różnym wyzwaniom, jakie niesie życie zarówno zawodowe, jak i prywatne.

Na pewno istotną kwestią powinno być stałe doskonalenie umiejętności, doszkalanie się. Gdy prowadzi się firmę – niezależnie, czy jest ona mała, czy duża – trzeba mieć kwalifikacje i kompetencje. Te z kolei, należy stale rozszerzać, by być jeszcze lepszym w tym, co się robi. I by nie zawieść samego siebie, bo tego chyba każdy chciałby uniknąć. Niezwykle ważna jest również pasja, kreatywność i umiejętność wykraczania poza standardowe myślenie i działanie.

# MOKATE®

# Opinie

## Kłody pod nogami przedsiębiorców

W poprzednim numerze biuletynu zaprezentowaliśmy Państwu wyniki badań prowadzonych przez Grant Thornton w Polsce i na świecie w zakresie barier rozwojowych, na które natrafiają małe i średnie przedsiębiorstwa. Kontynuując rozważania, przedstawiamy opinie przedstawicieli firm rodzinnych.

W dniach od 29 listopada do 1 grudnia br. we wrocławskim hotelu Haston odbyły się szóste U-Rodziny Firm Rodzinnych. Zaproszeni goście, którzy po raz pierwszy uczestniczyli w spotkaniu (w tym wiceprezydent Wrocławia), zgodnie zwracali uwagę na pewną wyjątkowość wypowiedzi przedstawicieli firm rodzinnych, których mieli okazję wysłuchać. Goście wskazywali, że właściciele firm rodzinnych nie narzekają, jak to się dzieje powszechnie przy okazji innych spotkań z przedsiębiorcami. Oczywiście, nie wynika to bynajmniej z braku problemów w prowadzeniu rodzinnych biznesów, ale z postawy przedsiębiorców rodzinnych, którzy pokonywanie barier rozwojowych traktują jako zwykły, codzienny element ich biznesów. W trakcie spotkań z innymi przedsiębiorcami wolą mówić o swoich planach i osiągnięciach.

Opowiadając natomiast historię rozwoju swoich firm, przedstawiciele firm rodzinnych wskazywali, że zdarzeniami, które mogły zagrozić kontynuacji prowadzonej działalności były albo kontrole podatkowe albo negatywne nastawienie lokalnych władz do planowanych działań inwestycyjnych.

Jak z problemami radzą sobie firmy rodzinne? Na to pytanie odpowiedzieli nam przedstawiciele firm rodzinnych.

## Nieprzyjazna legislacja

**Które z przepisów są dla Pana/Pani szczególnie uciążliwe i blokujące rozwój?**

*Brakuje wykwalifikowanych specjalistów w dziedzinie rzemiosła, co jest spowodowane polityką oświatową państwa. Brakuje także uczniów, którzy chcą zdobyć wykształcenie zawodowe. Nie ma kogo uczyć, nie ma fachowców i - w rezultacie - nie ma rozwoju.*

*Obecnie borykamy się z tematem planowania sukcesji. Nie znajdujemy regulacji związanych z sukcesją majątku i kontynuacją działalności firmy przez pracujących w niej członków rodziny po śmierci właściciela. W przypadku śmierci właściciela firmy, nie mamy obecnie możliwości dysponowania majątkiem firmy, koncesjami, zezwoleniami, pełnomocnictwami itp.*

*Na szczęście, taka sytuacja jeszcze nas nie dotknęła, ale w razie tragedii może to nawet zniszczyć firmę rodzinną. Na pewno wielu sobie pomyśli: „przecież można stworzyć spółkę, co to za problem?” A owszem, problem, i to nie jeden. Po pierwsze, właściciel może nie chcieć wejść w spółkę, a po drugie, to są dość trudne i skomplikowane sprawy. Nie dla wszystkich do objęcia. Czemu nie mogą powstawać spółki rodzinne, które by funkcjonowałyby na zasadach kodeksu rodzinnego?*

**Magdalena Nowak-Trzęsiok** - Dyrektor ds. Marketingu i Wzornictwa - MEBLONOWAK

*Pierwszą sprawą jest ustawa śmieciowa i sposób jej wykonywania w naszym mieście. Budzi ona ostatnio moje rozbawienie i rozgoryczenie zarazem. Koszty obsługi mojej firmy w tym obszarze wzrosły 2,5 razy przy zmniejszonym zakresie usługi.*

*Został nałożony na nas obowiązek segregacji odpadów, co jest, oczywiście, słuszne. Natomiast, aby się z niego wywiązać, należy jedynie odseparować szkło od reszty. Do tej pory, firma prywatna obsługująca tę część naszej działalności udostępniała odpowiednie pojemniki w cenie usługi. Teraz, aby nie zwiększać obciążeń z tytułu wywozu śmieci, sami wywozimy kartony i plastik do odpowiednich skupów. Koszt tej całej zabawy to trzynasty czynsz.*

*Drugą rzeczą jest powszechna mania kryterium najniższej ceny w przetargach publicznych. Jest to wyjątkowa nieodpowiedzialność administracji, wpływająca na jakość obsługi "użytkowników" korzystających z efektów przetargów. Często słyszy się narzekania rodziców na poziom wyżywienia w szkołach korzystających z cateringu. W wielu przypadkach jest to uzasadnione. Natomiast, krytykę warto byłoby kierować nie tylko do podmiotów prywatnych, ale i tych, którzy konstruują warunki przetargów. W Białymstoku i okolicach jest kilka podmiotów samorządowych, które mają odwagę wprowadzać również kryteria jakościowe, takie jak chociażby menu, do którego zwycięzca się zobowiązuje. Pracownicy tych instytucji zasługują na uznanie, bo w ich działaniu widać troskę o końcowego użytkownika.*



**Łukasz Zimnoch** - Calamari Catering S.C.

*Głównie są to przepisy skarbowe związane z podatkiem VAT*  
**Tomasz Ziemiński** - Dyrektor Handlowy - ALDO Sp. z o.o.

*Najbardziej uciążliwe są dla nas różnego rodzaju zmieniające się przepisy prawa oraz długie terminy oczekiwania na pozwolenia czy zezwolenia. Aby firma działała i rozwijała się prężnie musi szybko reagować na zmieniającą się rzeczywistość, natomiast różnego rodzaju pozwolenia i zezwolenia często nas spowalniają.*  
**Anna Grupińska-Miężał** - Pełnomocnik Zarządu - Gelg Sp. z o.o.

## Zmniejszanie się zamówień ze strony klientów

**Co zrobiła Pana/Pani firma, aby obronić się przed spadkiem zamówień i/lub w jaki sposób stawiała czoła spadkowi, który dotknął firmę w związku z kryzysem przełomu 2008/2009 roku?**

*Kryzys z przełomu 2008/2009 roku dla naszej działalności nie był dotkliwy. Prawdopodobnie dlatego, że mamy specyficzny segment klientów. Był to raczej okres dynamicznego rozwoju naszej firmy. Wprowadzaliśmy nowe innowacyjne kolekcje mebli, inwestowaliśmy w marketing - podnosiliśmy standardy. Planowaliśmy rozbudowę produkcji oraz biurowca.*



# Opinie

Kryzys dotknął nas dopiero teraz (2012/2013) - jest zauważalny spadek zamówień. Na tym przykładzie mogę opowiedzieć, co zrobiliśmy oraz co będziemy robić. Naszą dewizą było: „KTO SIĘ NIE ZMIENIA, TEN SIĘ COFA”.

W pierwszym kroku uporządkowaliśmy struktury organizacyjne, określiliśmy zasady, standardy, procedury w obszarach produkcyjnych, administracyjnych oraz sprzedażowych. Kolejnym krokiem były racjonalne oszczędności, poprawa efektywności pracy oraz walka z marnotrawstwem. To, co będzie się działo w najbliższej przyszłości, to realizowanie uporządkowanej strategii marketingowej z radykalną zmianą, jaką jest zmiana nazwy firmy. W przeobrażeniu pomaga nam profesjonalna firma.

Do tej pory nie korzystaliśmy z zewnętrznych usług Public Relations. Aczkolwiek, już teraz widzę, ile korzyści może dostarczyć taka współpraca. Przede wszystkim, doradca widzi nas okiem klienta. Obiektywne spojrzenie na siebie samych jest bardzo trudne. Myślę że poprzez taką współpracę będziemy posiadali większą wiedzę na temat segmentu naszych klientów - czym kierują się przy zakupach oraz jak do nich skutecznie dotrzeć.



**Rodzina Nowak. Pierwsza z prawej - Magdalena Nowak-Trzęsiok** - Dyrektor ds. Marketingu i Wzornictwa - MEBLONOWAK

W tych latach udawało nam się pozyskiwać zamówienia publiczne, co dawało stabilny przychód - niestety przy niewielkiej rentowności. Pozwoliło nam to jednak na w miarę komfortowe działanie. Obecnie, przy wzroście cen surowca i kryterium ceny jako jedynej w przetargach publicznych, ten kanał sprzedaży stał się bardzo ryzykowny. Wrócamy na rynek biznesu prywatnego i osób indywidualnych przy wsparciu kanałów c-commerce.

**Łukasz Zimnoch** - Calamari Catering S.C.

Spadek był i jest. Kryzys zmusił nas niejako do głębszego spojrzenia na wnętrze firmy, poszukania oszczędności w sferach stałych wydatków, takich jak: koszty mediów, telefonów itp. Ponadto, zainwestowaliśmy w sferę wizerunkową firmy, jak również w lepsze wykorzystanie medium, jakim jest Internet w celu dotarcia do potencjalnego klienta. Ten proces wciąż trwa, ale już widać jego efekty.

**Tomasz Ziemiński** - Dyrektor Handlowy - ALDO Sp. z o.o.

Jesteśmy firmą, której dekonstrukcja nie dotknęła zbyt mocno. Dobra kondycja naszej firmy to wypadkowa kilku czynników, między innymi to, że jesteśmy firmą usługową w specyficznej branży, mamy bardzo różnorodnych klientów i dywersyfikujemy zamówienia.

**Anna Grupińska-Miężał** - Pełnomocnik Zarządu - Gelg Sp. z o.o.

W roku 2007, dzięki środkom unijnym, wymieniliśmy park maszynowy na produkcję. W kolejnych latach korzystaliśmy ze szkoleń z dofinansowania. Efektem korzystania z tego źródła była wyższa jakość oraz konkurencyjność oferowanych produktów. W przypadku szkoleń - podniesienie efektywności i motywacji pracowników.

Zdarzyło się, że w banku, z którym stale współpracujemy, nie otrzymaliśmy gwarancji bankowej, gdyż wynik finansowy firmy nie był dla banku zadowalający. Fakt, że jesteśmy firmą rodzinną, nie miał żadnego znaczenia. Na szczęście, mimo braku spełnienia warunku z naszej strony, wynajmujący zgodził się na wydłużenie przez nas powierzchni handlowej.

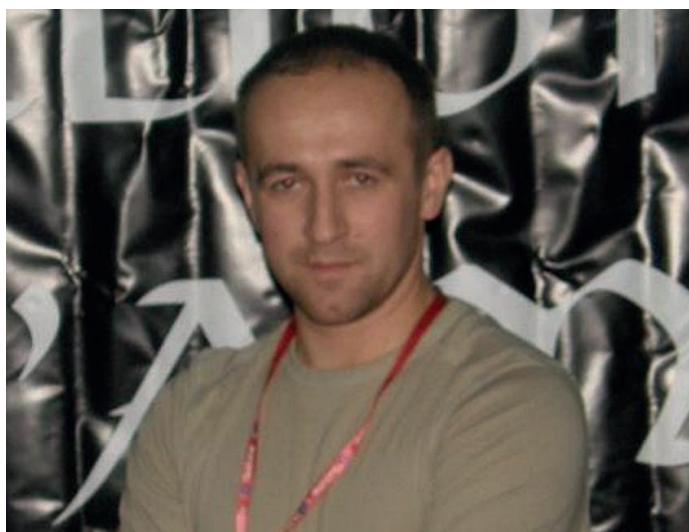
**Magdalena Nowak-Trzęsiok** - Dyrektor ds. Marketingu i Wzornictwa - MEBLONOWAK

W kontekście wiarygodności, w naszym biznesie bardzo ważne są rekomendacje i polecenia. Uwiarygodnione tym doświadczenie to bardzo ważny kapitał naszej firmy. Odnośnie pozyskiwania kapitału, jedyne formy, z jakich korzystaliśmy, były kredyty oraz fundusze europejskie. Nie mam zbyt wiele do powiedzenia na ten temat. To, że jesteśmy firmą rodzinną, nie ma przełożenia na wiarygodność finansową wobec instytucji finansowych, a przynajmniej nie odczuwamy tego. Istotniejsza jest forma działalności, branża, doświadczenie, dane finansowe.

**Łukasz Zimnoch** - Calamari Catering S.C.

Problem finansowania jest dla nas takim samym problemem jak dla innych firm w całej branży budowlanej. Wiąże się głównie z zatorami płatniczymi. Nastąpił odpływ kapitału z rynku wynikający między innymi ze zmniejszonej ilości udzielanych kredytów hipotecznych. Zamówienia publiczne zawsze były i są obciążone długim terminem płatności i koniecznością "zamrożenia" kapitału na czas realizacji. Nie da się funkcjonować bez wspomagania z zewnątrz.

Nasza firma zdecydowała się na inwestycję w rozbudowę infrastruktury i linii produkcyjnej w czasie, gdy branża budowlana mocno się rozwijała. Niestety, długie procedury związane z uzgodnieniami budowlanymi, pozwoleniami itp. spowodowały, że inwestycję kończyliśmy w czasie dużych spadków popytu na rynku budowlanym. Sytuacja ta zmusiła nas do pozyskania kapitału z zewnątrz.



**Tomasz Ziemiński** - Dyrektor Handlowy - ALDO Sp. z o.o.

# Opinie

*Jestem w firmie odpowiedzialna między innymi za pozyskiwanie środków unijnych i taką formę finansowania polecam. Z tym, że długi okres oczekiwania na rozstrzygnięcie konkursów, sztywne reguły rozliczania i wysokie wymagania co do innowacyjności finansowanych projektów często stanowią dużą trudność i sprawiają że są to projekty dedykowane tylko dla bardzo wytrwałych firm, nie koniecznie tych, które faktycznie tego finansowania potrzebują.*

*Mam tutaj na myśli projekt Innowacyjna Gospodarka 4.4 i założenie, że projekt musi się zwrócić w ciągu 3 lat, czy projekt 6.1 paszport do eksportu, który jeszcze do niedawna nie pozwalał na rezygnację z żadnego działania.*



**Anna Grupińska-Miężał** - Pełnomocnik Zarządu - Gelg Sp. z o.o.

## Niewystarczająca ilość wykwalifikowanych pracowników

**Jaki jest Państwa sposób na zatrzymanie wartościowych pracowników w firmie?**

*Nasz sposób jest prosty i zapewne podobny do sposobów funkcjonujących w innych firmach - dobra stawka płacowa, system motywacyjny oraz możliwość rozwoju. System motywacyjny musi być zmienny, inaczej jest odbierany jako element płacy zasadniczej. Do tej pory myśleliśmy, że to najlepsze rozwiązania – jednak teraz widzimy, że nie do końca. O utrzymaniu pracownika decyduje jego własne wyobrażenie o kulturze i dynamice pracy. Wszystko może się popsuć, kiedy zachodzą „zmiany”. Część ambitnych pracowników „zmianę” odbiera jako możliwość wykazania się. Jest to tzw. motywacja pozafinansowa. Pracownicy są zadowoleni, że firma się rozwija - odpowiada im taka kultura pracy.*

*Nawet gdyby ktoś z tej grupy chciał odejść, to prowadzimy z nim rozmowy, wyznaczamy nowe cele adekwatne do oczekiwań finansowych. Niestety, część wartościowych i zazwyczaj wieloletnich pracowników nie potrafi zaakceptować zmian. Nie próbują ich nawet zrozumieć. Dla takich osób, nawet dobre zarobki odchodzą na drugi plan. Oni chcą po prostu spokojnie pracować, wykonując obowiązki, które do tej pory wykonywali.*

*Nie skutkują rozmowy, tłumaczenia przełożonych. W takich przypadkach nie mamy rozwiązania, po prostu pozwalamy pracownikowi odejść. Na pewno sposobem na zatrzymanie pracowników jest atmosfera pracy - mamy swoje zwyczaje, znamy członków ich rodzin. Każdy pracownik, który ma problem, może liczyć na wsparcie - również finansowe.*

**Magdalena Nowak-Trzęsiok** - Dyrektor ds. Marketingu i Wzornictwa - MEBLONOWAK

*Widzieć w drugim człowieku człowieka, ale i jasno określać wymagania i granice.*

**Łukasz Zimnoch** Calamari Catering S.C.

*Nie ma jednego sposobu, bo każdego motywuje co innego. Oczywiście, ważny jest czynnik finansowy. Tutaj nasi pracownicy mają jasno sprecyzowane warunki, a handlowcy dużą swobodę działania i osiągania wymiernych korzyści. Staramy się również stwarzać warunki do samorealizacji, podnoszenia kwalifikacji. Przykładowo - firma finansowała lekcje języka obcego a zajęcia odbywały się w ramach godzin pracy.*

**Tomasz Ziemiński** - Dyrektor Handlowy - ALDO Sp. z o.o.

*Problemem jest także u nas w firmie pozyskanie pracowników tzw. „fachowców” z umiejętnościami technicznymi i znajomością języków obcych. Odnosimy wrażenie, że absolwenci szkół wyższych przychodzą z coraz mniejszą wiedzą i dobrymi podstawami. Zdarzyło się nam w zeszłym roku rekrutować pracowników do działu technologii, i niektórzy kandydaci, po wyższych studiach technicznych mieli problemy z czytaniem rysunku technicznego.*

**Anna Grupińska Miężał** - Pełnomocnik Zarządu Gelg Sp. z o.o.

## A jakie są Państwa odpowiedzi na powyższe pytania?

Gdybyście Państwo chcieli podzielić się swoimi przemyśleniami prosimy wysłać je na adres [fundacja@fimyrodzinne.org](mailto:fundacja@fimyrodzinne.org), w temacie wpisując [Kłody pod nogami].



**Grant Thornton**

An instinct for growth™

Dariusz Bednarski  
Partner Zarządzający  
Dyrektor Zespołu ds. Sukcesji  
Grant Thornton



# Wydarzenie

## Święto polskich firm rodzinnych

Święto polskich firm rodzinnych, czyli U-rodziny 2013, już za nami. Motto tegorocznego spotkania we Wrocławiu to: Pracuj rodzinnie – kreuj rzeczywistość. Ponad 250 osób przybyło do Hotelu Haston 29. listopada, by wziąć udział w trzydniowym zjeździe zorganizowanym przez Inicjatywę Firm Rodzinnych oraz Wyższą Szkołę Bankową we Wrocławiu. W programie znalazły się wykłady i panele z udziałem ikon polskiej przedsiębiorczości rodzinnej.

Uczestników spotkania przywitał Premier Jerzy Buzek, który – co prawda – nie mógł pojawić się osobiście, ale przesłał nagranie z powitaniem. Usłyszeliśmy od znanego polityka, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest dla gospodarki najważniejszy. Władze lokalne miasta reprezentował wiceprezydent Wrocławia, Adam Grehl. Pierwszy panel odbył się z udziałem Pań. Zofia Drohomirecka z Pożegnania z Afryką pytała Weronikę Mroczkowską-Dotti, Albinę Wąsik-Wamech oraz Annę Kasztelewicz, jaka jest rzeczywistość kobiet w rodzinnych firmach. Dyskusja wywołała wiele emocji wśród słuchaczek. Wniosek, który wypłynął z dyskusji, to formułowanie największego wyzwania dla dzisiejszej businesswoman. Uczestniczki dyskusji zgodziły się, że tym wyzwaniem jest łączenie wielu ról życiowych i zawodowych. Jedną z bardziej przewrotnych też w kontekście motywacji kobiet do pracy, wypowiedziała Marietta Brzezińska z firmy Interhurt.

*– Moja wypowiedź może być kontrowersyjna, ale był to mężczyzna. Mój mąż Wojtek zachęcił mnie najpierw do współpracy, a następnie do samodzielnego prowadzenia spółki – wspomina Brzezińska. – Mamy obecnie dwie firmy: mąż rozwija spółkę Interhurt, a ja prowadzę biuro podróży. Realizuję swoje pasje, siebie i sprzedaję ludziom marzenia – dodaje.*



Barbara i Jan Walaszek z Katarzyną Gierczak-Grupińską

Wiele osób z pewnością zapamięta równie dobrze wypowiedź Zbigniewa Grycana, właściciela Lodziarni Firmowych, o recepcie na sukces. Obok niego wypowiadali się profesor Andrzej Jacek Blikle, Janina Woźna (Urząd Miejski Wrocławia) oraz Profesor Marian Noga. Janina Seredyńska-Targosz, założycielka i właścicielka Firmy JANTAR, komentując wystąpienie Zbigniewa Grycana, podkreśla, że ceni sobie rozmowy z ludźmi, którzy o swoich biznesach potrafią mówić bardzo otwarcie.

*– Niesamowicie wzięłam sobie do serca wypowiedź pana Grycana, który wprost opowiadał, jak pokonał impas w pracy. Nie akcentował jedynie sukcesów marketingowych, nie analizował jedynie danych, ale opowiedział o sobie, o problemach rodzinnych, po to, aby słuchacze mogli wyciągnąć wnioski i stosowną naukę. Pan Grycan po raz drugi zaczął swoją firmę budować poniekąd od nowa. Wydawałoby się, że mógłby być spełniony zawodowo, czy wręcz, że zakończył karierę. Podjął jednak decyzję, bardzo ryzykowną, odnowienia tradycji rodzinnej produkowania lodów i osiągnął bardzo satysfakcjonujące*

*efekty oraz zwielokrotnił skalę sukcesu. Dla mnie, pan Grycan jest legendą polskiego rynku i bardzo imponuje swoją postawą – przyznaje właścicielka firmy Jantar.*



Pierwsze rozmowy

Absolwenci pierwszego projektu Firmy Rodzinne, czyli firmy: Sądecki Bartnik, Mach oraz Anro opowiadali, jak zmieniła się ich optyka prowadzenia firm rodzinnych pod wpływem spotkań z innymi uczestnikami. Koordynator projektu, Mieczysław Łais (CompuTrain) i Katarzyna Gierczak-Grupińska (Gelg) akcentowali rolę budowania społeczności firm rodzinnych w Polsce.

Jan Jabłkowski pytał Adama Rozwadowskiego (Enel-Med), Agnieszki Han (Hasco-Lek), a także Andrzeja Wojtyczkę (Art-Zbyt) o najlepszą drogę do sukcesu i metody na pokonywanie trudności. Publiczności zaimponowały szczere wypowiedzi i konkretne przykłady rozwiązywania problemów, o których mówili dyskutanci. Sukces zaczyna się w rodzinnym domu – taki wniosek dało się wysnuć z przebiegu debaty.

*– Ona miała na mnie największy wpływ, jeśli chodzi o przedsiębiorczość, kreatywność, inicjatywę i dobre pomysły - Joanna Okularczyk, z firmy Test Systemy Uszczelniające, wspomina swoją mamę. – Mój ojciec podobnie, więc taką przedsiębiorczość otrzymuje się w genach. Obecnie sama, jako rodzic, przekazuję ten styl życia następnemu pokoleniu: jak myśleć biznesowo, na jakich wartościach budować karierę zawodową - wylicza.*

Wykład o „Rodzinnych i biznesowych zwyczajach językowych” poprowadził Jan Miodek.

*– Są wśród nas tacy, którzy silą się na 200-procentową oryginalność językową i obok zapożyczeń graficznych stosują akustyczne: zamiast „biznes” mówią „byznes” – z uśmiechem i właściwą sobie charyzmą opowiadał znany profesor. Słuchacze dowiedzieli się również od niego, że najproduktywniejszym modelem słowotwórczym polszczyzny ostatnich lat jest przedrostek „e-”.*



Panel sukcesorów. Od lewej: Katarzyna Gierczak-Grupińska (FFR), Błażej Mrugański (Bemo Motors), Sylwia Mokrysz (Mokate), Krzysztof Kasztelewicz (Sądecki Bartnik). Fot. Karina Knyż-Grzywa, Inicjatywa Firm Rodzinnych.

# Wydarzenie



Śpiewający prof. Jan Miodek

– Dla nie-internetowych pokoleń słowo „e-pit-ujemy” może być prawdziwym rebusem – zauważył Miodek, a na koniec wykładu skwitował, że ludzie od wieków narzekają na młodzież, zarobki i... właśnie język.

Drugi dzień rozpoczął swoim wystąpieniem ks. Adam Boniecki.  
– Boży dar miłości pojawia się w naszym życiu jako coś kompletnie bezinteresownego. W stosunkach rynkowych jest miejsce na bezinteresowność oraz logikę daru jako wyrazu solidarności i bezinteresowności. Na rynku powinno być miejsce dla jednostek ekonomicznych, których działalność nie opiera się na zasadzie zysku – zwrócił uwagę twórca legendy Tygodnika Powszechnego.

Panel przedstawicieli młodego pokolenia, który prowadziła Katarzyna Gierczak Grupińska, był próbą zmierzenia się z oceną funkcjonowania rodziny w biznesie oczami dzieci. Dyskutowali Błażej Mrugański (Bemo Motors), Sylwia Mokrysz (Mokate) oraz Krzysztof Kasztelewicz (Sądecki Bartnik).

Wiesława Machalica, trenerka biznesu, która będą mieli możliwość poznać uczestnicy projektu Firmy Rodzinne 2, rozmawiała natomiast z pokoleniem przekazującym kierownictwo w firmie swojemu potomstwu. Mieczysław Łais (CompuTrain), Jan Łapaj (Grupa Łapaj), Ewa Sobkiewicz (Salve Medica) oraz Jan Jabłkowski (Dom Towarowy Bracia Jabłkowsky) mieli różne opinie o roli pracy w życiu nestora i aktywności po przekazaniu firmy dzieciom. Niektórzy są zadowoleni, że sukcesorzy przejęli większość obowiązków, inni twierdzą, że mają jeszcze wiele do zrobienia mimo obecności dzieci w firmie.



O społecznej odpowiedzialności w biznesie opowiadali prawnicy: Agnieszka Lisicka (Wardyński i Wspólnicy), Paweł Rataj oraz prof. Arkadiusz Sobczyk i dr Paweł Bojarski. Przy tej okazji, Marcin Arciszewski z Kancelarii Radcy Prawnego Bojarski opowiedział, która firma rodzinna w Polsce jest symbolem dobrej marki.



Zasłuchana sala



# Wydarzenie



Podczas bankietu

– W naszym kraju jest wiele firm. A może właściwiej będzie jeśli powiem: jest wiele rodzin, które swoją ciężką pracę zasłużyły na miano rodzinnej firmy sukcesu. Dla mnie firmą rodzinną o uznanej marce, którą jednocześnie bardzo dobrze się kojarzy, jest firma Grycan. Nie mamy się czego wstydzić w Polsce, mamy bardzo dobre marki, a wiele spośród nich to właśnie firmy rodzinne. Jeśli chodzi o branżę produkcyjną, nie podejrzewa się Polaków o tworzenie zaawansowanych technologicznie produktów, a przecież mamy doskonałego producenta autobusów – firmę Solaris z Wielkopolski. Szczepke podziwiam polskich przedsiębiorców, którzy są w stanie wykreować markę rozpoznawaną i cenioną nie tylko w kraju, ale i na świecie. To daje mi kolejny powód do dumy z tego, że jestem Polakiem – podsumował.

Jakub Bułat poprowadził panel z udziałem dwóch pokoleń firm rodzinnych: Łukasza Rotarskiego (Anro), Adama Mokrysa (Mokate), Piotra Błażejewskiego (Stara Przędzalnia), Bartłomieja Dmitruka (Banco Espresso Santo) oraz eksperta Tomasza Budziaka z firmy Korycka, Budziak & Audytorzy.

Ponadto o kwestiach bezpieczeństwa opowiadali Justyna i Artur Czepczyńscy, zarządzający firmą ABC Czepczyński, a także Jarosław Kruska z Sonriso. Były to wartościowe wskazówki do prowadzenia udanego i bezpiecznego biznesu.

Marta Truskolawska (Cukiernia „U Lecha”), Marek Klimczyk (Wisdom Consulting) i dr Andrzej Mariański radzili małym firmom rodzinnym, jak budować przewagę konkurencyjną, bo przecież każdy duży był kiedyś małym. Panel prowadził Jarosław Chołodecki.

Katarzyna Osadkowska (Osadkowski S.A.), Andrzej Barański (Herbewo) i Marek Klimczyk (Wisdom Consulting) dzielili się ze słuchaczami doświadczeniami dotyczącymi funduszy unijnych, jak sprawić, by były dla firm szansą na rozwój, a nie pułapką.

Jednak, oczywiście, to nawiązywanie nowych relacji towarzyskich i biznesowych przyciąga od lat firmy z całej Polski na U-rodziny. Pomagały w tym rozmowy kularowe, bankiet i andrzejkowy bal.



Widownia skupiona na wystąpieniu

# Porady

## Chcieć to móc, czyli jak dotrzymywać noworocznych postanowień

Prawie połowa Polaków sporządza listę noworocznych postanowień – tak wynika z badania przeprowadzonego przez OBOP w 2012 roku. Do najczęstszych obietnic należy zmiana złych nawyków, takich jak palenie, nadużywanie alkoholu, nadwaga oraz niezdrowy styl życia. Dla wielu z nas ważne są też kwestie zawodowe, których dotyczy co trzecia z grudniowych deklaracji. Co więcej, 45% pytanym planuje w nowym roku zmienić swoją sytuację finansową. Jednak każdy kto choć raz miał jakieś noworoczne postanowienie wie, że plany to jedno, a życie drugie. Jak się okazuje, średnio jedynie 15% z nich zostaje zrealizowanych, a większość jest porzucona w ciągu pierwszych trzech miesięcy.

### Chęci są, brakuje determinacji

Dla wielu osób koniec roku to czas podsumowań, a nowa data w kalendarzu ma być impulsem do większych zmian. I o ile w styczniu noworoczne postanowienia prezentują się imponująco, o tyle w marcu większości z nich już nie ma. Dlaczego? Jak się okazuje, powodów jest wiele. Co ciekawe, mogą się one różnić w zależności od płci. Zdaniem psychologa profesora Richarda Wisemana z University of Hertfordshire w Wielkiej Brytanii powodem niezrealizowania postanowień przez mężczyzn jest stawianie sobie zbyt ogólnych, a nawet nierealistycznych, celów. Kobiety z kolei zwykle nie dzielą się swoimi postanowieniami z innymi, co uniemożliwia wsparcie ze strony najbliższych. Wśród najczęściej wymienianych przyczyn niepowodzeń wskazuje się też planowanie zmian pod presją otoczenia oraz fakt, że w rzeczywistości wcale ich nie chcemy. Bardzo często zadań do zrealizowania jest za dużo i są one zbyt ambitne.

### Dla chcącego nic trudnego

Niewielki procent zrealizowanych postanowień noworocznych wcale nie oznacza, że z założenia są one skazane na porażkę. By zapewnić sobie skuteczność, oprócz zdecydowania i determinacji warto już na starcie uniknąć pewnych błędów, które utrudnią realizację zadania. W tym może być pomocna metoda SMART, która określa jakie cechy powinien mieć dobrze wyznaczony cel. Zgodnie z tą zasadą postanowienie powinno być proste (simple), mierzalne (measurable), ambitne (ambitious) i możliwe do zrealizowania (realistic) w wyznaczonym czasie (time-bound).

Przygotowując listę spraw do poprawy na nowy rok warto pamiętać, by nie była ona zbyt długa. Zamiast wielu punktów warto skupić się na jednym lub dwóch i jasno określić cel, który zamierzamy osiągnąć. Musi on być prosty w tym znaczeniu, że nie ma wątpliwości jakie zakłada rezultaty. Przykładowo, zamiast postanawiać „zrzucić zbędne kilogramy” warto precyzyjnie określić cel „schudnąć 7 kilo”, albo jeszcze lepiej: „będę na koniec przyszłego roku ważył 75 kg”.



Gdy zdecydujemy się na większą liczbę noworocznych postanowień lepiej zabrać się do nich pojedynczo, to znaczy najpierw uporać się z jednym, a później zabrać się za kolejne. Cały proces wprowadzania zmian warto podzielić na etapy – dzięki takiej organizacji unikniemy przytłoczenia obowiązkami. Po zrealizowaniu każdego z etapów trzeba też pamiętać o nagrodzie, która zmotywuje do działania i pokaże, że wysiłki nie idą na marne. Ważne jest też samo podejście do noworocznych postanowień.

Pozytywne nastawienie oraz przeświadczenie, że mamy je na liście zmian, bo chcemy, a nie musimy, zdecydowanie zwiększa szansę na sukces. Dobrze jest też spisać postanowienia na kartce i umieścić ją w widocznym miejscu, np. na szafce nocnej lub biurku w pracy. By nie kojarzyło się ono źle, warto dodać do niego zdjęcia lub inspirujące cytaty.

### Proste zasady, łatwiejsza realizacja

W realizacji noworocznych postanowień pomocni będą także najbliżsi, którzy docenią nawet drobne osiągnięcia. Ich wsparcie jest szczególnie ważne nie tylko w przypadku sukcesu ale i kryzysu. Dla wielu osób doping ze strony otoczenia pozwala nadrobić brak konsekwencji. W momentach zwątpienia należy koncentrować się na przyszłych efektach i korzyściach. Trzeba też pamiętać o tym, że nawet gdy przydarzy się jednorazowe odstępstwo od zaplanowanych działań, nie należy się poddawać. Jeden dzień słabości nie może przecież przekreślać wysiłków podejmowanych przez cały rok.

Gwarantem systematyczności może być pisanie dziennika, w którym zanotowane będą wszystkie postępy. Regularne spisywanie pozwoli nie tylko kontrolować poszczególne etapy ale dzięki zauważalnej poprawie, zmotywuje do działania. Codzienne wpisy nie muszą być długie i wymagać umiejętności pisarskich. Wystarczy zapisywać małe sukcesy, np. odmówiłem koledze wyjścia na papierosa.

### Czy koniecznie nowy rok?

By uniknąć noworocznej frustracji związanej z niezrealizowaniem grudniowych postanowień warto pomyśleć nad tym, czy koniecznie ważne zmiany w życiu trzeba zaczynać od okrągłych dat w kalendarzu. Reagowanie na negatywne sprawy bezpośrednio, w momencie gdy mają one miejsce, pozwoli uniknąć nagromadzenia obowiązków na początek roku. Zresztą podsumowania to nie tylko kwestie negatywne. Skupiając się na tym, co koniecznie trzeba zmienić, często zapominamy o powodzeniach, które spotkały nas w minionym roku. A sukcesy, nawet te drobne, nie tylko zmniejszą wydźwięk porażek ale i zmotywują do działania. Dlatego kluczowym postanowieniem na nowy rok powinno być dla wszystkich przykładanie większej wagi do dotychczasowych sukcesów!

-red.



Kazimierz Pazgan



# Partner Fundacji

## Sukces Sukcesji cz.2

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”.

Jak ustalać cele w procesie sukcesji? Bądź uczciwy wobec wszystkich związanych z Twoją firmą.

### Zaangażuj wszystkich interesariuszy (osoby związane z firmą)

Niezwykle ważne jest, aby w trakcie planowania procesu sukcesji właściciele firm informowali na bieżąco swoich menedżerów, klientów, dostawców i innych interesariuszy o wszelkich sprawach, które mogą ich bezpośrednio dotyczyć, szukać porozumienia i rozwiązywać potencjalne konflikty. Zaleca się również, aby właściciele konsultowali się z członkami rodziny, nawet jeśli nie są oni bezpośrednio zaangażowani w działalność biznesową. Decyzje właścicieli w zakresie sukcesji będą bowiem miały wpływ na dobrobyt finansowy ich współmałżonków oraz dzieci, dlatego ważne jest, aby podzielić się z nimi swoimi zamierzeniami. Jest to szczególnie istotne w przypadku właścicieli firm rodzinnych, których decyzje mogą kształtować ścieżkę kariery ich dzieci. Wreszcie, w celu zdobycia poparcia dla swoich celów, zarządzający powinni zadbać, aby ich interesariusze wyszli poza milczącą aprobatę oraz świadomie i aktywnie akceptowali wspólnie określone cele.

### Opracuj plan na nieprzewidziane sytuacje

Spróbuj poszukać odpowiedzi na następujące pytanie: jeśli umarłbym wczoraj, w jaki sposób moja firma funkcjonowałaby dzisiaj? Ćwiczenie to często pomaga właścicielom prywatnych przedsiębiorstw odkryć krytyczne luki w ich planach w zakresie sukcesji. Być może nie masz osób kluczowych dla powodzenia procesu. Być może procesy w Twojej firmie nie są wystarczająco zdrowe i silne, aby umożliwić Twoim następcom przejęcie sterów kontroli nad firmą albo struktura własności doprowadzi do rozłamu w rodzinie po Twoim odejściu. Być może Twoi następcy potrzebują bardziej intensywnego szkolenia. Zidentyfikowanie tych i podobnych luk pozwoli nie tylko wzmocnić Twoje plany sukcesji, ale również lepiej przedstawić stworzoną przez Ciebie wizję przyszłości firmy.

### Rozmawiaj – szczerze i uczciwie

Wielu właścicieli firm prywatnych nie angażuje się w proces ustalania celów w zakresie planowania sukcesji, ponieważ wymaga to szczerzej komunikacji z interesariuszami. Jest to szczególnie istotny problem w przypadku firm rodzinnych – interesariusze takich firm obawiają się, że mogą zranić nawzajem swoje uczucia. I tak, zamiast przekazać starszemu założycielowi firmy, że jego rola w firmie dobiegła końca, firma angażuje znaczące zasoby, by stworzyć fałszywą i niepotrzebną w firmie pozycję dla niego. Zamiast przekazać członkowi rodziny, że jego praca zostanie zautomatyzowana, firma pozwala mu ręcznie przygotowywać długie raporty, które docelowo planuje ignorować.

„Szczerza i uczciwa komunikacja ze wszystkimi interesariuszami, na jak najwcześniejszym etapie planowania, jest kluczowa dla powodzenia procesu sukcesji.”

Grant Popowich  
Grant Thornton LLP, Canada

Aby przezwyciężyć te problemy, należy wspólnie ze wszystkimi interesariuszami omówić poszczególne role, zamierzenia i plany na przyszłość. Szczera komunikacja oznacza, że powinieneś powiedzieć swoim potencjalnym sukcesorom, że nie planujesz przejść na emeryturę lub że czujesz, iż oni nie są gotowi, by przejąć kontrolę nad firmą. Tylko dzięki wspólnemu przepracowaniu takich trudnych tematów, możesz mieć nadzieję na uzyskanie poparcia dla swoich planów sukcesji. Oczywiście, proces ten jest obarczony ryzykiem konfliktów rodzinnych i biznesowych, dlatego ważne jest, aby ustalić sposób ich rozwiązywania, bez szkody dla Waszych długoterminowych relacji.

### Pamiętaj o własnych potrzebach

Aby zapewnić powodzenie dla swoich planów sukcesji biznesowej, właściciele prywatnych firm muszą połączyć te cele ze swoimi celami osobistymi. Proces ten powinien obejmować szereg kwestii związanych ze strategią wyjścia, planowanym stylem życia na emeryturze, planowaną wysokością emerytury oraz planami w zakresie przekazywania majątku spadkobiercom. Musisz zadbać o to, aby mieć wystarczające środki na godne życie na emeryturze bez uszczerbku dla zasobów firmy. Ustalenie tych kwestii z góry i ich jasna komunikacja w całej organizacji może pomóc przezwyciężyć istotne trudności na drodze planowania sukcesji.

### Ustal cele mierzalne

Kiedy już poświęcisz swój czas i energię, by wyznaczyć cele, które chciałbyś osiągnąć w procesie sukcesji, zadбай o to, by ich realizacja była przestrzegana. Poza wyznaczeniem konkretnych terminów realizacji poszczególnych celów, rozważ wskazanie konkretnych działań lub zachowań, które powinny zostać podjęte przez interesariuszy w celu wsparcia ustalonych przez Ciebie celów. Choć wyznaczone mierniki będą różnić się w zależności od celu, które dotyczą, postaraj się dla każdego z nich zdefiniować: osobę odpowiedzialną, jednostkę pomiaru, częstotliwość pomiaru, jakość danych, oczekiwany rezultat oraz etapy realizacji.



Piotr Voelkel z powodzeniem zmierzył się z tematem sukcesji.

# Partner Fundacji

## Zadaj właściwe pytania

Choć wyznaczanie celów w procesie planowania sukcesji jest niezwykle osobistym zadaniem, można je uprościć, próbując znaleźć odpowiedzi na poniższe pytania:

- Jak długo chcesz aktywnie prowadzić swój biznes?
- Czy po swoim formalnym wyjściu z biznesu, chcesz być nadal w niego zaangażowany?
- Kiedy (za ile lat) planujesz przekazać zarządzanie i/ lub kontrolę właścicielską?
- Czy już wiesz, kto powinien być Twoim sukcesorem??
- W jakim wieku chciałbyś przejść na emeryturę?
- Jakiego rocznego dochodu oczekujesz na emeryturze?
- Jak zamierzasz finansować swoją emeryturę?
- Jak znacząca jest wielkość Twojego biznesu (aktywa firmy) w porównaniu do całości Twojego majątku netto?
- Czy zamierzasz przeznaczyć jakieś środki na działalność charytatywną lub filantropijną?
- Jaką część pieniędzy planujesz przekazać dzieciom?
- Czy masz jasno określone kryteria wyboru swojego sukcesora?
- Czy zaplanowałeś ścieżki kariery dla kluczowych pracowników kadry zarządzającej?
- Czy masz jakiś udziałowców, którzy nie są zaangażowani w zarządzanie Twoją firmą?
- Czy Twoja wola jest nadal aktualna?
- Czy masz wystarczające ubezpieczenie zdrowotne/ na życie?
- Czy masz opracowane procedury postępowania w przypadku konfliktów między partnerami?

Właściciele firm rodzinnych powinni dodatkowo rozważyć szereg dodatkowych pytań:

- Czy rodzina kieruje się jakimś zbiorem ustalonych zasad (lub kreda rodzinnym) w odniesieniu do prowadzenia biznesu?
- Czy prawo do posiadania udziałów przysługuje „z urodzenia”?
- Czy członkowie rodziny, zatrudnieni w Twojej firmie, mają wystarczające umiejętności, by przejąć kontrolę?
- Czy chcesz, aby Twoje dzieci (lub inni członkowie rodziny) pracowały w Twojej firmie?
- Czy znasz plany i aspiracje swoich dzieci?
- Czy jesteś przygotowany na to, aby przy sukcesji traktować swoje dzieci uczciwie, nawet jeśli to oznaczałoby, że nie traktowałbyś ich jednakowo?

Nie ma wątpliwości, że ustalanie celów w procesie sukcesji może być przedsięwzięciem pełnym napięcia i dyskomfortu, zwłaszcza w przypadku właścicieli firm rodzinnych. Jednak, w tym procesie ponad wszystko uczciwość jest najlepszą strategią działania.



**Grant Thornton**

An instinct for growth™



# Mecenas Fundacji

## Prosta recepta na sukces gospodarczy Polski

Źródła przyszłego wzrostu gospodarczego Polski - Gospodarka oparta na rodzimym kapitale

Koniec roku to czas podsumowań oraz planów na nadchodzący rok. Czy udało nam się zrealizować zamierzenia i cele, jakie stawialiśmy sobie rok temu? Warto odpowiedzieć na to pytanie, myśląc o gospodarce i poziomie życia w Polsce.

Jak widać z danych prezentowanych w tabeli, przez ostatnie cztery lata nie odnotowaliśmy wyraźnego wzrostu gospodarczego. Nie tylko przestaliśmy się zbliżać do bogatych krajów europejskich, ale od tych najbogatszych zaczęliśmy się nawet oddalać (w ostatnich czterech latach wzrost PKB/os. w EURO wynosił odpowiednio: Polska 1,1%, Niemcy 5,3%, Szwecja 13,9%, Szwajcaria 30,4%). A ponieważ istnieje zależność pomiędzy wielkością PKB/os. oraz średnim wynagrodzeniem w danym kraju, dlatego poziomem zarobków również odstajemy od zamożnych krajów.

### PKB/os. na osobę w Euro w wybranych krajach europejskich

| Państwa    | 2008   | 2011   | Zmiana w %<br>między 2008,<br>a 2011 rokiem |
|------------|--------|--------|---------------------------------------------|
| Polska     | 9 500  | 9 600  | 1,1 %                                       |
| Niemcy     | 30 100 | 31 700 | 5,3 %                                       |
| Szwecja    | 36 100 | 41 100 | 13,9 %                                      |
| Szwajcaria | 46 400 | 60 500 | 30,4 %                                      |

Opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Warto zatem zadać sobie pytanie, z czego wynika tak niska efektywność polskiej gospodarki. Być może wyczerpały się już źródła dotychczasowego wzrostu gospodarczego?

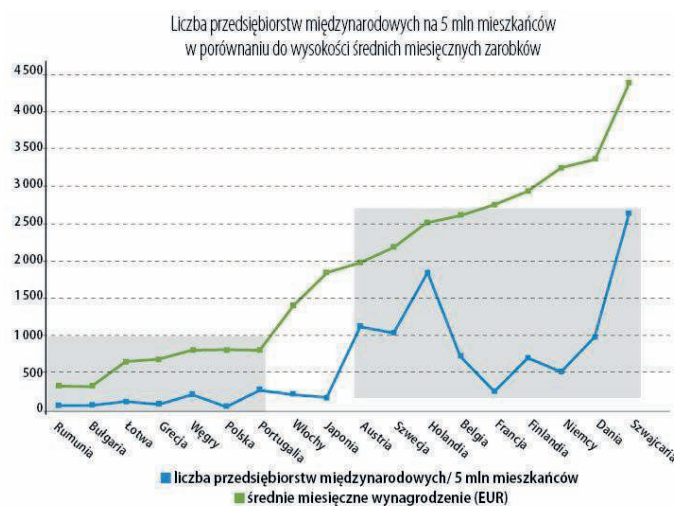
### Rozwój oparty na zagranicznym kapitale

Kiedy po 1989 roku Polska budowała swój wolny rynek, rozwój gospodarczy został oparty głównie o zagraniczny kapitał, czyli inwestycje poczynione w Polsce przez zagraniczne koncerny. W tamtym okresie było to najlepsze rozwiązanie, gdyż nasza ekonomiczna wspólnota nie miała własnego zaplecza kapitałowego. Dzięki zagranicznym inwestycjom powstały nowe miejsca pracy, a wraz z nowymi zakładami produkcyjnymi napłynęły do Polski nowe technologie i wiedza. Te działania, oczywiście, przyczyniły się do wzrostu gospodarczego naszego kraju. Doceniamy rolę zwłaszcza tych inwestorów zagranicznych, którzy produkowane w naszym kraju towary wysyłają na eksport. Jednak w międzynarodowym podziale pracy zagraniczni inwestorzy tworzą w Polsce tańsze oraz nisko specjalistyczne miejsca pracy, przede wszystkim przy liniach montażowych, natomiast wyżej płatne stanowiska w działach badań i rozwoju, technologii, marketingu, czy zarządzania pozostawiają we własnych siedzibach. W konsekwencji, w krajach, z których pochodzą zagraniczni inwestorzy, zarobki są wyższe niż w Polsce. Zagraniczne przedsiębiorstwa oferują także mniej stabilne miejsca pracy, a w razie potrzeby przenoszą swoje fabryki w inne lokalizacje. Dziś, w czasie kryzysu, zagraniczne korporacje zaczynają likwidować swoje biznesy w naszym kraju, a my możemy liczyć tylko na siebie, a dokładnie na rodzime przedsiębiorstwa.

### Firmy rodzime fundamentem dla rozwoju gospodarczego Polski

Trwały rozwój gospodarczy mogą zapewnić nam tylko rodzime firmy. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują te, które wytwarzane przez siebie dobra i usługi sprzedają „na zewnątrz”, poza nasz kraj (tzw. biznes podstawowy). To powoduje napływ pieniędzy do naszej wspólnoty ekonomicznej. Dzięki temu tworzy się przestrzeń do powstawania polskich firm o zasięgu lokalnym (tzw. biznes wtórny) - regionalne biznesy mogą powstawać i funkcjonować tylko wówczas, gdy pieniądze już są we wspólnocie. Stąd też firmy z grupy biznesu podstawowego generują miejsca pracy w firmach z grupy biznesu wtórnego.

Potwierdzają to dane statystyczne, z których wynika, że w państwach, gdzie liczba firm rodzimych o globalnym zasięgu jest niewielka, zarobki są niskie. Natomiast, w krajach, gdzie funkcjonuje wiele takich firm, zarobki są wysokie.



Warto pamiętać o tym, że ekspansja firm rodzimych na międzynarodowe rynki zaczyna się w ich własnym kraju. Firmy muszą najpierw na własnym rynku zdobyć doświadczenie, zarobić środki, uzyskać efekt skali, a dopiero potem mogą prowadzić skuteczną i trwałą działalność międzynarodową i stopniowo przekształcać się w firmę globalną.

Nadszedł czas, aby nie tylko przyciągać zagraniczne inwestycje do Polski, ale także wspierać ekspansję polskich firm na zagraniczne rynki. Tylko firmy rodzime o zasięgu międzynarodowym są gwarantem trwałego rozwoju gospodarczego państwa i zamożności jego obywateli.

Jeśli chcemy, aby w Polsce żyło się lepiej, dostatniej i wygodniej, to niech jednym z noworocznych postanowień będzie również zaangażowanie się każdego z nas w tworzenie warunków dla rozwoju firm rodzimych, może poprzez kupowanie polskich produktów, może poprzez budowanie pozytywnego wizerunku polskiej marki, może poprzez lepsze przepisy prawne itd. Każdy z nas, z racji pełnienia różnych ról społecznych, ma wielki wpływ na budowanie wspólnego dobrobytu. Jeżeli się uda, w kraju powstaną setki tysięcy dobrze płatnych miejsc pracy, tu będą centrale globalnych polskich firm, tutaj będą płacone podatki, tutaj będzie rozwój na miarę XXI wieku.

Wszystkich zainteresowanych tym tematem zapraszamy na stronę [www.pomysloprzyszlosci.org](http://www.pomysloprzyszlosci.org)

# Mecenas Fundacji

## Bezpieczny transport towarów

Od 150 do 200 tysięcy ładunków nie dociera do celu każdego roku w Europie. Skala kradzieży w transporcie jest ogromna, a ryzyko utraty ładunku wysokie. Tracą na tym zarówno producenci, firmy handlowe, jak i firmy spedycyjne i transportowe. Teoretycznie wszystkie ładunki są ubezpieczone. W praktyce bardzo często firmy ubezpieczeniowe uchylają się od wypłaty ubezpieczenia, powołując się na niespełnienie przez ubezpieczonych warunków umowy ubezpieczeniowej, choćby w zakresie zabezpieczenia transportu czy miejsc parkowania pojazdów.

W ostatnich latach całkowicie zmienił się obraz przestępczości zorganizowanej w obszarze transportu towarów. Kilkanaście lat temu przeważały napady z bronią w rękę na niestrzeżonych parkingach. Potem przestępcy przenieśli się w sferę biznesu. Zakładali firmy na podstawione osoby. Firmy takie nie starały się specjalnie o uwiarygodnienie - działały zwykle bez licencji, nie miały własnych stron internetowych - mówi Artur Czepczyński, właściciel rodzinnej firmy spedycyjnej ABC Czepczyński. Dziś przestępcy albo zakładają firmy, które uzyskują licencje transportowe, albo kupują podmioty działające na rynku od lat. Firmy te mają swoją historię, strony internetowe. Oferując korzystne warunki transportu, przestępcy rozszerzają działalność takich podmiotów. Zwykle, po kilku miesiącach „uczciwej” działalności, jednego dnia kradną kilka - kilkanaście transportów poprzez przekierowanie ich do wynajętych na kilka dni magazynów. Tam dokonują przeładunku na inne samochody i porzucają dotychczasową firmę - dodaje Artur Czepczyński.

Przed takimi działaniami bardzo trudno jest się zabezpieczyć. W zasadzie jest to niemożliwe. Co więcej, łupem złodziei padają bardzo różne towary, przede wszystkim elektronika i inne towary o wysokiej jednostkowej wartości. Ponadto, obecnie wiele kradzieży dokonywanych jest na konkretne zamówienie. W takim przypadku do kradzieży dochodzi w dniu, kiedy firma kierowana przez przestępców otrzyma zlecenie na właściwy transport. Niejako przy okazji - w związku z tym, że po kradzieży firma musi zniknąć - znikają również inne transporty będące w dyspozycji firmy.

Dwa lata temu nam również przydarzyła się poważna kradzież towaru - mówi Artur Czepczyński. Doszliśmy wówczas do wniosku, że konieczne jest aktywne przeciwdziałanie takim zagrożeniom. Stworzyliśmy system SAFECarGo. Celem systemu jest dogłębna weryfikacja podmiotów, którym zlecamy wykonanie przewozu dla naszych klientów. Jego elementami są między innymi weryfikacja dokumentów firmy, licencji, dokumentów ubezpieczeniowych, tytułu prawnego do samochodów i wielu innych aspektów. Korzystamy również z usług renomowanej agencji detektywistycznej. Jakkolwiek niezgodność w informacjach o przewoźniku automatycznie wyklucza go spośród naszych podwykonawców. Dzięki wdrożeniu systemu SAFECarGo w trakcie ostatnich 40 tysięcy transportów nie straciliśmy ani jednego ładunku naszych klientów - dodaje właściciel ABC Czepczyński. Jednak nie każdy przedsiębiorca może sobie pozwolić na wdrażanie podobnych systemów bezpieczeństwa. Warto wówczas zastanowić się, czy nie istnieją inne, prostsze rozwiązania, które zmniejszą ryzyko utraty towarów i które można wdrożyć w firmie.



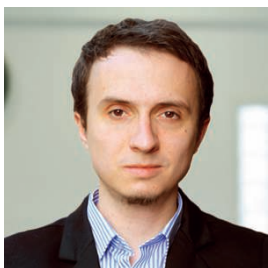
Na pewno warto przestrzegać kilku zasad - dzieli się swoimi przemyśleniami Artur Czepczyński. Po pierwsze - podejmować współpracę wyłącznie ze spedytorami, którzy są w stanie wykazać się procedurami weryfikacji swoich podwykonawców. Po drugie - weryfikować kondycję finansową spedytora, aby - w przypadku utraty towaru i odmowy wypłaty odszkodowania przez ubezpieczyciela - móc liczyć na pokrycie straty przez spedytora. Po trzecie - weryfikować polisy ubezpieczeniowe firm, którym zlecamy usługę. Po czwarte - bardzo proste i praktyczne rozwiązanie - przy załadunku towaru pracownicy powinni zweryfikować dowód rejestracyjny z tablicami rejestracyjnymi samochodu i naczepty oraz zadać pytanie o miejsce docelowe transportu. Jeżeli zamiast Wielkiej Brytanii, do której wysyłamy transport, usłyszymy Kamień Pomorski - powinniśmy zawiadomić policję - radzi praktycznie Artur Czepczyński.

Dariusz Bednarski





## Lepiej jeździć samochodem sportowym czy rodzinnym? czyli o wizerunku firm rodzinnych



Czy to dobrze, że Ford Mustang jest samochodem sportowym? Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Z jednej strony, samochód ten jest szybki, daje dużą przyjemność z jazdy i na pewno podkreśla status społeczny. Z drugiej strony, jest niebezpieczny i niepraktyczny. Podobny tok myślenia można odnieść do firm rodzinnych. Czy to dobrze, że firma jest rodzinna?

Nie ma tutaj jednoznacznej odpowiedzi, ale spróbujemy się z tym zmierzyć.

Z faktami się nie dyskutuje, więc nie będziemy tutaj zajmować się tym, czy warto być firmą rodzinną (bo na to wpływu raczej nikt nie ma), ale czy warto o tym mówić, a może komu mówić, a komu nie. Decydując się na komunikowanie otoczeniu, że jesteście firmą rodzinną, musimy być świadomi, że będzie to za sobą pociągać serię pozytywnych i negatywnych skojarzeń. Dokładnie tak jak w przypadku Forda Mustanga. Myśląc „firma rodzinna”, ludzie zazwyczaj korzystają z już wypracowanego zestawu skojarzeń. Przede wszystkim zakładają, że firmy rodzinne są wytrwałe i myślą długoterminowo, nie oczekują natychmiastowych efektów. Mają też niższą skłonność do podnoszenia wartości firmy jedynie w sposób księgowy i są generalnie uważane za bardziej uczciwe. Firmy rodzinne cechuje też niższy poziom zmian kadrowych, co pozytywnie wpływa na produktywność i dobrze buduje strukturę organizacyjną. W związku z tymi cechami, lepiej radzą sobie z kryzysami i w kryzysie.

Jednak firma rodzinna to nie tylko wizerunkowy raj. Wielu osobom firmy rodzinne kojarzą się źle i każdy zarządzający firmą rodzinną powinien być tego świadomy. Największym zarzutem wobec firm rodzinnych jest zacieranie się zarządzającym granic między rodziną a biznesem. Za tym idzie duże przyzwolenie dla emocjonalnego traktowania biznesu. Innym, często powtarzanym, zarzutem jest nepotyzm i faworyzowanie pracowników pochodzących z rodziny. Dla potencjalnych inwestorów problemem jest brak strategii sukcesji, który nie pozwala wiązać z firmą dalekosiężnych planów. Świadome budowanie marki, w oparciu o jej rodzinny charakter, powinno wiązać się z podkreślaniem pozytywnych cech kojarzonych z firmami rodzinnymi oraz niwelowaniem tych negatywnych. Ale czy w ogóle jest sens podkreślać rodzinny charakter firmy w komunikacji? To jedno z tych pytań, na które należy odpowiedzieć: „to zależy”. Pamiętajmy, że żadna firma nie jest tylko i wyłącznie firmą rodzinną. Każda ma zestaw cech, które mogą być korzystne lub nie. Najbardziej podstawowe są cechy stricte związane z produktem lub dostarczaną usługą.



Zastosowanie znaku „Firma Rodzinna” w identyfikacji wizualnej firmy Ochnik”.

Cena, jakość, szybkość dostawy, warunki gwarancji i metody płatności to cechy, które konsumenci dostrzegają przede wszystkim. Rzadziej przejmują się innymi elementami wizerunku, takimi jak: kraj pochodzenia, długość trwania firmy na rynku, proekologiczność, czy właśnie rodzinny charakter działalności.

Z drugiej strony, wszystkie te cechy funkcjonują jak naczynia połączone i wpływają jedna na drugą. Mam tu na myśli konsumenckie dylematy typu: zdrowy, ale droższy czy tańszy, ale pochodzący z masowej produkcji. Każda z cech dla różnych grup produktów może być odbierana w różny sposób.

Wizerunkowym przeciwieństwem firm rodzinnych będą firmy nierodzinne, np. firma programistyczna założona przez grupę znajomych z politechniki. Jest to rodzaj działalności, która musi przede wszystkim komunikować nowoczesność, szybkość działania, elastyczność. Nie są to cechy wprost kojarzone z firmami rodzinnymi, więc tej konkretnej firmie „nierodzinność” może akurat służyć. Natomiast restauracja z pewnością będzie cieszyć się naszym większym szacunkiem, jeśli dowiemy się, że od dziesiątków lat jest prowadzona przez członków tej samej rodziny.

Podobne analogie możemy odnieść do wszystkich pozostałych cech. Równie ważnym czynnikiem może być produkowanie towarów jedynie w Polsce, co zazwyczaj jest cechą pożądaną przez konsumentów, choć - z drugiej strony - niewielu konsumentów chciałoby korzystać z elektroniki produkowanej w naszym kraju. Kolejną, często podkreślaną, cechą jest eko-charakter produktów, który dla części konsumentów może być istotny, ale są też grupy klientów, dla których nie będzie miał on zupełnie żadnego znaczenia. To tylko przykłady, które mają zilustrować, że rodzinny charakter działalności jest jedną z wielu cech, które mogą mieć wpływ na odbiór firmy przez nabywców jej towarów lub usług. Dlatego wybór cech, które chcemy podkreślać w komunikacji, musi być świadomy. Firma rodzinna, produkująca wyłącznie w Polsce i działająca w duchu eko, może mieć duży problem na rynku smartfonów. Z drugiej strony, międzynarodowa korporacja, podkreślająca zaawansowaną technologicznie produkcję, raczej nie zyska sympatii na rynku producentów pieczywa.

To jeszcze nie koniec problemów z wyborem sposobu komunikowania. Skoro niektóre cechy mogą być odbierane jako pozytywne przez jedne osoby, ale jako negatywne przez inne, to znaczy, że zazwyczaj jako firma będziemy musieli opowiadać różnym odbiorcom trochę inną historię. Dla uproszczenia, można tutaj przyjąć trzy główne grupy osób, które mają wpływ na funkcjonowanie firmy. Pierwszą z nich są klienci końcowi, drugą - szeroko rozumiane otoczenie biznesowe, a trzecią - pracownicy firmy (podział ten powinien być indywidualnie i szczegółowo rozpisany dla każdej firmy w trakcie tworzenia strategii). Każda firma musi znaleźć swój sposób na mówienie o samej sobie. W całym miksie cech firmy jej rodzinność będzie zazwyczaj pozytywnym aspektem, jednak nie zawsze będzie najważniejszą wartością lub będzie komunikowana tylko niektórym odbiorcom. Bo chociaż dla klientów indywidualnych Ford Mustang nigdy nie będzie kojarzony z produktem pochodzącym od firmy rodzinnej, to jednak dla inwestorów i pracowników ma to kluczowe znaczenie - dzięki serii bardzo przemyślanych decyzji, była to jedna z niewielu firm, która w czasie kryzysu wypłacała premię swoim pracownikom i świetnie radziła sobie na rynku.

Michał Majewski

**inACT**  
public relations