

FIRMY NR 03/14

maj/czerwiec 2014

RODZINNE

Firmy rodzinne dla firm rodzinnych



MECENASI FUNDACJI



PARTNERZY FUNDACJI

WSPÓŁPRACUJEMY Z:



Od redakcji



Drodzy Rodzinni,

Czas biegnie, zmiany nas zaskakują, a czasem przechodzą z boku po cichu. I w taki właśnie sposób ukradkiem jesteśmy już z Wami trzeci rok :-)

Nie ustajemy w staraniach, aby nasze działania i przedsięwzięcia były potrzebne i profesjonalne. Ukradkiem również, bez zapowiedzi w naszych strukturach pojawiła się sukcesja i to nawet podwójna.

Ewa Borucka, z racji powiększenia rodziny (!) oraz Małgosia Kościńska, z racji wielu obowiązków w grupie Vox przekazały swoje obowiązki Basi Fedorowicz, która już teraz nadzoruje pracę całego sekretariatu Fundacji i FBN Poland. Pięknie dziękujemy Ewie i Małgosi za wyłożoną pracę tworzącą nasze struktury i oczywiście pozostajemy w stałym kontakcie!

W najbliższym czasie zapraszamy na 30 spotkań mentoringowych w firmach rodzinnych o dużym stażu i dorobku, rodziny podziela się swoją historią i obszarem wiedzy. Pracujemy obecnie nad utworzeniem Akademii Sukcesora, która rozpocznie cykl warsztatów przygotowujących nowe pokolenia do aplikowania na stanowiska zarządcze. Pochwalimy się za moment nową stroną internetową Fundacji, która powstaje dzięki zaangażowaniu naszego powiększającego się wciąż fantastycznego zespołu. Jak widać wiosna jest dla nas pracowita. Jednak mimo wielu obowiązków mam nadzieję, że nam wszystkim uda się zauważyć piękną, świeżą, soczystą zieleń, jeże wychodzące ze swoich kryjówek, pracowite pierzaste wijące gniazdzka i cały ten cud budzącej się wiosny, który właśnie teraz się dzieje! Nie zapominając oczywiście o naszych dzieciach, które jednak czują konkurencję naszej uwagi skupionej w biznesie rodzinnym.

Czekamy na Wasze rzeczowe, życzliwe rady i sugestie zgodnie z naszym mottem :

Firmy rodzinne dla firm rodzinnych

Z uściskiem dłoni

Katarzyna Gierczak Grupińska

Prezes Zarządu Fundacji Firmy Rodzinne

Redakcja

Katarzyna Gierczak-Grupińska

Prezes Zarządu Fundacji Firmy Rodzinne
kasia.gierczak@gelg.pl
+48 500 297 097

Małgorzata Stromczyńska

Specjalista ds. biuletynu
Fundacja Firmy Rodzinne
biuletyn@firmyrodzinne.org
t: +48 61 66 70 984

Barbara Fedorowicz

Pełnomocnik Fundacji Firm Rodzinnych,
pełnomocnik FBN-Poland
Fundacja Firmy Rodzinne
fundacja@firmyrodzinne.org
+48 61 66 70 984

Maciej Mazurek

projekt graficzny i DTP
Zuchowe Studio
kontakt@zuchowestudio.pl

Konrad Bugiera

Pełnomocnik ds. PR
i kontaktów z mediami
inACT Public Relations
konrad.bugiera@inact.pl
+48 61 662 8079

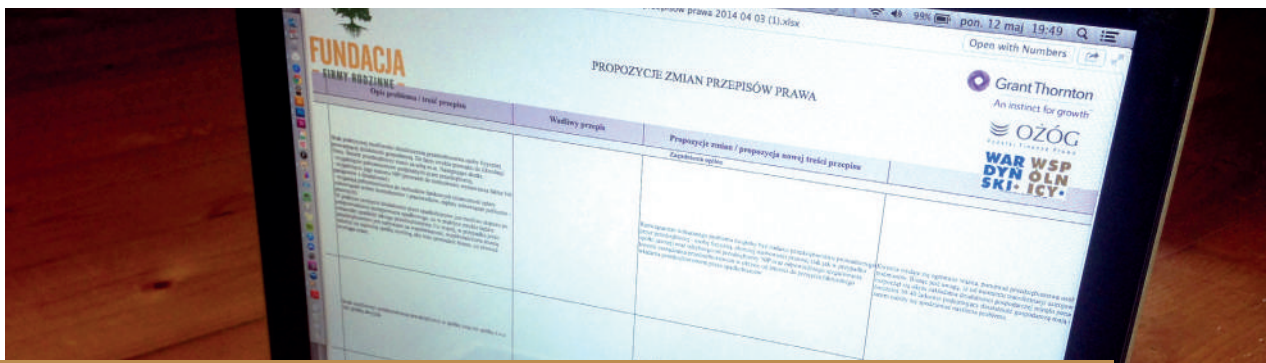


Adres biura Fundacji: Fundacja Firmy Rodzinne, Concordia Design, ul. Zwierzyniecka 3, 60-813 Poznań

Uwaga! Zmiana adresu siedziby Fundacji:

Fundacja Firmy Rodzinne, Gelg Sp. z o.o., 64-510 Wronki, ul. Ćmachowo

Biuletyn jest wysyłany do ponad 16 000 adresatów.



Rekomendacje zmian w prawie. Niezbędne.

Partnerzy Fundacji Firmy Rodzinne przygotowali obszerne zestawienie rekomendacji zmian, które należy wprowadzić w polskim prawie, aby było ono bardziej przyjazne przedsiębiorcom. Dokument obejmuje 41 konkretnych wskazań co należy zmienić.

Idea stworzenia takiego dokumentu powstała na początku marca tego roku podczas konferencji zorganizowanej przez Kancelarię Prezydenta, która zaprosiła do uczestnictwa w spotkaniu również Fundację Firmy Rodzinne, którą reprezentowały Katarzyna Gierczak-Grupińska, prezes fundacji oraz Solange Olszewska, prezes polskiego oddziału Family Business Network (FBN). Spotkanie nosiło tytuł „Gospodarka konkurencyjnej Polski: rekomendacje reform”, a jednym z najważniejszych jego punktów było przedstawienie raportu OECD dotyczącego właśnie konkurencyjności Polski. Prezentację przedstawił sam Sekretarz Generalny OECD, Jose Angel Gurria.

– Polacy są i chcą być przedsiębiorczy, jednak trudno im często realizować swoje zamysły, marzenia z powodu istnienia bardzo różnych barier – podkreślał Prezydent RP, Bronisław Komorowski w swoim wystąpieniu.

Podobne wnioski płyną z obserwacji autorów raportu OECD. Ich zdaniem uwaga decydentów powinna być skupiona obecnie na podniesieniu konkurencyjności i przełamaniu trudnej sytuacji demograficznej kraju. Szczególnie dotyczy to małej mobilności pracowników i złej pracy publicznych służb zatrudnienia, co zdaniem autorów jest pokłosiem zbyt małych zasobów, jakie mają one do dyspozycji oraz dodatkowo niegospodarności w dysponowaniu tym, co mają.

Zdaniem ekspertów OECD polscy politycy mają dużo do zrobienia w kwestii polityki społecznej i zasadach podatkowych, aby sprawić, że w końcu praca w Polsce będzie opłacalna zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Jeśli chodzi o rozwój przedsiębiorczości, wskazali oni uciążliwy proces zakładania nowych biznesów oraz skomplikowane procedury związane z bankrutem i likwidacją spółek. Ich uwadze nie uszły również problemy polskich przedsiębiorców wynikające ze złego

stosowania prawa zamówień publicznych przez instytucje państwowe.

W toku rozmów podczas konferencji, w czasie których dyskutowano m.in. obserwacje ekspertów OECD, Kancelaria Prezydenta zaproponowała Fundacji Firmy Rodzinne, aby przygotowała własną listę rekomendacji zmian, które poprawiłyby sytuację przedsiębiorców, w tym również przedsiębiorców rodzinnych, którzy stanowią istotną siłę w Polskiej gospodarce.

Fundacja poprosiła swoich partnerów i zaprzyjaźnioną kancelarię prawną o sporządzenie takiej listy, która zawierałaby wskazanie konkretnego przepisu lub regulacji, który jest obecnie uciążliwy dla przedsiębiorców oraz pożądanego kształtu po reformie. Firma konsultingowa Grant Thornton, kancelaria podatkowa Ożóg i Wspólnicy oraz kancelaria prawna Wardyński i Wspólnicy przystąpiły do pracy.

W efekcie powstał dokument, który przekazano do Kancelarii Prezydenta. Obejmuje od dokładnie

41 uwag merytorycznych związanych z obecnie obowiązującymi przepisami. Przeważająca część z nich, bowiem aż 21, dotyczy regulacji podatkowych. Liczną grupę stanowią również propozycje związane z prawem pracy.

Zdaniem Dariusza Bednarskiego, Partnera Zarządzającego w Grant Thornton Polska, odpowiedzialnego za doradztwo podatkowe, przede wszystkim należy zadbać o realizowanie

zasady wykładni prawa podatkowego *clara non sunt interpretanda* (łac. nie dokonuje się wykładni tego, co jasne). Jednocześnie niezbędne jest wprowadzanie zakazu dla organów podatkowych podważania racjonalności ustawodawcy. W chwili obecnej można bowiem spotkać się z sytuacją, w której Minister Finansów wydaje interpretacje indywidualne, nie opierające się na jasnym brzmieniu przepisów, ale na tzw. ratio legis. Biorąc jeszcze

pod uwagę ciągłą zmianę stanowiska ministerstwa oraz brak przewidzianej procedury odwoławczej, przedsiębiorcy zwykle rezygnują z planowanych działań. Do tego należy dodać, że uzasadnione byłoby również ustanowienie ogólnej zasady rozstrzygnięcia wątpliwości na korzyść podatników, wbrew obecnie stosowanej przez Ministra Finansów praktyce.

Konrad Bugiera

W chwili obecnej wydaje się, że regulacją, która jest najbardziej uciążliwa dla podatników są przepisy ograniczające możliwość rozpoznawania wydatków za koszty podatkowe w przypadku braku faktycznego uregulowania płatności, tj. art. 15b Ustawy CIT i art. 24d Ustawy PIT, które zostały wprowadzone w celu zmniejszania tzw. zatorów płatniczych.

W praktyce stosowanie tej regulacji powoduje znaczne problemy w przypadku rozliczania np. zakupów na raty lub leasingu finansowego czy też w przypadku uzgodnienia wydłużonych terminów płatności w wyniku faktycznych negocjacji z kontrahentem. Co istotne, interpretacja tych przepisów przez organy podatkowe jest w większości przypadków profiskalna, a co za tym idzie na ogół niekorzystna dla podatników. W rezultacie, w wielu przypadkach, rzetelni przedsiębiorcy muszą ponosić negatywne skutki brzmienia omawianych przepisów pomimo, że ich działania nie powodują powstawania zatorów płatniczych – są zmuszani do obniżania kosztów podatkowych pomimo uczciwego traktowania swoich kontrahentów.

Powyższe przepisy nakładają często konieczność nieuzasadnionego (w świetle celu tych przepisów) korygowania kosztów podatkowych, co, w zależności od skali przedsiębiorstwa, w praktyce może spowodować wzrost podatku do zapłaty o kwoty od kilku do nawet kilkuset tysięcy złotych. Odpowiednia modyfikacja omawianych regulacji ograniczyłaby przedsiębiorcom obowiązków administracyjnych, sporów z organami podatkowymi oraz ostatecznie zbędnych kosztów finansowych.

Kamil Skomorowski, kancelaria Ożóg i Wspólnicy

Szczególnie uciążliwe dla pracodawców są przepisy kodeksu pracy przewidujące możliwość przywrócenia pracownika do pracy w przypadku wadliwego wypowiedzenia lub rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia. Instytucja przywrócenia pracownika do pracy nie odzwierciedla bowiem realiów rynkowych, zwłaszcza że postępowanie w przedmiocie odwołania od wypowiedzenia lub rozwiązania umowy o pracę może trwać nawet kilka lat. W tym czasie sytuacja faktyczna u pracodawcy może ulec istotnej zmianie.

Niecelowość przywrócenia pracownika do pracy wynika również z faktu istniejącego pomiędzy stronami konfliktu. Toczący się pomiędzy stronami spór sądowy w oczywisty sposób nie wpływa pozytywnie na relacje pomiędzy pracodawcą i pracownikiem.

Jednocześnie, w obecnym stanie prawnym, przywrócenie pracownika do pracy może nastąpić nawet w przypadku niewielkich uchybień formalnych po stronie pracodawcy, choćby przyczyna wypowiedzenia lub rozwiązania umowy o pracę była uzasadniona. Sąd jedynie wyjątkowo może nie uwzględnić roszczenia pracownika o przywrócenie do pracy, jeżeli byłoby to niemożliwe lub niecelowe (wyjątek stanowią pracownicy chronieni przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem umowy o pracę). Taka konstrukcja rodzi po stronie sądu obowiązek przeprowadzenia niejednokrotnie złożonego postępowania dowodowego w tym zakresie, co z kolei znacząco wydłuża proces, zaś po stronie pracodawcy powoduje istotne koszty.

Rozwiązaniem tej sytuacji byłoby zniesienie instytucji przywrócenia pracownika do pracy. Pozwoliłoby to pracodawcom na organizację pracy w sposób odpowiadającym realiom rynkowym. Jednocześnie, w przypadku wadliwego wypowiedzenia lub rozwiązania umowy o pracę, sąd mógłby nadal przyznawać pracownikom stosowne odszkodowanie.

Agnieszka Tomczyk, praktyka prawa pracy, kancelaria prawna Wardyński i Wspólnicy



Spotkania z Mentorem w firmie rodzinnej

FIRMA RODZINNA	TERMIN	TEMAT	MIEJSCE	WWW
Yes	08 maja 2014	Od Inspiracji do Innowacji	Poznań	www.yes.pl
Ochnik	16 maja 2014	Wartość i kultura organizacyjna jako istotny element przewagi konkurencyjnej i finansowej firmy Ochnik	Garwolin	www.ochnik.pl
Grupa Vox	9 czerwca 2014	Rozwój firmy oparty o innowacje	Poznań	www.vox.pl
V&P	27 czerwca 2014	Budowa i rozwój marki - profesjonalny marketing	Poznań	www.vip.com.pl
Koral & Wiśniowski	04 lipca 2014	Koralowe 35 lat!	Rzeszów	www.koral.com.pl www.wisniowski.pl
Adamed & Narvil	11 lipca 2014	Strategia budowania marki	Serock	www.adamed.com www.hotelnarvil.pl
Kombornia	25 lipca 2014	Zarządzanie firmą rodzinną przez rodzinę” 5 dni zdrowia dla ciała i ducha od 20-25 lipca (program edukacyjno - żywieniowy)	Korczyna	www.dworkombornia.pl
Osadkowski	8 sierpnia 2014	Jak tworzymy przyszłość firmy rodzinnej	Bierutów	www.osadkowski.pl
Sąddecki Bartnik	14 sierpnia 2014	w opracowaniu	Stróże	www.bartnik.pl
Nowy Styl	21 sierpnia 2014	Systemy informatyczne w planowaniu produkcji	Krosno	www.nowystylgroup.pl
Mokate	22 sierpnia 2014	Innowacje drogą do rozwoju przedsiębiorstwa	Ustroń	www.mokate.com.pl
Sowa	wakacje 2014	w opracowaniu	Bydgoszcz	www.cukierniasowa.pl
Enelmed	23 października 2014	Pozyskanie kapitału na rozwój firmy rodzinnej	Warszawa	www.enel.pl
Herbewo	24 października 2014	Filozofia budowania domu i urządzania mieszkania	Kraków	www.herbewo.krakow.pl
Blachy Pruszyński	20 listopada 2014	Budowanie solidnej marki	Sokołów k. Warszawy	www.pruszynski.com.pl
Pozegnaie z Afryką	21 listopada 2014	Franchising	Kraków	www.pozegnanie.com
AwBud	28 listopada 2014	Restrukturyzacja grupy / wychodzenie z działalności nierentownych	Zawiercie	www.awbud.pl
Fakro	jesień 2014	w opracowaniu	Nowy Sącz	www.fakro.pl
Biofarm	jesień 2014	w opracowaniu	Poznań	www.biofarm.pl
Grupa Sznaka	jesień 2014	Rola kobiet w firmie rodzinnej	Lubawa	www.sznaka.pl
Simple Way	jesień 2014	bezpieczna logistyka	Międzychód	www.simpleway.com.pl
Cermag	jesień 2014	w opracowaniu	Poznań	www.cermag.com.pl
Urbanek	wiosna 2015	w opracowaniu	Łowicz	www.chemipack.pl
Solaris Bus & Coach	wiosna 2015	w opracowaniu	Bolechowo	www.solarisbus.com



Zaproszenie dla firm rodzinnych na SPOTKANIA MENTORINGOWE

Firmy rodzinne dla firm rodzinnych

W spotkaniu weźmie udział wąskie grono osób z firm rodzinnych, dzięki czemu utworzymy możliwość bezpośredniej dyskusji zarówno z rodziną założycieli firmy rodzinnej, jak i z pozostałymi uczestnikami spotkania. Wśród zaproszonych gości znajdą się właściciele fantastycznych przedsiębiorstw rodzinnych z ogromnym dorobkiem. Będzie to doskonała okazja do osobistego poznania, podzielenia umiejętnościami, obszarami wiedzy, jakimi możemy się tylko między sobą wymienić, ucząc się wzajemnie. Spotkania odbywają się w siedzibach i ośrodkach firm rodzinnych w całej Polsce. Jeśli chcesz rozwijać siebie i swoją firmę rodzinną w oparciu o doświadczenia innych właścicieli firm rodzinnych, które są bezcenne – zapraszamy!

Warto od siebie się uczyć, żeby nie wpaść w te same dołki dwa razy.

**Plan spotkania
(około 4-5 godzin – od godzin popołudniowych):**

- **Przywitanie oraz przedstawienie uczestników spotkania**



- **Głos dla gospodarza oraz historia rodziny w biznesie**
- **Merytoryczny obszar wiedzy i doświadczenia rodziny**
- **Dyskusja z uczestnikami spotkania oraz zwiedzanie firmy i podsumowanie spotkania**

Każde spotkanie jest wyjątkowe, tak jak rodzina która będzie jego gospodarzem. Staramy się uszanować specyfikę rodzin, docenić ich zaangażowanie i poświęcony czas na dzielenie się swoim doświadczeniem.

Formularz zgłoszeniowy na stronie projektu:

www.firmyrodzinne.eu

Kontakt:

Katarzyna Gierczak Grubińska
- koordynator sieci;
kasia.gierczak@gelg.pl; 500297097

Zgłoszenia:

biuro@firmyrodzinne.org; wt.śr.pt.
9:00-17:00; Tel.: 61 66 70 984
lub 60 55 60 835f

Zgłoszenie na spotkanie mentoringowe

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

Mentoring w firmie*	
Imię i nazwisko osób zgłoszonych na spotkanie*	1. 2.
Telefon kontaktowy*	
Email*	
Czy firma uczestniczy w projekcie „Firmy rodzinne 2”* TAK / NIE	

* obowiązkowe! Każde zgłoszenie dotyczy jednego spotkania.

Pierwszeństwo rezerwacji miejsc mają osoby uczestniczące w projekcie firmy rodzinne II, osoby z poza projektu pokrywają koszt cateringu. Nie ma ograniczeń w korzystaniu ze spotkań. Liczba miejsc ograniczona.

**Uwaga! Zgłoszenie przesłać na:
biuro@firmyrodzinne.org**

Zapraszamy! Zadzwoń, by dowiedzieć się więcej:

Katarzyna Gierczak Grupińska - koordynator sieci
kasia.gierczak@gelg.pl; 500297097
Informacja: 61 66 70 984 lub 60 55 60 835
wt. śr. pt. 9:00- 17:00
www.firmyrodzinne.eu

Podpisanie niniejszego formularza oznacza, iż wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych oraz przesyłanie informacji o spotkaniach i przedsięwzięciach dla firm rodzinnych drogą elektroniczną.

Udostępnienie danych ma charakter dobrowolny oraz oświadczam, że znam swoje prawa (zgodnie Ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych t.j. Dz. U. z 2002 r. Nr 101 poz. 926 z. zm.).

Oświadczam, iż akceptuję warunki zgłoszenia na spotkanie.

.....
czytelny podpis osoby zgłaszającej*





Każdy z nas buduje tunel pod torami

Spotkania FBN są bezcenne – oceniają uczestnicy ostatniego zjazdu, który odbył się w połowie lutego na Sądecczyźnie. To jedyna taka okazja, aby dotknąć serca biznesu w sposób absolutnie niedostępny dla postronnych osób, a często nawet dla pracowników firm, które są gospodarzami spotkań.

Nie da się w żaden sposób wycenić wartości spotkań, w których mogą uczestniczyć członkowie polskiego oddziału FBN (Family Business Network). Ogromną wartość dla każdego przedsiębiorcy daje bowiem możliwość podpatrzenia u innych tego, co działa. Szczególnie, kiedy podpatrzeć można niekwestionowanych liderów w swoich branżach. A zagęszczenie liderów podczas spotkań jest bardzo duże. Można się pokusić o stwierdzenie, że nie ma drugiego takiego gremium w Polsce, gdzie można na raz spotkać tylu ludzi, którzy mogą pochwalić się stworzeniem od podstaw przedsiębiorstw będących jednymi z najpotężniejszych biznesów w kraju. Już sama możliwość obcowania z takimi liderami jest niesamowicie inspirująca dla mniej doświadczonych członków FBN.

Właściwe nastawienie mentalne

Jak podkreślają uczestnicy, do spotkania trzeba się odpowiednio przygotować. Chodzi przede wszystkim

o wprowadzenie się w odpowiedni stan mentalny. Wszystko po to, aby czerpać garściami wiedzę, którą przekazują inni przedsiębiorcy. Zapytani o to, czy na spotkania przyjeżdżają z konkretnymi pytaniami, które chcą zadać, wszyscy odpowiadają, że nie. Tam trzeba po prostu chłonąć każde słowo, które wypowiadają biznesowi liderzy.

– Na spotkania FBN przyjeżdżam zawsze z nastawieniem, że chcę nauczyć się jak najwięcej, podpatrując jak działają skuteczne firmy – mówi Marcin Ochnik, współwłaściciel i członek zarządu firmy Ochnik. – Wiele w tym zasługi charyzmatycznych liderów, silnych osobowości, które staram się wnikliwie



Wizyta w firmie Sądecki Barmnik. Fot. Studio w Bugno

obserwować i na podstawie tych obserwacji tworzyć wizję samego siebie za tych kilkanaście, kilkadziesiąt lat – dodaje.

Niektórzy wprost przyznają, że spotkania są tak wciągające, że mogłyby trwać w nieskończoność.

– Co innego oglądać firmę w internecie czy w filmach promocyjnych, a co innego być tam osobiście i patrzeć na wszystko z bliska. Szczególnie w przypadku takich fabryk, jak te, które zwiedza- liśmy w Nowym Sączu. To dopiero daje właściwy pogląd na skalę, z jaką mamy do czynienia w biznesie – zwraca uwagę Łukasz Drohomirecki, dyrektor handlowy w firmie Pożegnanie z

dla nas problemem, bo na co dzień organizujemy sporo imprez dla gości, to jednak byliśmy w firmie bardzo przejęci tym, aby porozmawiać z jak największą liczbą uczestników spotkania i z każdym „nadawać na tych samych falach” – przyznaje Tomasz Kasztelewicz z firmy Sądecki Bartnik, wizyta w której zamknęła pierwszy dzień zjazdu FBN.

Tylko zwiedzanie? Aż zwiedzanie!

Choć na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że te spotkania to zaledwie zwiedzanie fabryk i towarzyskie rozmowy, to chyba nikt z uczestników po zakończonym spotkaniu już tak nie myśli. A to wszystko dzięki

I zawsze jest to historia, której się słucha z wypiekami na twarzy – wspomina Marcin Ochnik.

Czasem można nawet odnieść wrażenie, że fabryka jest ucieleśnieniem takiej historii, że z każdym elementem jest związane jakieś wydarzenie.

– Ze zwiedzania fabryk w Nowym Sączu najbardziej utkwiły mi w pamięci dwa momenty, w gruncie rzeczy bardzo podobne do siebie – opowiada Artur Czepczyński, właściciel i prezes zarządu firmy spedycyjnej ABC-Czepczyński. – Pierwszy z nich to chwila, kiedy przechodziliśmy tunelem pod torami, który łączy dwie części fabryki Fakro. Drugi – gdy szliśmy łącznikiem ponad drogą krajową, która rozdziela dwie części zakładu firmy Wiśniowski. Ten łącznik i tunel to dla mnie metafory bezkompromisowości właścicieli obydwu firm. Z jednej strony wyjątkowe rozwiązanie logistyczne, a z drugiej nieszablonowe przełamywanie barier. Myślę, że niezależnie od poziomu rozwoju biznesu, każdy z nas przedsiębiorców ma jakieś bariery do pokonania – każdy ma do wybudowania jakiś własny tunel albo kładkę, a te faktyczne, w Nowym Sączu, pokazują nam, że można. I to jest piękne – dodaje Artur Czepczyński.



Ojciec i syn, Kazimierz i Konrad Pazgan prezentują swoją firmę rodzinną Konspol

Afryką. – Żałuję, że takie wizyty w firmach nie mogą trwać dłużej. Można by zadać wtedy jeszcze więcej pytań i znaleźć więcej wspólnych rozwiązań dla powszechnych problemów. Takich, które pojawiają się w każdym biznesie, niezależnie od branży – wyjaśnia.

Również organizatorzy spotkań wspominają o tym, że właściwe nastawienie mentalne jest niezbędne, aby w pełni korzystać z wyjątkowej atmosfery, jaka panuje na spotkaniach firm rodzinnych.

– O ile techniczne przygotowanie spotkania dla rodzinnych nie było

szczególnemu zaangażowaniu twórców biznesu – założycieli firm, którzy sami oprowadzają gości po swoich fabrykach. A po tym, co można usłyszeć podczas takiego obchodu, nie sposób wysnuć innego wniosku niż taki, że każda firma jest fenomenalnym połączeniem pasji i determinacji.

– Opowieści o rozwoju biznesu wypowiedane przez ludzi, którzy od zera tworzyli potężne obecnie przedsiębiorstwa są szalenie pasjonujące. O ile początki są zwykle bardzo podobne, to już droga rozwoju, jaką przeszły poszczególne firmy jest w każdym przypadku absolutnie unikalna.

Wielkopolski spedycytor podkreśla, że nowosądecki przedsiębiorcy wykazują się wyjątkową znajomością szczegółów związanych z ich zakładami.

– Ogromne wrażenie zrobiło na mnie, że Andrzej Wiśniowski zna dokładną długość słynnego łącznika i bez zająknięcia mówi, że ma 104 metry – wspomina z uśmiechem Artur Czepczyński.

Dosłownie jak w rodzinie

O ile samo zwiedzanie zakładów jest z pewnością kluczowym elementem zjazdów FBN, to ich część towarzyska jest również niezwykle ważna, na co



104 metrowy łącznik w fabryce firmy Wiśniowski. Fot. Wiśniowski

szczególłą uwagę zwrócił Tomasz Kasztelewicz, przedstawiciel nowego pokolenia w firmie Sądecki Bartnik.

– Oczywiście zwiedzanie fabryk i wymiana zdań jest szalenie ważna, ale moim zdaniem dla stworzenia rodzinnej atmosfery spotkań potrzebne jest zwyczajne spędzanie czasu razem, żebyśmy się dobrze czuli w swoim towarzystwie – mówi Kasztelewicz.

I podobnie – jak w rodzinie – spotkania FBN dają wyjątkową możliwość zadania praktycznie każdego pytania dowolnej osobie spośród zgromadzonych. Nie sposób też zapomnieć w tym momencie o szczerości i otwartości, z jaką spotykają się wszystkie pytania. To absolutnie unikalna wartość spotkań FBN dla każdego z uczestników.

Zgoda buduje

Jak niektórzy zauważyli, biznesowi liderzy zgromadzeni w FBN Poland wykazują się też wyjątkową zdolnością osiągnięcia porozumienia.

– Choć w części warsztatowo-dyskusyjnej, która zdominowała drugi dzień zjazdu, uczestniczyło całe mnóstwo indywidualności, a dyskusje były momentami bardzo żywiołowe, zaskakująca była ciągła chęć do znajdowania wspólnych mianowników, a w konsekwencji szybkie przejście do praktycznych

postanowień odnośnie działań, które stowarzyszenie powinno podejmować – zwraca uwagę Łukasz Drohomirecki z Pożegnania z Afryką.

Dało się to również zauważyć podczas krótkiego wystąpienia pośta Ryszarda Kalisza, który zjawił się na spotkaniu w trakcie drugiego dnia zjazdu. Mimo początkowo nader emocjonującej dyskusji między parlamentarzystą a założycielem Fakro, Ryszardem Florkiem, obydwaj panowie odnaleźli punkty wspólne swoich opinii. Nie odbyło się to jednak bez pomocy pozostałych uczestników, w tym szczególnie Solange Olszewskiej z Solarisa, która także włączyła się aktywnie do dyskusji – oczywiście w odpowiednim momencie.



Badanie wytrzymałości szyby okiennej. Fot. Fakro





Nie bać się współpracy. Co dwie głowy to nie jedna.

Rozmowa z Ireną Ożóg i Pawłem Tomczykowskim z kancelarii podatkowej Ożóg i Wspólnicy.

Jak wygląda praca w firmie prawnej czy podatkowej i jak przebiega współpraca między pracownikami?

I.O. To przede wszystkim kultura pracy oparta na ciągłym budowaniu i wymianie wiedzy. Polski system prawny ma tę specyficzną cechę, że ciągle się zmienia. Brak jest występującej w innych krajach i tak oczekiwanej przez polskich przedsiębiorców stabilności. Wyjątkowo duża dynamika zmian od lat występuje w prawie podatkowym. Dlatego w kancelarii każdego dnia dochodzi do interakcji ekspertów z wielu obszarów – doradztwo prawne to nie tylko znajomość „lityry prawa”, ale także wiedza, jak i przez kogo to prawo jest stosowane.

P.T. Dzielenie się wiedzą przez prawników w ramach jednej organizacji, to rzeczywiście krytyczna kwestia. Kancelaria prawna czy podatkowa posiada w zasadzie dwa rodzaje aktywów: pracowników i klientów. To co najcenniejsze, znajduje się w naszych głowach. Musimy „współużytkować” te zasoby wraz z innymi, bo nie sposób posiadać aktualną wiedzę z wielu gałęzi

prawa, nie sposób też posiadać aktualną wiedzę biznesową z więcej niż kilku branż – a dobry prawnik czy doradca podatkowy z oczywistych względów powinien nie tylko potrafić interpretować prawo, ale też znać realia biznesowe, w których obraca się jego klient. Stąd konieczność owej ciągłej wymiany informacji.

Jak Państwo stymulujecie efekt synergii wśród pracowników?

I.O. Przede wszystkim, mówimy o współpracy pomiędzy poszczególnymi praktykami w kancelarii, wymagamy tej współpracy i ją premiujemy. Ważne jest, aby stworzyć zespół entuzjastów. A uważam, że prawo podatkowe jest interesujące – to stała łamiągłówka. Wymaga otwartej głowy. Boleję nad tym, że większości może ono kojarzyć się jedynie z wypełnianiem deklaracji czy zeznań – a tego na przykład nasza kancelaria w ogóle nie robi.

P.T. O precedensowych wygranych, dużych projektach optymalizacyjnych czy innych istotnych wydarzeniach wszyscy dowiadują się lotem błyskawicy.

Myślę, że taki zdrowy kult sukcesu ma duże znaczenie, zwłaszcza w naszym środowisku.

Jak oceniacie Państwo współpracę ze swoimi klientami? Co robicie, żeby była satysfakcjonująca dla obydwu stron?

P.T. Jak większość klientów, my prawnicy jesteśmy przedsiębiorcami – polskimi przedsiębiorcami. Jako kancelaria z wyłącznie polskim kapitałem, bez międzynarodowego brandu, jesteśmy raczej kancelarią „z wyboru”, a nie „z nadania” – zagranicznej spółki-matki czy oddziału kancelarii sieciowej. Wobec tego musimy tak działać, aby klienci nas wybierali. Nie „wybrali”, ale „ciągle wybierali”, bo przecież nic w życiu nie jest dane na zawsze... To sprawia, że poziom empatii wobec klientów musi być u nas znacznie wyższy niż w kancelariach sieciowych. Nie wspominam tu o wiedzy merytorycznej, bo to oczywiście pierwszorzędnym warunkiem. Myślę, że takie właśnie podejście skutkuje tym, że mamy grono lojalnych, wieloletnich klientów, takich na dobre i złe.

I.O. Tego rodzaju politykę obserwuję w Polsce w większości firm rodzinnych, a my de facto jesteśmy kancelarią rodzinną. Jesteśmy przy tym elastyczni i podejmujemy decyzje „tu i teraz”. Jako wspólnicy nie konsultujemy żadnych decyzji z jakąkolwiek centralą za granicą, jak to ma miejsce w przypadku kancelarii globalnych. Niech to źle nie zabrzmie, ale stać nas na dobór klientów – bo chcemy obsługiwać wyłącznie tych uczciwych i rzetelnych, co nie zawsze oznacza maksymalizację zysku. Myślę że relacje z naszymi klientami są oparte na niezdefiniowanych a faktycznie i obopólnie wyznawanych wartościach.

Czy polskie firmy potrafią ze sobą współpracować?

I.O. Oczywiście, że tak! Współpraca to najlepszy sposób wzajemnego wspierania. Przede wszystkim dotyczy to firm działających w niekonkurujących ze sobą obszarach. Wydaje się, że brak jest jeszcze w Polsce na taką skalę, jak w innych krajach, kooperacji między konkurującymi ze sobą przedsiębiorstwami, w tym kancelariami prawnymi.

P.T. Na co dzień możemy konkurować, ale także realizujemy wspólne przedsięwzięcia. Na naszym rynku dotyczy to przede wszystkim różnego rodzaju aktywności pro bono, w tym np. w zakresie opiniowania projektów legislacyjnych, koordynacji pomocy dla organizacji non-profit, etc.

Jak oceniają Państwo środowisko firm rodzinnych? Czy współpraca z firmami rodzinnymi różni się w jakiś wyraźny sposób od współpracy z innymi firmami?

I.O. To środowisko bardzo relacyjne. Kontakty oparte są na wartościach niejednokrotnie kultywowanych od wielu pokoleń, takich jak pracowitość, odpowiedzialność, pokora, uczciwość, czy wreszcie zwykła ludzka troska o własną rodzinę i rodziny pracowników. Często jest tak,

że jeśli czas nagli, rozpoczynamy współpracę z firmami rodzinnymi będąc jedynie „po słowie” bez podpisanej umowy; formalności załatwiamy gdy pojawi się ku temu sposobność. Chciałoby się, aby w całym biznesie powróciła zasada, że dane słowo to słowo...

P.T. Z naszej perspektywy można pokusić się o taką obserwację: często trudno jest przekonać przedsiębiorstwa rodzinne do celowości korzystania z doradcy podatkowego. Niestety. Chyba firmy rodzinne są bardziej nieufne niż przedstawiciele korporacji – być może wynika to z przykrych doświadczeń własnych? Może też nie do końca są w stanie wykorzystać wartość doradztwa? Myślę, że najważniejsza ze strony prawników powinna być tutaj czystość intencji i pożytek wynikający z tworzonej relacji. Chodzi o to, aby rzeczywiście pomagać, a nie znajdować klienta, któremu ta pomoc nie do końca jest potrzebna – bo może jest jeszcze zbyt małym przedsiębiorstwem, nie jest narażony na ryzyka, które występują u innych, etc.

Czego polscy przedsiębiorcy (także Ci rodzinni) powinni się jeszcze nauczyć, żeby czerpać większe korzyści ze współpracy z innymi firmami?

I.O. Nie bać się tej współpracy. To przecież polskie przysłowie mówi, że dwie głowy to nie jedna. Wszystko inne już mamy.

P.T. Przede wszystkim powinni oni szukać wspólnych korzyści wynikających z potencjalnej współpracy, na zasadzie win-win, a nie tylko korzyści u siebie. W ten sposób mogą powstawać tak popularne w Europie Zachodniej kooperatywy, czy rozwijające się już w Polsce klastry. Jeśli mówić natomiast o usługach wyższego rzędu, jak np. doradztwo prawne czy podatkowe, to przede wszystkim warto jasno definiować oczekiwane efekty – bo nie mam wątpliwości,

że one występują i przynoszą korzyści dla przedsiębiorców.

Chciałem spytać również Pana Tomczykowskiego, który od kilku dobrych lat jest partnerem i interesuje mnie jak odnajduje się w tej roli, a Panią Ożóg zapytać czy łatwo jest dzielić się odpowiedzialnością?

P.T. Przede wszystkim, od samego początku dostałem duży kredyt zaufania, wolność w realizacji pomysłów, z których przecież nie każdy wychodził. W ten sposób mogłem wiele się nauczyć. Czasami brakuje mi bardziej korporacyjnej kultury, do której kiedyś przywykłem, ale nigdy bym już do korporacji nie wrócił. A jeśli chodzi o nasze relacje? Jakkolwiek współpracownik powtarza, że u nas panuje demokracja autorytarna, to wszystkie najważniejsze decyzje podejmujemy wspólnie. I korzystając z okazji, bardzo Jej za to dziękuję.

I.O. Mój wspólnik jest niezwykle ambitny i odpowiedzialny. Stawia wysokie wymagania innym, ale zaczyna od siebie – jego pierwszym pytaniem o sens pracy doradcy podatkowego nie jest pytanie o osobiste korzyści, lecz o dobro klienta i kancelarii jako organizacji. To także moje wartości. Uczciwość, lojalność, zdrowe podejście do sukcesu, marzenia – takie zasady powodują, że nie jest mi trudno dzielić się z Pawłem różnorodnymi sukcesami kancelarii. Także odpowiedzialnością. Choć niekiedy środki realizacji celu wymagają korekty, dzięki wzajemnemu zrozumieniu łatwo o konsensus. Dzieli nas różnica pokoleń. Entuzjazm Pawła i moje doświadczenie to – obok przestrzegania fundamentalnych zasad uczciwego biznesu – kapitał powodujący, że jestem spokojna o przyszłość kancelarii. Dziękuję Pawłowi za ten komfort.

Rozmawiał Michał Majewski



Polscy rolnicy i przyszłość

Polscy rolnicy dochodzą do sędziwego wieku. Tak wynika z najnowszych badań przeprowadzonych przez agencję Martin&Jacob. Te zmiany mogą pociągnąć za sobą poważne konsekwencje. Jeśli rolnikom nie uda się sprostać problemowi sukcesji, za kilkadziesiąt lat ich rodzinne gospodarstwa znikną z mapy Polski.

Opublikowane niedawno wyniki badania Agribus, którym każdorazowo objętych jest 1000 producentów rolnych posiadających przynajmniej 15 hektarów ziemi, wskazują jednoznacznie, że średni wiek polskich rolników jest coraz wyższy. Grupa w wieku 50+ powiększyła się z 30,5 proc. w 2004 roku do 41 proc. w 2013. Zmalała natomiast liczba najmłodszych gospodarzy. O ile w 2004 roku było ich 9,4 proc., o tyle dziesięć lat później już tylko 6 proc. Okazuje się również, że ponad 12,9 tys. właścicieli gospodarstw rolnych w Polsce planuje ich sprzedaż. Dlaczego pozbywają się ojcowizny? Bo nie mają wyjścia. Ich dzieci nie są zainteresowane przejęciem „firmy”. Jak mówi Katarzyna Osadkowska z rodzinnej firmy Osadkowski S.A., która od lat zajmuje się obsługą gospodarstw rolnych, powodów takiego stanu rzeczy jest kilka.

– Rolnictwo w dzisiejszym świecie postrzegane jest dość stereotypowo. To zawód mało popularny i z gorszą renomą.

Poza tym młodzi chcą uciec ze wsi do miasta, gdzie mają większe szanse na wymarzoną pracę i rozwój. Jak dodaje, ważne są też względy finansowe: – Mniejsze gospodarstwa nie przynoszą dochodu, który zapewniłby oczekiwany przez młodzież poziom życia. To skutecznie odstrasza przed przejęciem gospodarstwa.

Co zatem stanie się z ponad 830 tys. ha ziemi, które są obecnie w rękach rodzinnych gospodarstw rolnych?

– Zostaną wykupione przez większych przedsiębiorców lub po prostu przestaną istnieć – ocenia Katarzyna Osadkowska.

W regionie gdzie działa firma Osadkowski, czyli w województwach dolnośląskim i lubuskim, już można zauważyć spadek ilości tego typu gospodarstw. Następuje on z każdym rokiem. Jak podkreśla pani Katarzyna, w obecnym układzie ekonomicznym firma nie jest w stanie utrzymać się tylko z produkcji rolnej



– Dopóki rodzice są w stanie pracować na roli, robią to. Jednak w momencie, gdy brakuje im sił, ziemia jest sprzedawana.

Zmiana struktury agrarnej, choć zauważalna dopiero teraz, zaczęła się jednak znacznie wcześniej. W Polsce występuje spore zróżnicowanie pod względem ilości małych gospodarstw rolnych na poszczególnych terenach:

– Są miejsca, gdzie to rozdrobnienie jest bardzo duże i tam w najbliższym czasie może wystąpić spory spadek ilości małych obszarów rolnych. W niektórych województwach jednak udział drobnych gospo-

darstw w ogólnej ilości jest nieznaczny. Tam zmiany nastąpiły już w ostatnich dekadach, ale nikt o nich głośno nie mówił – wyjaśnia brat pani Katarzyny, Piotr Osadkowski, który również pracuje w rodzinnej firmie.

Chociaż w oczach polskich rolników coraz częściej zagląda widmo sukcesji, której nie będą w stanie przeprowadzić, ich sytuacja na przestrzeni ostatnich lat mocno się poprawiła. Wpływ na to miał niewątpliwie akces naszego kraju do Unii Europejskiej i możliwość korzystania ze środków, które oferuje ona swoim członkom. Poprawę kondycji prywatnych gospodarstw rolnych



zauważają również członkowie rodzinnej firmy Osadkowski. Jak mówi pani Katarzyna, rolnicy potrafili lepiej niż inne grupy zawodowe wykorzystać środki unijne i zrobili to prawie w 100 procentach. Nowe maszyny, budynki gospodarskie, magazyny – to tylko niektóre z przykładów inwestycji poczynionych przez gospodarzy.

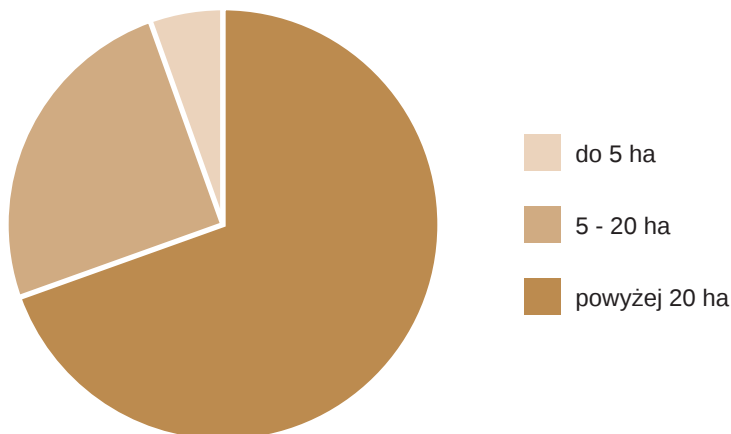
Jak zatem pomóc polskim rolnikom poradzić sobie z problemem sukcesji? Czy istnieje uniwersalne rozwiązanie? Niestety, w tym przypadku trudno o złoty środek. Nie znaczy to jednak, że nic nie można zrobić. Według pani Katarzyny bardzo często pomaga dobry przykład czyli pokazywanie jak inni poradzili sobie z taką sytuacją.

- Należy również ostrzegać przed ryzykiem występującym przy okazji sukcesji i podpowiadać jak je zniwelować. Musimy mieć jednak świadomość, że w wielu przypadkach nie będziemy w stanie pomóc i sukcesorzy jednak się nie znajdą.

Małgorzata Stromczyńska

Powierzchnia gospodarstw rolnych w Polsce

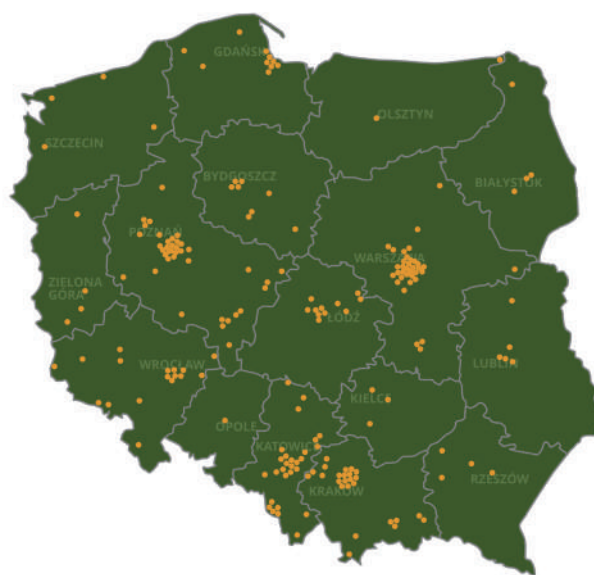
(na podstawie danych GUS z 2003 r.)



Kampania społeczna marka Firma Rodzinna – mapa

1. **AB Vision** Turek
2. **ABC P.H.U. Hanna Chałupczak** Poznań
3. **ABRAMCZYK sp. z o.o.** Bydgoszcz
4. **Adamus sp. z o.o.** Gdańsk
5. **AGBUD Zarządzanie Nieruchomościami P.P.H.U.** Wrocław
6. **Agencja Handlowa „Rafa”** Nowy Sącz
7. **Agencja Żeglarska Kubryk** Stara Wieś
8. **P.H. Agro Promes B.Sokołowski i W.Świątek S.J.** Gorzów Wielkopolski
9. **Gospodarstwo Agroturystyczne Wigwam Wojciech i Jacek Szczepański** Biskupice
10. **„ALDO” sp. z o.o.** Cieszyn
11. **AMG Solutions sp. z o.o.** Warszawa
12. **AMY P.P.H.U.** Dąbrowa Górnicza
13. **ANDEX - Pawłowscy S.J.** Skierniewice
14. **Anel A.E.Fiejka. Sklep Sportowy Adidas, Odzież Sportowa** Warszawa
15. **ANKOL sp. z o.o.** Chorzów
16. **ANRO Anna Rotarska** Zawiercie
17. **AVIZO 2 Agencja Reklamowa** Kraków
18. **„AW.NET Polska” sp. z o.o.** Łazy
19. **B.H.KAMPOLL B.J. KAMIŃSCY R.P. PODSADNI S.J.** Ostrów Wielkopolski
20. **B.R. HAUSER** Swarzędz
21. **BELLUSSSI GROUP LTD** Łódź
22. **Berkel S.C.** Kraków
23. **Biuro Aktywnego Wypoczynku ALTIUS** Zakopane
24. **Biuro Tłumaczeń Diuna S.C.** Warszawa
25. **BLUESUN** Balin
26. **BOMIS Marzena Raźniewska-Półkoszek** Poznań
27. **Hotel Bukowy Park** Polanica-Zdrój
28. **Business Discovery** Poznań
29. **Cafardini** Łańcut
30. **Caffe24 Anna Kliszczyk** Karczewiska
31. **„Calamari” S.C.** Białystok
32. **CATERING ŚLĄSKI Wojciech Ostrzołek** Rybnik
33. **Centrum Biurowe Eproco Sp. z o.o. Sp. k.** Ostrów Wielkopolski
34. **Centrum Medyczne ENEL-MED. S.A.** Warszawa
35. **Zaremba Posadzki sp. z o.o.** Świdnica
36. **Centrum Zdrowia Mediceum** Warszawa
37. **CERMAG POZNAŃ Sp. z o.o.** Poznań
38. **CLIPBUD Łukasz Patyra** Świdnik
39. **Cukiernia-Piekarnia B&M Wenta S.J.** Łęborg
40. **Czajka Pułtusk**
41. **DELA COSMETICS sp. z o.o.** Kraków
42. **DEVA GROUP** Kraków
43. **Dingo sp. z o.o.** Bydgoszcz
44. **DPM sp. z o.o.** Katowice
45. **Dremar s.c.** Jeżów
46. **DROGOSZ sp. z o.o.** Strawczyn
47. **DYMON-BUD DEVELOPMENT s.c.** Poznań
48. **eEngine sp. z o.o.** Aleksandrów Łódzki
49. **EHC Karol Zagajewski** Kraków
50. **ELGRA P.H.U.** Inowrocław
51. **EL-INWEST sp. z o.o.** Skierniewice
52. **EMPEKO S.A.** Poznań
53. **Eneco sp. z o.o.** Siłnowo
54. **Europejska Platforma Hurtowa** Środa Wielkopolska
55. **F.H. PROGRESS** Pruszczyk Gdański
56. **F.H.U. „beta”** Gdańsk Wrzeszcz
57. **F.P.H.U. „Melba” S.C.** Krzeszowice
58. **FAKRO sp. z o.o.** Nowy Sącz
59. **F.H.U. SUPOBER Bernard Pieróg** Kraków
60. **F.H.U. Krzysztof Winiarz** Poznań
61. **Firma Maja Producent Wyrobów Betonowych** Kamienna Góra
62. **Firma Polański S.J. Usługi Komputerowe** Nowy Targ
63. **FLOP SYSTEM sp. z o.o.** Wrocław
64. **FMACHINERY Sebastian Franek** Rajca
65. **KRAUS FOLIE S.J.** Kalisz
66. **Odlewnia Żeliwa FONDER S.J.** Ogrodzieniec
67. **Fotex-Studio-Bugno** Gorlice
68. **Przedsiębiorstwo Wielobranżowe GALMET** Kościan
69. **Gama I Producent opakowań** Warszawa
70. **Gartenholz H&H sp. z o.o.** Obrzycko
71. **GELG sp. z o.o.** Ćmachowo
72. **Geo Globe Polska sp. z o.o. S.K.A.** Mikołów
73. **GOSHICO** Warszawa
74. **GÓRAK HOLISTIC TRAINING** Wrocław
75. **Grafit-I Hurtownia art. biurowych, szkolnych, i pirotechnicznych** Kielce
76. **Grupa Morado sp. z o.o.** Warszawa
77. **PIETRZAK sp. z o.o.** Katowice
78. **Saturnus Distribution sp. z o.o. sp.k.** Chorzów
79. **H.W.MARSTAL-PROFIL** Łosice
80. **HenDuKol P.P.H.U.** Łódź
81. **Herbewo International S.A.** Kraków
82. **Human Partner sp. z o.o.** Wrocław
83. **IDEOWNIA** Poznań
84. **INSPIRE Sourcing S.C.** Kraków
85. **Instal Oraczewscy sp. z o.o.** Żagań
86. **Itekom sp. z o.o.** Kiełczów
87. **INTERHURT sp. z o.o.** Zgorzelec
88. **Internetowe Biuro Podróży JAUERTRAVEL** Bydgoszcz
89. **IOC sp. z o.o.** Gdańsk
90. **ITC S.A.** Warszawa
91. **J.K.F. sp. z o.o.** Nowy Dwór Mazowiecki
92. **JARS sp. z o.o.** Legionowo
93. **Jelenia Struga MEDICAL SPA sp. z o.o.** Kowary k. Karpacza
94. **JMK COMPUTERATE sp. z o.o.** Warszawa
95. **JPW Freelance Justyna Wróbel** Nieporęt
96. **Kamieniarstwo „WRZOS” Sławomir i Bogusława S.C.** Hezłach
97. **Kamienica Feliksa Stabrowskiego** Warszawa
98. **KONSPOL HOLDING sp. z o.o. Zakład Przetwórstwa Kurczaka** Nowy Sącz
99. **Kottrak Bis S.J. Irena i Andrzej Kurdziel** Katowice
100. **Kubala sp. z o.o.** Ustroń
101. **Kunke Poligrafia sp. z o.o.** Inowrocław
102. **L&A Zarządzanie Nieruchomościami** Piaseczno
103. **Lech-Pol Hotele i Restauracje sp. z o.o.** Syców
104. **LEMITOR Ochrona Środowiska sp. z o.o.** Wrocław
105. **LIWO Tłumaczenia** Katowice
106. **Logit T.J. Kowalewski i Wspólnicy S.J.** Konin
107. **Logos Centrum Edukacyjne** Ostrołęka
108. **Lokus sp. z o.o.** Poznań
109. **Łuszczek S.J.** Ostrzeszów
110. **Manufaktura Mojej Mamy** Dubeninki
111. **Mapiso Biuro Rachunkowo-Ekonomiczne sp. z o.o.** Gdańsk
112. **Biuro Rachunkowe Martalia Szamotoły**
113. **Masarnia Krzyś sp. z o.o. sp.k.** Łódź
114. **Med 4 Health** Warszawa
115. **MIDOSoftware Paweł Sosnowski** Batorowo
116. **MMG s.c.** Środa Wlkpl
117. **Mobilne Biuro Prasowe** Warszawa
118. **MOKATE S.A.** Ustroń
119. **MOLGA S.C.** Radom
120. **Morpho sp. z o.o.** Warszawa
121. **Nalewki Staropolskie Karol Majewski i Wspólnicy sp. z o.o.** Warszawa
122. **Nettom** Olsztyn
123. **NEW MILLENNIUM sp. z o.o.** Legnica
124. **P.U.P.H. NIWA J.J. Niwa S.J.** Dębica

125. OBA TRANS sp. z o.o. Turek
126. Drukarnia OPTIMA Grzegorz Siewniak
Chrzanów - Balin
127. ORLIŃSCY Salony Optyczne S.C. Warszawa
128. OROQ Enterprise Lublin
129. Osadkowski S.A. Bierutów
130. P.P.H. GAŁUSZKA Krębuszewska
i Wspólnicy S.J. Zywiec
131. P.P.H. HEMAR Henryka i Marek Musialik S.J.
Mykanów
132. P.P.U.H. GreKa sp.z o.o. Bydgoszcz
133. P.P.U.H. OPAKO S.C. Białystok
134. P.W. Kanbex sp. z o.o. Mysłowice
135. P.W. Structum sp. z o.o. Lublin
136. Pezal sp. z o.o. Gdańsk
137. P.H.P.U. Józef Kaczmarek Krobia
138. P.H.U. COALA E.D.Rygielska Toruń
139. P.H.U. WITIM Janusz Witecki
Kamień Pomorski
140. Piekarnia Antoni Piskorek Nowa Wieś k/Kęt
141. PJP Telecom Katowice
142. PLANEA.PL sp. z o.o. Warszawa
143. Plastwil sp. z o.o. S.J. Ujście
144. PNEUMAT SYSTEM sp. z o.o. Wrocław
145. Polpain-Putka sp. z o.o. Warszawa-Wesoła
146. P.P.H. Gwarek sp. z o.o. Katowice
147. P.P.H.U. Ceramika Artystyczna „Wiza”
sp. z o.o. Bolesławiec
148. P.P.H.U. Dominika Niewiadomska Kraków
149. P.P.U.H. SKALMEX sp. z o.o.
Nowe Skalmierzyce
150. P.P.U.H. „Studio Meblowe” Piotr Zagóra,
Katarzyna Zagóra S.C. Cieszyn
151. P.P.U.H. KADMES TOTAL Sławomir Dróżka
Domaniewice
152. Pracownia Cukiernicza „Ewa” Anna
i Tadeusz Jankowscy Radom
153. Pracownia Register Kraków
154. Pracownia Satysfakcji sp. z o.o. Warszawa
155. Presto sp. z o.o. Legionowo
156. Printexpress.pl Gdańsk
157. Projekt Wspierania Przedsiębiorczości PWP
Lubartów
158. Prywatne Centrum Edukacyjne
MARMOŁOWSKI S.C. Alicja
Marmołowska, Ewa Marmołowska Bytów
159. Przedsiębiorstwo Budowlano Handlowo
Usługowe Janusz i Grażyna Bambot S.J.
Radzymin
160. Przedsiębiorstwo el12 sp. z o.o. Opole
161. Recman sp. z o.o. Suwałki
162. RENEX Włocławek
163. Rożek Brokers Group sp. z o.o. Tychy
164. Rzemieślnicza Firma Stolarska STOLMAR
S.C. Anna i Wojciech Jarczyńscy Swarzędz
165. Sagra Technology sp. z o.o. Szczecin
166. SAKO-EXPO Techtexstilplast H.Sakowski Sp.J.
Ozorków
167. Salve Medica Łódź
168. Gospodarstwo Pasieczne „Sądecki Bartnik”
A. i J. Kasztelewicz Stróże
169. SLB ITA - TEST S.C. Warszawa
170. SOFIA Biuro Rachunkowe Bytom
171. Sommerrey&Furmaga Kancelaria Radców
Prawnych Poznań
172. STARABEDNARNIA „Manufaktura
Rodzinna” Rejowiec Fabryczny
173. Stocznia Jachtowa „Sułkowski” Zakrzew
174. STUDIO ACORD Kraków
175. Studio Technik Cyfrowych Łódź
176. SUKURS Wronki
177. Super Power sp z o.o. Michałowice
178. P.P.U.H. Supron1 S.J. Zenon Piasny,
Zygmunt Czarnota Olkusz
179. Systemy Informatyczne Set(h) sp. z o.o.
Głogów Małopolski
180. Systemy Silosowe SILMACH Zawiercie
181. „TELEKOMFORT” DOMIN S.J. Paniówki
182. TEST SYSTEMY USZCZELNIAJĄCE
J.,W. Okularczyk M.,M. Stępień S.J.
Częstochowa
183. Tołłoczko Słupsk
184. Vox sp. z o.o. sp.k. Poznań
185. Wamech P.A. Wąsik S.J. Kraków
186. Wamika Fresh sp. z o.o. Radzyń Podlaski
187. WĘDZARNIA KALISKA Kalisz
188. WIELKOPOLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO
INŻYNIERII PRZEMYSŁOWEJ sp. z o.o. sp.k.
Poznań
189. Wisdom Consulting Klimczyk i Morawik S.J.
Żagań
190. Wooltex-Tedex Nowa Sól
191. FIRMA WÓJCIK & WÓJCIK S.J. Poznań
192. Wyrób Wędlin Tradycyjnych Adamin
Bartosz Kwiatek Olszówka
193. WYTÓRNIWA WAFELI LUCYNA
ZBOROWSKA Zielona Góra
194. Z.P.H.U. TRANSROL Popów
195. Zakład Przerobu Kamienia Budowlanego
Export - Import Ryszard Jędrzychowski
Jędrzejów
196. Zakład Usług Budowlanych ZetBud
Kolobrzeg
197. Zakład Cukierniczy „u Lecha” Leszek
Truskolawski Łapy
198. Z.P.H.U. Cezary Gudan Gietrzwałd
199. Z.P.U. ŚWITA Nowy Dwór Mazowiecki
200. Z.R.B. BLACH-DEK Wolsztyn



Jeśli Twoja firma posługuje się logotypem Firma Rodzinna, a nie została wymieniona, prosimy o kontakt: fundacja@firmyrodzinne.org
Z przyjemnością dołączymy ją do listy.



VOX po sukcesji

W czerwcu minie rok od przekazania sterów w grupie spółek kapitałowych Vox. O tym jak wyglądał proces sukcesji, zmianach jakie udało wprowadzić się w firmach i planach na przyszłość rozmawiamy z Piotrem Witem Voelkel.

Z okazji Dnia Dziecka rodzice zazwyczaj obdarowują swoje dzieci słodyczami lub drobnymi upominkami. Pan 1 czerwca 2013 roku dostał od ojca firmę, a dokładniej całą grupę spółek. Najlepszy prezent w całym życiu?

Piotr Voelkel: Nie traktuję przejęcia trzech spółek, jakimi są Meble Vox, Profile Vox i Drzwi i Podłogi Vox, jak prezentu, bardziej jako dużą odpowiedzialność oraz zawodowe wyzwanie, aby podwoić a nawet potroić wielkość firm. Bardzo się cieszę, że ojciec obdarzył mnie takim zaufaniem i wiarą w moje możliwości. Oddanie mi sterów spółek, które stworzył od zera, wymagało od niego ciężkiej pracy. Dla mnie będzie to zawsze ogromne osiągnięcie z jego strony.

Cofnijmy się do tego dnia. Jakie emocje Panu wtedy towarzyszyły?

Tak naprawdę 1 czerwca był tylko datą umowną, która została wyznaczona bardziej na potrzeby pracowników. Był to dzień, w którym decyzje podejmowane

przez ojca ustępowały moim decyzjom. Dla mnie cały proces rozpoczął się dużo wcześniej, a dokładnie 3 lata wcześniej, kiedy podjąłem decyzję o mojej przyszłości w spółkach Vox. Przez ostatni rok intensywnie przygotowaliśmy się do tej zmiany i pracowaliśmy z coachem, który bardzo nam w tym procesie pomógł. Mnie pomógł też fakt, że pracowałem już w spółkach wcześniej.

Czy zawsze entuzjastycznie odnosił się Pan do przejęcia firm, które stworzył Pana ojciec? Nie myślał Pan o stworzeniu czegoś nowego, swojego?

Gdy 3 lata temu ojciec zapytał mnie czy chcę w przyszłości objąć stery, czy ma szukać innego następcy, nie byłem od razu pewien czy jestem na to gotowy. Jednak praca w organizacji przekonała mnie, że jest to dobry kierunek. Fakt, że w wielu obszarach jesteśmy liderami w branży, że posiadamy kompetentnych, zaangażowanych ludzi, wyjątkową kulturę organizacyjną i tworzymy niesamowite produkty

– to wszystko przyciąga do siebie niczym magia. Zrozumiałem też, że praca nad rozwojem spółek Vox będzie większym wyzwaniem niż budowanie czegoś zupełnie od początku.

Od oficjalnej sukcesji minął prawie rok. Co w tym czasie udało się zrobić w firmie? Wprowadził Pan jakieś drastyczne zmiany czy raczej kontynuuje wizję ojca?

Przez długi czas przyglądałem się i nadal przyglądam się firmie i procesom, które w niej zachodzą. Nie wszedłem do firmy z zamiarem wprowadzania drastycznych zmian i gotowym pomysłem na to, jak ma wszystko wyglądać. Udaje nam się realizować plan, który zakładałem od początku, czyli globalizację - z sukcesem wchodzimy na nowe rynki. Zakończyłem współpracę z kilkoma osobami, a na ich miejsce zatrudniłem ludzi, którzy podzielają moją wizję i mój sposób pracy.

Jak zmianę na najwyższym szczeblu przyjęli pracownicy? Zaakceptowali nowego szefa?

O to należy zapytać samych zainteresowanych. Mój sposób zarządzania różni się od tego prowadzonego przez ojca i to może być dla niektórych ciężkie do zaakceptowania. Ja stawiam na współpracę, współdziałanie, współodpowiedzialność. Ojciec prowadził firmę w bardziej autorytatywny sposób. Z pewnością są osoby, które cenią bardziej ojca i nie ma się co temu dziwić. Dotyczy to zwłaszcza osób, które razem z nim tworzyły firmę i które przyzwyczyły się do jego twardej ręki i stylu silnego przywódcy. Ja będę mógł być oceniany dopiero za jakiś czas. Wiem natomiast, że z kadrą najwyższego szczebla mam bardzo dobre relacje i dzielimy wizję rozwoju firm.

Korzysta Pan z doświadczenia ojca, konsultuje Pan z nim swoje decyzje?

Ponieważ ojciec zajął się w pełni szkołami wyższymi i działem rozwoju, który tworzy produkty dla spółek Vox, nasze zawodowe drogi się rozeszły. Spotykamy się raz w tygodniu na godzinę, żeby omówić bieżące sprawy. Wykorzystuję wtedy okazję, żeby się poradzić i skorzystać z jego doświadczenia i wiedzy, jeśli w jakiejś sytuacji mam wątpliwości. Ojciec natomiast przestrzega granicy między moim a jego obszarem i nie wchodzi w moje kompetencje. Dzięki temu czuję pełną swobodę działania.

Zarządza Pan grupą spółek, które mają ugruntowaną i silną pozycję na rynku. Jakie cele biznesowe stawia Pan sobie na najbliższą przyszłość? Co chce Pan osiągnąć jako Prezes grupy kapitałowej Vox?

Ostatnie kilka lat było dla nas ciężkie i każda z firm poradziła sobie w tej sytuacji w inny sposób. Myślę, że po latach 90. już nie będę mógł powiedzieć, że którakolwiek z naszych spółek ma silną i ugruntowaną pozycję na rynku. Z pewnością moim celem nie jest utrzymanie organizacji na etapie, na którym była w momencie przejścia. Chciałbym podwoić,

a nawet potroić jej wartość. W tym momencie w każdej z firm skupiam się na czymś innym. W Meblach Vox próbuję uspokoić nieco rozhuśtaną sytuację i nakierować spółkę na odpowiednie tory. Dopiero wtedy będę mógł myśleć o kolejnych celach. W Drzwiach i Podłogach Vox rozwijamy się na rynkach ościennych, takich jak Czechy i Słowacja. Duży nacisk kładziemy też na współpracę z architektami, rozwój sieci dystrybucji oraz wprowadzanie coraz większej ilości własnych produktów. Profile Vox mogą pochwalić się innowacyjną technologią. Jesteśmy liderem w wielu obszarach i dzisiaj musimy te fenomenalne produkty wprowadzić

na rynki globalne, m.in. do Francji, Afryki, Wietnamu czy Kanady.

Gdyby jeszcze raz mógł Pan zdecydować czy zostanie sukcesorem, zgodziłby się Pan?

Tak, i choć może to zabrzmieć banalnie, każdy dzień w organizacji upewnia mnie o słuszności tej decyzji.

Rozmawiała:
Małgorzata Stromczyńska





Rodzinność – katalizator współpracy?

Teoria i praktyka znane z rozwiniętych gospodarek wprost wskazują na lepszy potencjał firm rodzinnych do współpracy z innymi podmiotami niż wśród pozostałych przedsiębiorstw. Jeśli po drugiej stronie stoi również rodzinny przedsiębiorca, praktycznie nie powinno być żadnych barier współpracy.

Zgodnie z tym, co piszą autorzy opracowania poświęconego przetrwaniu rodzinnych biznesów, Paloma Fernandez Perez i Andrea Colli (The Endurance of Family Businesses, wydane przez Cambridge University Press), „czynnik rodzinny” może zadecydować o zbliżeniu do siebie nawet dwóch konkurentów. Przykładem, na który się powołują jest kooperacja dwóch firm z branży mediowo-rozrywkowej, hiszpańskiej Grupo Planeta (prowadzonej przez rodzinę Lara Hernandez) oraz włoskiego De Agostino (własność rodzin Boroli i Drago), które – mimo początkowej sprzeczności interesów – rozpoczęły wspólne projekty, które trwają od 1985 roku po dziś dzień.

Wspólny interes, jakim jest przetrwanie ponad obecne pokolenie (orientacja na długofalowe inwestowanie) sprawia, że ograniczone jest prawdopodobieństwo ryzykownych zachowań partnera. Teoretycznie, razem mogą zaryzykować więcej niż każdy z osobna, bo i ewentualna strata będzie rozłożona na wszystkich kooperantów. Z założenia

rodzinni powinni więc bardziej ufać sobie nawzajem.

Duży boi się małego

Doświadczenie polskich firm rodzinnych pokazuje jednak, że ostatni kryzys gospodarczy i nasilona konkurencja

uszczupliły kapitał zaufania, jakim przedsiębiorcy gotowi są obdarzyć swoich potencjalnych kontrahentów.

– Mamy czasy, w których wiele firm odłożyło na bok takie wartości jak rzetelność, zaufanie,



Janusz Kunke, KUNKE Poligrafia



Bartosz Rozwadowski, ENEL-MED

jakość, a kierują się tylko tym, co można błyskawicznie zdyskontować, chcą iść na skróty – zwraca uwagę Patrycjusz Marcinkowski, właściciel rodzinnej firmy MRC Broker. – I to bez względu na możliwe negatywne skutki w przyszłości – dodaje.

Każdy chciałby sprzedawać, ale prawie nikt nie chce kupować. Tak można podsumować obserwacje rodzinnego przedsiębiorcy, Janusza Kunke, który od ponad dwudziestu lat prowadzi drukarnię. Jego zdaniem firmy uszczelniły się na jakichkolwiek dostawców. Tak samo trudno jest zdobyć zamówienie z dużej międzynarodowej korporacji, jak z dużej firmy rodzinnej z Polski.

– Moim zdaniem duże firmy rodzinne obawiają się, że w kontaktach z innymi firmami rodzinnymi te ostatnie będą chciały wymusić na nich współpracę „po znajomości” – mówi Janusz Kunke, potwierdzając opinię Marcinkowskiego o tym, że przedsiębiorcy szukają dróg na skróty, najczęściej na siłę.

Rodzinni, ale pod warunkiem...

Od dużych firm rodzinnych faktycznie możemy się dowiedzieć, że rodzinność sama w sobie faktycznie nigdy nie stanowi głównego kryterium wyboru dostawcy, ale może pomóc. W Centrum Medycznym ENEL-MED zdarza się wybierać jako dostawców firmy rodzinne, jednak tylko pod warunkiem spełnienia przyjętych kryteriów.

– Przy wyborze zakupowym zawsze kierujemy się jakością, doświadczeniem dostawcy, a także konkurencyjnością ceny. W sytuacji dwóch porównywalnych ofert, spełniających wymienione warunki, w tym jednej przedstawionej przez firmę rodzinną, wybór padłby raczej na przedsiębiorstwo o charakterze rodzinnym – mówi Bartosz Rozwadowski, dyrektor ds. inwestycji i zakupów w ENEL-MED.

Rodzinny charakter firmy z pewnością pomaga w biznesie, zwłaszcza w kontaktach z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, w którym dominują rodzinne przedsiębiorstwa. Wiele z nich ma podobną historię – powstały z marzeń

o stworzeniu własnego biznesu w czasach, gdy w Polsce było to stosunkowo trudne.

– Można powiedzieć, że ENEL-MED rósł razem ze swoimi klientami – od niewielkiej kliniki stomatologicznej do ogólnopolskiej sieci medycznej z dwoma szpitalami w Warszawie. Taka wspólna historia, połączona z aspektem sukcesji, z pewnością pomaga nawiązać kontakt i budować relacje biznesowe. Obserwujemy, że dla wielu klientów najważniejszym elementem przy wyborze dostawcy usług medycznych jest cena. W firmach rodzinnych do zakupu podchodzi się równie rozsądnie, ale liczą się także inne aspekty – jakość świadczonych usług, poziom obsługi, zaufanie. Ważne, jeśli – jak w naszym przypadku – firmuje je Prezes, który jest jednocześnie założycielem i współwłaścicielem firmy – mówi Anna Wasilewska, dyrektor ds. abonamentów i ubezpieczeń zdrowotnych w ENEL-MED.

Wykorzystać potencjał rodzinności

Również w Solaris Bus & Coach dostawcy będący firmami rodzinnymi są traktowani na równi z innymi kontrahentami, przy czym znany producent pojazdów komunikacji miejskiej podkreśla, że specyfika ich funkcjonowania pozwala im łatwiej osiągać kryteria, które ostatecznie decydują o współpracy.

– Jako firma produkcyjna współpracujemy z wieloma kontrahentami, zarówno polskimi, jak i zagranicznymi. Wśród nich znajdują się również firmy rodzinne. Są to głównie dostawcy lokalni oraz przedsiębiorstwa z branży metalurgicznej i tworzyw sztucznych, tacy jak Galmet czy Ludmar. Znaczący odsetek stanowią zagraniczne firmy rodzinne, a wśród nich Hübner, Eberspacher, czy też Konvekta



Anna Wasilewska, ENEL-MED

– mówi Dorota Olszak, Lider Zakupów Strategicznych w Solaris Bus & Coach.

Przedsiębiorstwa rodzinne, dzięki swej przejrzystej strukturze wewnętrznej i wynikającemu z niej szybkiemu procesowi decyzyjnemu, mogą z łatwością dostosowywać się do oczekiwań swych klientów. Stanowi to ich duży atut.

– Wybierając kontrahentów kierujemy się trzema kryteriami: jakością oferowanych przez nich produktów, terminowością oraz ceną. To, czy dane przedsiębiorstwo jest, czy też nie firmą rodzinną samo w sobie nie stanowi kryterium wyboru. Może mieć jednak w sposób pośredni wpływ na podejmowane przez nas decyzje. Firmy rodzinne dzięki swej elastyczności i szybkości działania są w stanie zaofiarować produkty najbardziej odpowiadające potrzebom swych klientów. To z kolei przesądza o ich wyborze na partnera biznesowego – wyjaśnia Dorota Olszak z Solarisa.

To zdanie powinno być podpowiedzią dla rodzinnych przedsiębiorstw z sektora MSP, którym zależy na pozyskaniu kontraktów z naprawdę dużymi graczami. Muszą sobie zdawać sprawę ze swoich przewag i zacząć je wykorzystywać. Podejście dużych rodzinnych biznesów pokazuje, że nie ma dróg na skróty, a liczą się tylko dobrze dopracowane oferty. Sama deklaracja rodzinności nie rozwiązuje sprawy.

Zrobić pierwszy krok

Zanim nastąpi rozkwit kooperacji między firmami rodzinnymi, musi znaleźć się kilku prekursorów rozluźnienia polityki dostaw. Inaczej rynek nigdy nie wyjdzie z błędnego koła.

– Dla mnie też podstawowym kryterium doboru dostawców jest to, czy oferują towar lub usługi najwyższej jakości po najniższej cenie, jednak zawsze znajduję czas dla firmy rodzinnej, żeby dać szansę na nawiązanie współpracy – mówi Janusz Kunke.
– Tak samo w przypadku odbiorców. Wiadomo, że oczekują oni, że otrzymają fakturę z odroczone terminem płatności. W przypadku firm rodzinnych stosuję więc uproszczoną procedurę sprawdzenia i obdarzam większym zaufaniem. Mam nadzieję, że znajdą się moi naśladowcy – podsumowuje Kunke.

Konrad Bugiera



Fabryka Solarisa w Bolechowie pod Poznaniem



UWAGA: RUSZYŁA WIELKA MIGRACJA !

Mówi się, że nie sposób poznać wszystkie oblicza Afryki - każda wizyta na tym kontynencie jest jak kolejna odłona niezwykłego spektaklu. Suche krajobrazy południa po deszczach eksplodują zielenią, bezlistne lasy miombo w czasie polskich wakacji wypuszczają młode czerwone pędy zmieniając afrykański pejzaż w widok niemal jesienny, zaś senna, spalona słońcem sawanna raz do roku wypełnia się po horyzont wędrującymi za deszczem stadami antylop.

Początek roku to czas, kiedy zebry oraz gnu udają się na dalekie południe malowniczych równin Serengeti, by tam w spokoju wydać na świat potomstwo. Widok nowo narodzonej antylopy, która pod okiem matki staje na drżących nogach starając się zrobić pierwszy w swoim życiu krok, to doświadczenie bardziej emocjonujące niż mogłoby się wydawać: młode ma niecałe pięć minut na to, by przygotować się do długiej wędrówki na północ; w przeciwnym razie nie będzie w stanie przeżyć najbliższych kilku godzin - najprawdopodobniej padnie ofiarą krążących w pobliżu drapieżników.

Czerwiec i lipiec – pierwsze miesiące po porze deszczowej, to czas, kiedy olbrzymie stada Wielkiej Migracji

oponowują północną część Serengeti, korzystając z obfitości pokarmu. To także idealny moment na to, by zobaczyć Afrykę w szacie zieleni – kwitnące na żółto akacje, falujące łąny świeżej trawy i liczne o tej porze roku oczka wodne to krajobraz piękny, lecz ulotny - za kilka miesięcy na powrót zmieni się w suchy pejzaż spragnionej wody sawanny.

Wtedy też nastąpi kolejny ważny etap w życiu dorastających antylop: na przełomie sierpnia i września setki tysięcy zwierząt zatrzymają się nad brzegiem mętnej rzeki Mary, naturalnej granicy między Kenią a Tanzanią. Stado może tak spędzić nawet kilka dni – czekając na to, aż pierwsza antylopa zdecyduje się wskoczyć do wody, pod powierzchnią której czają się

niemal niewidoczne krokodyle. Przeprowa trwa dosłownie chwilę, jednak jest to jedno z największych wyzwań w życiu wędrujących gnu oraz zebra. Te, które szczęśliwie znajdą się na drugim brzegu, spędzą najbliższe kilka miesięcy w antylopiej ziemi obiecanej: spokojnych, obfitujących w wodę i świeżą trawę terenach kenijskiego Rezerwatu Masai Mara, będących rajem nie tylko dla zwierząt, ale także dla ...miłośników safari!


Tych, którzy chcieliby na własne oczy podziwiać niesamowitą wędrówkę zwierząt, zapraszamy na wyprawę „Wielka Migracja”: już latem wyruszamy do Tanzanii, jesienią zaś do Kenii!

Marcin Jarzabek – Travel & Incentive Manager, Sonriso



SONRISO

TRAVEL IN STYLE



Sukces sukcesji. Część 4.

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”.

Budowanie wartości firmy. Część 2.

Właściciele prywatnych firm powinni myśleć o posiadanej firmie w taki sam sposób, jak o każdej innej inwestycji, maksymalizując jego wartość. W rzeczywistości tak się nie dzieje. Przedsiębiorcy często widzą wartość swojego biznesu z perspektywy czasu i wysiłku, których wymagało zbudowanie ich imperium. Często świadomie nie przykładają wagi do oceny wartości firmy, gdyż najwycyżajniej nie planują wyjść z biznesu. Jednak ocena wartości biznesu jest ważna również w przypadku sukcesji, pozwala bowiem patrzeć na firmę strategicznie.

Jak budować wartość firmy w kontekście sukcesji?

1. Planuj przyszłość

Większość właścicieli firm angażuje się w proces sukcesji dopiero w momencie formalnego przekazania biznesu. W rezultacie, wielu przedsiębiorców nie wie, czego się spodziewać i co ich czeka po wyjściu z biznesu.

Takie podejście rodzi wiele ryzyk. Właściciele mogą nie być świadomi, jak wysokich środków pieniężnych będą potrzebować na emeryturze. Mogą nie mieć pomysłu i wiedzy, w jaki sposób zrekomensować planowane zmiany swoim kluczowym pracownikom. Mogą martwić się o rentowność spółki w przyszłości, jeśli w ich ocenie sukcesor nie posiada wystarczającej wiedzy i kompetencji

To tylko niektóre z wyzwań, przed którymi staje właściciel firmy w procesie sukcesji. Tym bardziej ważne jest zbudowanie szerokiej wiedzy, poprzedzonej wnikliwymi analizami i dyskusjami z kluczowymi osobami z otoczenia przedsiębiorcy oraz specjalistami z zewnątrz firmy. Takie kompleksowe podejście pozwoli przygotować się na wszystkie zmiany i wyzwania procesu sukcesji oraz umożliwi osiągnięcie założonych celów.

2. Ustal priorytety

W miarę rozwoju i dojrzewania firmy rodzinnej, może dochodzić do napięć i konfliktów pomiędzy najlepszym



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

interesem spółki i najlepszym interesem jej właścicieli. W wielu przypadkach, firmy dochodzą do punktu, w którym wymagają dodatkowego kapitału właśnie wtedy, gdy właściciele myślą o zmniejszeniu osobistego ryzyka finansowego. Taki konflikt może narazić przedsiębiorstwo na obniżenie jego wartości i zagrożenie długoterminowej rentowności firmy.



„Właściciele firm powinni aktywnie zarządzać czynnikami sukcesu prowadzonych biznesów w celu poprawy przepływu środków pieniężnych oraz minimalizacji zidentyfikowanych ryzyk. Sformułowanie alternatywnych scenariuszy pozwoli skupić się na tym, co można kontrolować oraz uświadomi, na co nie mamy wpływu a czego możemy lub powinniśmy unikać.”

Tony Markwell
Grant Thornton, Australia

Powinieneś ustalić priorytety. Jeśli Twoja firma jest bardziej cenna dla kogoś innego niż dla ciebie, być może nadszedł czas, aby rozważyć jej sprzedaż. Jeśli natomiast jest bardziej cenna dla Ciebie, być może należy zmaksymalizować bieżący dochód i rozważyć przekazanie jej następnemu pokoleniu. Twoja firma jest zapewne jednym z wielu aktywów w Twoim portfelu, a niezależna wycena jej wartości, pomoże Ci zdecydować, czy wolisz ją zatrzymać czy sprzedać.

3. Rozmawiaj o słabościach

Właściciele firm z dobrą historią finansową, mają tendencję do przewidywania

przyszłego wzrostu w oparciu o dane z przeszłości. Niestety, ta tendencja może stworzyć fałszywe poczucie bezpieczeństwa.

Czasem warto skorzystać z zewnętrznych specjalistów, którzy dokonają rzetelnej, a przede wszystkim bezstronnej oceny kondycji Twojej firmy i wskażą ryzyka, które zagrażają bieżącej zdolności przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku. Na przykład, silna relacja z danym klientem może być odbierana jako ryzyko koncentracji klientów, szczególnie jeśli znaczna część twoich przychodów ze sprzedaży jest związana z tym kontrahentem.

4. Doceń siłę innowacji

Każdy przedsiębiorca doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że nie można osiągnąć wzrostu bez innowacji, a innowacja wiąże się z pewną dozą ryzyka.

W celu zidentyfikowania i wykorzystania wszystkich pojawiających się możliwości rozwojowych, właściciele firm, powinni zaimplementować takie procesy i systemy, który zachęcają do innowacji i podejmowania kontrolowanego ryzyka

5. Wzmocnij kadre zarządzającą

Jednym ze sposobów na wzmocnienie wartości biznesu jest zatrudnienie w firmie możliwie najsilniejszego zespołu zarządzającego.

Jeśli planujesz ograniczyć swoje zaangażowanie w prowadzenie biznesu, zatrudnienie profesjonalnych menedżerów, którzy będą zarządzać firmą po Twoim wyjściu z biznesu, może zapewnić jego zrównoważony rozwój. I z drugiej strony – silna firma o wysokiej wartości może przyciągnąć i zatrzymać profesjonalistów o najwyższych kompetencjach. Co więcej, może zachęcić również wysoko wykwalifikowanych członków

rodziny do pracy w firmie, nawet jeśli mają dostępne inne możliwości kariery.

6. Sprofesjonalizuj firmę

Kolejna strategia zwiększania wartości biznesu w procesie sukcesji wymaga wprowadzenia w firmie systemów i procesów, które zapewnią, że będzie ona działać w możliwie najbardziej profesjonalny sposób.

Istnieje szereg działań, które pomogą Ci osiągnąć ten cel, w tym opracowanie formalnego biznesplanu, wzmocnienie kadry zarządzającej czy ustanowienie niezależnej rady nadzorczej. Firma powinna również wdrażać sformalizowane i udokumentowane systemy i procesy.

Powyższych celów nie da się osiągnąć bez profesjonalnych doradców, którzy bardziej obiektywnie będą umieli spojrzeć na Twój biznes. Rozwijając biznes, powinieneś nauczyć się pracy z doradcami.

Tłumaczenie:
Magdalena Olejnik,
Grant Thornton



„Im szybciej sformułujesz swoją strategię, tym lepiej dla wartości Twojego biznesu. Dzięki silnemu spojrzeniu w przyszłość, zamiast biernie reagować na otoczenie, zapewnisz swojej firmie taką pozycję, która pozwoli jej w pełni rozwinąć swój potencjał”

Alejandro Chiappe
Grant Thornton, Argentina



Optymalna forma prawna firmy rodzinnej – spółka komandytowa. Część 2.

Drodzy rodzinni,

W ramach cyklu o optymalnej formie działalności firmy rodzinnej dziś garść informacji na temat spółki komandytowej.

Osoby prowadzące działalność w formie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej często wyrażają opinię, że zmiana formy prawnej na spółkę komandytową, musi być przedsięwzięciem skomplikowanym i dezorganizującym na długi czas bieżącą działalność. Podobnie, wyobrażają sobie, że bieżące funkcjonowanie spółki komandytowej musi być znacznie droższe i bardziej skomplikowane niż indywidualna działalność gospodarcza. Czy tak jest w rzeczywistości? Spróbujemy na te pytania odpowiedzieć.

Ułomna osobowość prawna

Spółka komandytowa jest tak zwaną ułomną osobą prawną. Choć nie ma osobowości prawnej, to podobnie jak osoby prawne (spółka z o.o., spółka akcyjna) może we własnym imieniu nabywać prawa oraz zaciągać zobowiązania, a jej majątek jest odrębny od majątku wspólników

Swoboda kształtowania umowy

Spółka komandytowa działa w oparciu o zawartą w formie aktu notarialnego

umowę spółki, która może być swobodnie dostosowana do potrzeb i oczekiwań przedsiębiorcy.

Wspólnicy

Nie może istnieć spółka „jednoosobowa”. Spółka musi mieć co najmniej dwóch wspólników. Jeden z nich, zwany komplementariuszem ponosić będzie pełną odpowiedzialność własnym majątkiem za zobowiązania spółki komandytowej. Drugi, zwany komandytariuszem ponosi odpowiedzialność wyłącznie do wysokości kwoty określonej w umowie spółki (sumy komandytowej). Minimalna wysokość sumy komandytowej nie jest określona przepisami prawa, stąd można ją określić zarówno na poziomie kilkudziesięciu tysięcy złotych, jak też na poziomie np. 100 zł. W związku z odpowiedzialnością komplementariusza, najczęściej zostaje nim specjalnie w tym celu utworzona spółka z o.o., której wspólnikami są te same osoby, które będą wspólnikami spółki komandytowej.

Wkład kapitałowy

Co do zasady, wkład wspólnika do spółki komandytowej może mieć postać:

- środków pieniężnych
- wkładu niepieniężnego (tzw. aport), np. w postaci rzeczy, praw;
- innych świadczeń na rzecz spółki np. praca i usługi wspólnika, w tym również usługi świadczone przy powstaniu spółki.

Reprezentowanie

Spółkę komandytową reprezentuje na zewnątrz komplementariusz. Oznacza to, że na przykład umowy z kontrahentami spółki komandytowej podpisywał będzie zarząd komplementariusza. Zatem, właściwy wybór członków zarządu spółki będącej komplementariuszem jest kluczowy dla funkcjonowania spółki komandytowej.

Nazwa

Firma (nazwa) spółki komandytowej powinna zawierać nazwisko/nazwę (w przypadku osoby prawnej) komplementariusza oraz dodatkowe oznaczenie „spółka komandytowa” lub „sp.k.”.

Przykład 1:

Komplementariusz: Kowalski Jan
Firma spółki komandytowej:
ABC Kowalski spółka komandytowa

FORMA PRAWNA	BEZPIECZEŃSTWO WŁAŚCICIELA	OPODATKOWANIE
Jednoosobowa działalność gospodarcza	Pełna odpowiedzialność za wszystkie zobowiązania dotyczące prowadzonej działalności	Możliwość zastosowania liniowego opodatkowania mwg stawki 19% Brak opodatkowania wypłat do majątku prywatnego
Spółka jawna	Solidarna i subsydiarna odpowiedzialność wspólników za zobowiązania dotyczące prowadzonej działalności	Możliwość zastosowania liniowego opodatkowania wg stawki 19% Brak opodatkowania wypłat do majątku prywatnego
Spółka kapitałowa (spółka z o.o.)	Odpowiedzialność do wysokości wniesionych wkładów	Podatek od dochodów spółki w wysokości 19% Opodatkowanie wypłat do majątku prywatnego (dywidenda) wg stawki 19%
Spółka komandytowa	Możliwość ograniczenia odpowiedzialności do wysokości wniesionych wkładów	Możliwość zastosowania liniowego opodatkowania wg stawki 19% Brak opodatkowania wypłat do majątku prywatnego

Bezpieczeństwo właścicieli oraz opodatkowanie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej przez przedsiębiorców w różnych formach prawnych

To tylko wybrane aspekty związane z tworzeniem i funkcjonowaniem spółki komandytowej. Przed podjęciem decyzji o wyborze tej właśnie formy prawnej, konieczne jest zapoznanie się z wszelkimi aspektami związanymi z jej funkcjonowaniem, ponieważ w indywidualnych sytuacjach określone kwestie mogą okazać się problematyczne.

Przykład 2:

Komplementariusz: ZYX Spółka z o.o.
Firma spółki komandytowej: ZYX Spółka z o.o. spółka komandytowa

Zamieszczenie nazwiska komandytariusza w firmie spółki komandytowej rodzi daleko idące konsekwencje dla tego wspólnika. W takim przypadku komandytariusz odpowiada bowiem wobec osób trzecich tak jak komplementariusz. Często nazwy firm rodzinnych

zawierają w sobie nazwisko właściciela, co może rodzić obawy, że zachowanie rozpoznawalnej nazwy firmy zawierającej nazwisko wyklucza uzyskanie bezpieczeństwa, które daje komandytariuszowi spółka komandytowa. Problem ten można jednak rozwiązać, jeżeli nazwisko to znajdzie się w nazwie spółki z o.o. będącej komplementariuszem. Wtedy nie nazwisko komandytariusza będzie elementem nazwy spółki komandytowej, a nazwa spółki z o.o.

Przykład 3:

Komplementariusz: Kowalski Spółka z o.o.
Firma spółki komandytowej: Kowalski Spółka z o.o. spółka komandytowa

Ogół praw i obowiązków

W spółce komandytowej, w przeciwieństwie do spółek kapitałowych, nie występują udziały czy też akcje. Każdy wspólnik posiada tak zwany

ogół praw i obowiązków, który może być - podobnie jak udziały, czy akcje - zbywany poprzez sprzedaż czy darowiznę. Może również być dziedziczony.

Sukcesja

Sukcesja w spółce komandytowej może odbyć się zasadniczo na dwa sposoby. Pierwszy – poprzez przekazanie (darowizna, spadek) ogółu praw i obowiązków. Należy przy tym jednak zauważyć, że ogół praw i obowiązków jest niepodzielny. Oznacza to, że nie można go przekazać wyłącznie w całości. W przypadku, jeżeli ogół praw i obowiązków jest przekazywany (choćby w postępowaniu spadkowym) więcej niż jednej osobie, powstaje pomiędzy nimi współwłasność, a wobec spółki będą reprezentowani przez jednego ze współwłaścicieli, wybranego ze swojego grona. Druga metoda sukcesji, to zmiana umowy spółki i wprowadzenie nowych wspólników, którzy wnoszą umówione wkłady i jednocześnie przyznawany jest im udział w zyskach spółki. Kodeks spółek handlowych nie ogranicza przy tym w żaden sposób możliwości swobodnego ustalenia udziału w zyskach nowego wspólnika oraz późniejszych zmian tego udziału. Pozwala to na dostosowanie wysokości udziału sukcesorów w zyskach spółki do ich zmieniającego się w czasie wkładu pracy w firmie rodzinnej.

Zysk

Zysk w spółce komandytowej jest należny wspólnikom z końcem każdego roku obrotowego. Nie ma jednak przeszkód prawnych, aby zaliczki na poczet zysku wypłacać wspólnikom w trakcie roku. Wystarczy w tym celu podjęcie stosownej uchwały wspólników. Nie ma również przeszkód, aby wspólnicy pozostawili część lub całość zysku w spółce, jeżeli jest on potrzebny do jej bieżącego funkcjonowania lub w celach inwestycyjnych. Zysk pozostawiony w spółce może być w każdej chwili wypłacony wspólnikom, bez opodatkowania.

Opodatkowanie

Spółka komandytowa jest podatkowo transparentna, czyli nie jest podatnikiem podatku dochodowego. Podatnikami



są wspólnicy. Przychody i koszty spółki dzieli się pomiędzy nich proporcjonalnie do ich udziału w zyskach spółki wynikającym z umowy spółki. Wspólnicy – osoby fizyczne – mogą przy tym wybrać opodatkowanie podatkiem liniowym w wysokości 19% dochodu, tak samo jak osoby prowadzące działalność gospodarczą na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej. Spółka jest natomiast odrębnym od wspólników podatnikiem podatku VAT.

Rachunkowość

Spółka komandytowa i spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (która będzie komplementariuszem) są zobowiązane do prowadzenia ksiąg rachunkowych. Bywa to postrzegane jako dodatkowy kosztowny obowiązek. Trzeba jednak zauważyć, że spółka z o.o. będzie prowadziła mocno ograniczoną działalność, więc również koszty związane z jej księgowością będą niewielkie.

Likwidacja

Spółka może być zlikwidowana bądź rozwiązana bez przeprowadzania postępowania likwidacyjnego (ważne, aby spłaciła wcześniej swoje zobowiązania). Majątek (w tym gotówka) wydany wspólnikom nie podlega

opodatkowaniu na moment likwidacji, z tym, że w przypadku rzeczy i praw jakie przejmą wspólnicy, jeżeli dojdzie do ich sprzedaży w ciągu 6 lat od końca miesiąca w którym zostały wydane wspólnikowi, sprzedaż ta będzie opodatkowana jak z działalności gospodarczej.

Bezpieczeństwo właścicieli oraz opodatkowanie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej przez przedsiębiorców w różnych formach prawnych

To tylko wybrane aspekty związane z tworzeniem i funkcjonowaniem spółki komandytowej. Przed podjęciem decyzji o wyborze tej własnej formy prawnej, konieczne jest zapoznanie się z wszelkimi aspektami związanymi z jej funkcjonowaniem, ponieważ w indywidualnych sytuacjach określone kwestie mogą okazać się problematyczne.

Dariusz Bednarski



Grant Thornton

An instinct for growth™



Kampania społeczna - MARKA FIRMA RODZINNA

Marka Firma Rodzinna jest wspólnym logotypem już dla 200 przedsiębiorstw prowadzonych rodzinnie, które prezentujemy na mapie Polski w aktualnym wydaniu Biuletynu, na stronie numer 14. Przygotowujemy narzędzie internetowe, które skutecznie będzie promowało rodzinne marki.

Oto kolejne rodzinne przedsiębiorstwa, które oznaczyły się marką Firma Rodzinna. Niech wspólne logo będzie dla Państwa zachętą do współpracy i wymiany doświadczeń.

1. **Omega Sp. z o.o.**
Warszawa



2. **Stolmar S.C.**
Swarzędz k. Poznania



3. **Osadkowski S.A.**
Bierutów k. Wrocławia



4. **Herbewo International S.A.**
Kraków



5. **Lemitor Ochrona Środowiska Sp. z o.o.**
Wrocław



6. **Fakro Sp. z o.o.**
Nowy Sącz



7. **Test Systemy Uszczelniające**
Częstochowa



8. **LCE Logos**
Ostrołęka



9. **E-Kwiaty.pl**
Poznań



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



Od flegmatyka do choleryka czyli o ludzkich osobowościach

Osobowość człowieka już od czasów starożytnych była obiektem badań. Uczeni próbowali zrozumieć jej skomplikowaną naturę i zbudować schematy na podstawie podobieństw między ludźmi. W ten sposób powstały cztery klasyczne typy osobowości: flegmatyk, melancholik, sangwinik i choleryk.

Flegmatyk

Wysoki poziom samokontroli i zrównoważenie emocjonalne - to najbardziej charakterystyczne cechy flegmatyka. Dzięki nim nie ma on problemu z zachowaniem obiektywizmu przy ocenie sytuacji. Człowiek z tym typem osobowości jest cierpliwy i łagodny. Bywa też dowcipny i solidny. Przez innych postrzegany jest często jako chłodny i zdystansowany. W pracy natomiast nie lubi pośpiechu i szybkiego tempa działania. Choć jest powolny, bywa też skrupulatny i dokładny. Jego dużą zaletą jest umiejętność zachowania spokoju nawet w ekstremalnych sytuacjach.

Melancholik

To typ pesymistyczny, mający negatywne podejście zarówno do przyszłości jak i codziennych spraw. Często ma problem z podejmowaniem decyzji. Ponieważ brakuje mu wiary w siebie, jest wrażliwy na krytykę, łatwo się obraża i często jest nerwowy. Kolejną cechą melancholika jest skłonność do zadumy. Każda sprawa ma dla niego drugie dno, które próbuje odkryć

i zrozumieć. Do życia podchodzi bardzo poważnie. W pracy natomiast wykazuje się perfekcjonizmem, analitycznym umysłem i dobrą organizacją. Przyjaciół dobiera z dużą ostrożnością, ale gdy już ich ma, gotów jest skoczyć za nimi w ogień.

Sangwinik

Posiada najbardziej stabilny typ charakteru. Do życia podchodzi optymistycznie, jest towarzyski i beztrojski. Lubi znajdować się w centrum uwagi. Często przejawia jednak chęć dominacji i spogląda na innych „z góry”. Bywa dumny, ale też spontaniczny i emocjonalny. Jego energia życiowa i entuzjazm przyciągają innych ludzi, dlatego sangwinik nie narzeka na brak towarzystwa. Przekłada się to również na życie zawodowe. W pracy człowiek o tym typie charakteru jest twórczy, gadatliwy i wykazuje się zdolnościami przywódczymi.

Choleryk

To typ pobudliwy, który bardzo silnie przeżywa emocje. Lubi dominować, a od innych oczekuje dostosowania się

oraz uznania. Jest uparty i szybki w działaniu. Często jednak jego decyzje i zachowania są nieprzemysłane, co sprawia, że mówi rzeczy, których później żałuje. Wroga postawa choleryka wobec innych ludzi sprawia, że trudno mu zyskać ich sympatię. W pracy wykazuje się umiejętnością dobrej organizacji. Zdarza się jednak, że próbuje ingerować w działania swoich współpracowników.

A co ze współpracą?

Współpracy z ludźmi o innym temperamencie nie da się uniknąć. Co zatem zrobić, by była ona nie tylko efektywna, ale także przyjemna? Najważniejsze, by na samym początku współpracy odpowiedzieć sobie na pytanie z jakim typem osobowości mamy do czynienia. Dzięki temu będziemy mogli przewidzieć niektóre zachowania innych ludzi. Poza tym, istnieją pewne schematy rozmowy, które należy stosować w kontaktach z poszczególnymi grupami ludzi.

Z cholerykiem należy rozmawiać krótko i na temat. Trzeba dać mu odczuć,

że jest potrzebny, ale nie okazywać zbyt wielu emocji. Ważne jest także, by przedstawiać logiczne argumenty, bo właśnie takie najlepiej trafiają do choleryka. Warto również pamiętać, że człowiek o tym typie charakteru często reaguje bardzo impulsywnie i emocjonalnie. Nie należy zatem przejmować się każdym słowem, które usłyszymy z jego ust.

Nieco inaczej należy postępować z sangwinikiem. Tutaj emocje są jak najbardziej wskazane. Powinniśmy mówić entuzjastycznie, ale krótko. Nie warto wdawać się w szczegóły. Sangwinik jest dobrym partnerem do współpracy. Należy jednak pamiętać, że może pojawić się u niego chęć

dominacji. Jeśli taki model nam odpowiada i nieco ustąpimy mu pola, współpraca powinna okazać się bardzo efektywna.

Wdawanie się w szczegóły, których nie toleruje sangwinik, zarezerwowane jest dla melancholika. Rozmawiając z nim musimy mówić powoli i dokładnie, dać mu czas na podjęcie decyzji. Ważne, by takiej osoby nie poganiać i nie wywierać na niej zbyt dużej presji. Może to bowiem doprowadzić do osłabienia współpracy.

Emocje zostawiamy dla flegmatyka. Dajemy mu odczuć, że jest potrzebny i wartościowy. Ludzie o tym typie osobowości dużą wagę przywiązują do korzyści ogółu. Dlatego warto

podkreślać chęć jej osiągnięcia współpracując z flegmatykiem. Poza tym należy unikać konfrontacji, dominacji i stosowania siły.

Zrób to sam!

Podjmując współpracę z innymi ludźmi warto wiedzieć jaki typ osobowości reprezentujemy my sami. By się o tym przekonać, wystarczy znaleźć dla siebie kilkadziesiąt minut. W tym czasie można na przykład rozwiązać stworzone przez psychologów testy, dostępne w internecie. Wyposażeni w tę wiedzę, będziemy mogli z pełną gotowością przystąpić do współpracy. W końcu w grupie siła, a co dwie głowy to nie jedna!

Małgorzata Stromczyńska

Neurotyczność

apatia
lęk
sztywność
refleksyjność
pesymizm
powściągliwość
nietowarzyskość
spokój

Melancholik

Introwersja

Flegmatyk
bierność
ostrożność
powaga
pojednawczość
wysoka kontrola
solidność
zrównoważenie
łagodność



drażliwość
niepokój
agresja
wybuchowość
zmiennosc
impulsywność
optymizm
aktywność

Choleryk

Ekstrawersja

Sangwinik
towarzyskość
otwartość
gadatliwość
wrażliwość
niefrasobliwość
żywość
beztroska
przywódcość



Równowaga emocjonalna





Design dla firm rodzinnych

Rozmowa z Ewą Voelkel-Krokowicz, CEO Concordia Design

– centrum kreatywności, designu i biznesu w Poznaniu

Firmy rodzinne, sukcesja w zarządzaniu to tematy, które bardzo mocno dotyczą rodziny Voelkelow. Czy trudno zarządzać firmą obok brata i ojca?

Nigdy nie patrzyłam na moją sytuację rodzinną przez pryzmat utrudnień czy komplikacji. To, że mam ojca, który wywodzi się z biznesu i brata, który przejął po ojcu te obowiązki stawia mnie raczej w dość komfortowej sytuacji - mam partnerów do dyskusji w jakim kierunku zmierzać, co rozwijać. Daje mi to dużo większe poczucie bezpieczeństwa. Skończyłam studia humanistyczne i choć ojciec zawsze powtarzał mi, że urodzony ze mnie szef (śmiech), to jednak realnie było to dla mnie odległym tematem. Concordia stała się dla mnie wyzwaniem już przed remontem, kiedy to zarządzałam tymi przestrzeniami wynajmowanymi wówczas za „złotówkę“ artystom na wystawy, spektakle teatralne, eventy. Gdy uzyskaliśmy dofinansowanie na remont obiektu, powoli stałam się odpowiedzialna za przebieg rewitalizacji, zbudowanie

strategii miejsca, zatrudnienie ludzi, stworzenie zespołu, a następnie za naszą wspólną pracę. Concordia rozwija się razem ze mną, mam autonomię w działaniu, ale też wsparcie, gdy go potrzebuję. Wszystko tworzę tu sama z zespołem, nie walczę ze starymi przyzwyczajeniami i mitem „pierwszego prezesa“. Zarówno sukcesja jak i sukcesy brata cieszą mnie i mu kibicuję. Jednak nie umiałabym chyba pracować z bratem i ojcem w jednej firmie. Jest to więc układ idealny: często się tutaj (w Concordii) spotykamy, wzajemnie inspirujemy się i szukamy synergii pomiędzy naszymi działaniami, a jednocześnie jest to wynik dobrej woli, a nie przymusu (śmiech:))

Jednym z najważniejszych obszarów działalności Concordia Design jest konsulting z Design Management dla firm. Na czym dokładnie polega?

Na początek powiem, że nie interesuje nas „stary” konsulting, który polega na przynoszeniu wiedzy o tym, co należy zmienić w firmie jako gotowego rozwią-

zania - „dajcie nam dane, my przeprowadzimy analizy i damy Wam strategię”. Jest on nam zdecydowanie obcy! Co ważne, nasz pomysł na konsulting bierze się z doświadczenia, jakie trzon naszego zespołu nabył w procesach rozwoju innowacyjnych produktów. Ania Wróblewska, szef konsultingu w Concordia Design, przez kilka lat była szefem działu badań i rozwoju w firmie Vox. Design, czyli świadome projektowanie, rozumiemy jako strategiczne narzędzie do budowania przewagi konkurencyjnej firmy, która wzmacnia m.in. tworzenie marek, rozwój nowych produktów i usług, usprawnianie procesów, tworzenie skutecznej komunikacji. W konsultingu Design Management angażujemy zarówno ekspertów zewnętrznych, jak i zespół z firmy. Rozwiązujemy problemy biznesowe zostawiając narzędzia do wykorzystania później samodzielnie w firmie. Dzielimy się wiedzą! W praktyce wykorzystujemy nowoczesne,

interaktywne metody pracy warsztatowej w multidyscyplinarnych zespołach. Z naszych doświadczeń wynika, że etap badań, poznania i zrozumienia użytkowników, szukania tzw. spostrzeżeń konsumenckich często jest pomijany. My z kolei dopiero na bazie zebranych informacji rozpoczynamy proces tworzenia, rozwijania i testowania pomysłu. W metodologii Design Management kluczowe jest skupienie się na procesie dochodzenia do najlepszych rozwiązań, który składa się z paru etapów, nie jest linearny, polega na odkrywaniu, eksperymentowaniu, powtarzaniu. Dzięki temu minimalizujemy ryzyko biznesowe przy wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań.

Jakie firmy najczęściej wybierają design jako driver nowej strategii, czy dotyczy to tylko dużych firm czy MSP również?

Wspieramy rozwój w bardzo różnych firmach, zarówno małych jak i średnich, z bardzo różnych branż od FMCG, poprzez branżę wyposażenia wnętrz, po fashion i IT. Kluczowa nie jest wielkość firmy, ani nawet branża, ale otwartość właścicieli na zmiany w dotychczasowym sposobie działania i funkcjonowania biznesu. Często nawiązują z nami współpracę firmy działające w bardzo konkurencyjnych branżach. To one częściej decydują się na wyjątkowe dla nich projekty, takie jak np. wyznaczenie kierunku rozwoju nowego produktu/usługi czy określenie w jakim kierunku ma się rozwijać firma, tak, aby zdobyć lub utrzymać przewagę na rynku. Co nas cieszy, są to także firmy rodzinne. Ogromną satysfakcją jest, kiedy widzimy, że współpracując z nami, zarząd i pracownicy firmy odzyskują sens tego, co robią, bo metodologia jaką

wykorzystujemy w konsultingu budzi uśpiony potencjał zespołu.

Concordia Design brała udział w międzynarodowym projekcie DeEP (Design in European Policy). Czy udało się stworzyć narzędzia do badania skuteczności designu?

DeEP - Design in European Policy to innowacyjne działanie na skalę całej Europy, która poszukuje sposobów na to, by skutecznie mierzyć rolę designu w ujęciu makro i mikro tj. na szczeblu, samorządowym, regionalnym, międzynarodowym, jak i na poziomie przedsiębiorstw. DeEP, który podlega bezpośrednio Komisji Europejskiej



pokazuje, że design jest w całej Europie narzędziem kluczowym do budowania przewag konkurencyjnych, innowacji regionów i przedsiębiorstw. W projekcie DeEP, który trwał 2 lata Concordia znalazła się wśród tak szacownych partnerów jak Politechnico

di Milano, Lancaster University, Big Innovation Center czy Malardalen University. Udało się stworzyć wytyczne do działającej platformy internetowej, której celem byłaby prezentacja wszystkich państw europejskich z podziałem na miasta i regiony, w których realizuje się projekty związane z designem. Każdy podmiot posiłkujący się dofinansowaniem, musiałby umieszczać dane o stanie przed, w trakcie, oraz po otrzymaniu środków na konkretne działania. Pozwoliłoby to mieć pogląd na to, jakie instytucje czy firmy realizują projekty na styku designu oraz zaobserwować rezultaty, wpływ na otoczenie, rozwój regionu, zwiększenie zatrudnienia, sprzedaży itp. To wyzwanie na kontynuację DeEP, który byłoby nam niezmiernie miło realizować.

Concordia Design uczestniczy w projekcie Firmy Rodzinne. Na czym polega wasze zaangażowanie?

W projekcie odpowiadamy za program warsztatów tematycznych i doradztwo dla firm rodzinnych. Zaangażowaliśmy w ten projekt naszych najlepszych trenerów, którzy poza tym, że są wykwalifikowanymi praktykami, posiadają również duże doświadczenie w pracy z firmami rodzinnymi. Kluczowe dla nas jest zbadanie potrzeb firm, dla których jest projekt i na tej podstawie zaprojektowanie obszarów tematycznych. Są wśród nich sukcesja, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie marką, ale również kreatywność i zarządzanie innowacją. Mamy nadzieję, że nasze doświadczenie w konsultingu, którym się dzielimy w tym projekcie przyniesie uczestnikom realne korzyści i zainspiruje firmy rodzinne do rozwojowych zmian.



Ogólnoswiatowe spotkanie sukcesorów 2014

Coroczne ogólnoswiatowe spotkanie sukcesorów firm rodzinnych w tym roku odbywa się w Barcelonie, w dniach 29-31 maja. Tym razem mamy zdecydowanie bliżej niż rok temu, kiedy musieliśmy wybrać się aż do Nowego Jorku. Jako, że jest to spotkanie NxG (Next Generation), poza warsztatami i wykładami, które będą odbywały się w ciągu dnia, organizatorzy jak zwykle zafundują nam dużo dobrej zabawy. Recepta na udane globalne spotkanie jest wciąż taka sama: słynne miasto, 200-300 sukcesorów z całego świata, kilkanaście do kilkudziesięciu warsztatów i wykładów z praktykami działającymi w firmach rodzinnych i wieczorne imprezy, które pozwalają nam się zintegrować i nawiązać nowe kontakty. zEwą Voelkel-Krokowicz, CEO Concordia Design – centrum kreatywności, designu i biznesu w Poznaniu

Dla dwóch z nas będzie to już trzeci wyjazd na światowy zjazd NxG. Z każdym rokiem jednak zabieramy większą grupę Polaków. Chcemy być coraz bardziej widoczni na światowej mapie firm rodzinnych i mieć swój głos w dyskusjach, które toczą się na arenie międzynarodowej. Żeby zrozumieć ideę przyświecającą spotkaniom NxG, najlepiej jest po prostu na nie pojechać. Trzeba jednak wiedzieć, że mogą to zrobić tylko członkowie FBN i ... tylko sukcesorzy.

A więc drodzy właściciele, założyciele i seniorzy, ta impreza niestety nie jest dla Was. My, młode pokolenie, spotykamy się tam, żeby przez kilka dni spojrzeć na nasze firmy i nas samych z innej perspektywy. Perspektywy widzianej oczami innych sukcesorów, którzy często pochodzą z państw leżących na drugim końcu świata. Wspólnie uczestniczymy w warsztatach, gdzie poza nawiązywaniem i umacnianiem znajomości, tworzymy zespoły, które dyskutują na tematy bliskie nam wszystkim. My, polscy sukcesorzy, nie mamy monopolu na problemy

związane z życiem firm rodzinnych. Pytania i wątpliwości związane z pracą z mamą lub tatą w jednej firmie są bardziej uniwersalne niż może się wydawać. Odwieczny spór pomiędzy nowym i starszym pokoleniem toczy się w firmach rodzinnych na całym świecie. To ścieranie się dwóch frakcji, które ma miejsce w naszych biurach i często także w naszych domach, przybiera różne formy w różnych częściach świata. Niezmienny pozostaje jedynie cel tych dyskusji - dobro rodziny i firmy.



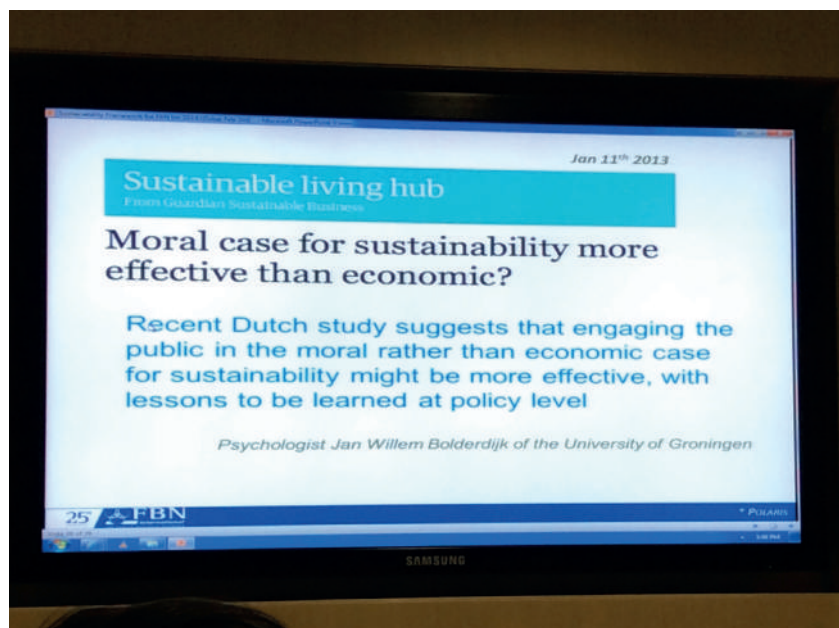
Udział w światowym wydarzeniu jakim jest NxG Summit otwiera oczy. Jak na dłoni widać ekonomiczną potęgę firm rodzinnych na całym świecie. Uczestnictwo w takim wydarzeniu to olbrzymia dawka wiedzy, ale też dumy z faktu, że jesteśmy częścią ważnej i wyjątkowej struktury. Czasem aż trudno uwierzyć, że „rodziność” może stanowić tak wielki atut firmy. My, Polacy, wciąż się tego uczymy i z dużą zazdrością spoglądamy choćby za naszą zachodnią granicę, gdzie istnieją firmy rodzinne z kilkusetletnią tradycją. Z drugiej strony, każdy taki wyjazd to okazja by podpatrzyć, posłuchać i zapytać jak być lepszym, skuteczniejszym i w którym kierunku się rozwijać. W FBN NxG panuje atmosfera pełnej otwartości, ale też poufności. Nierzadko słyszy się rzeczy, których nie można określić inaczej niż intymnymi szczegółami z życia firm i rodzin. Słyszy się o sukcesach i o porażkach, o wielkich marzeniach, pieniądzach i ambicjach, ale też o rozczarowaniach, kłótniach i niespełnionych obietnicach. Jest tam wszystko to, co sami dobrze znamy z naszego życia. Na światowych zjazdach wszyscy dzielimy się dobrymi i złymi doświadczeniami po to, żeby kolejne firmy i pokolenia nie popełniały tych samych błędów. Każda dyskusja, niezależnie od tego, czy ma miejsce na sali plenarnej, czy w kularach, pomaga lepiej rozumieć i poznać czym są firmy rodzinne i jakie odgrywamy w nich rolę.

Wszyscy doskonale wiemy jak często dziś używa się frazesu „u nas ludzie są na pierwszym miejscu”. Mało kto jednak poddaje to zdanie głębszej refleksji. FBN składa się tylko z firm rodzinnych. NxG tylko z sukcesorów. Kto lepiej zrozumie syna czy córkę pracujących u swoich rodziców niż inne dziecko znajdujące się w takiej samej sytuacji? W NxG wiedza nie płynie od konsultantów, psychologów biznesu, czy innego rodzaju specjalistów. NxG tworzymy my, sukcesorzy. Być może nie znamy odpowiedzi na wszystkie pytania, ale za to doskonale wiemy jakie mamy problemy. Często bywa tak, że problem, na który szukamy rozwiązania został już rozwiązany przez kogoś innego.

W wypadku zjazdów NxG może to być osoba o innym kolorze skóry i wyznaniu, która właśnie siedzi obok Ciebie na warsztacie, przy kolacji lub na wieczornej imprezie w klubie. Wystarczy zapytać...

Tak właśnie rodzą się przyjaźnie. NxG to znacznie więcej niż modne ostatnio słowo „networking”. To nie tylko platforma do szczerzej rozmowy o pracy u mamy czy taty. To także miejsce, gdzie sukcesorzy znajdują ludzi podobnych do siebie, których często łączą wspólne pasje, zainteresowania i poczucie humoru. Jeśli potrzebujecie dowodu na to jak działa NxG oto i on. Na NxG Summit 2012 w Monachium Błażej Mrugański (Grupa Bemo) i ja poznaliśmy członka NxG Bułgaria. Od tamtego czasu, pomimo odległości widywaliśmy się z nim dość regularnie. Poza pracą w firmach rodzinnych połączyło nas poczucie humoru i ciągła wymiana doświadczeń z podróży po całym świecie. W połowie czerwca tego roku z nie ukrywaną przyjemnością wyberzemy się w towarzystwie naszych partnerek nad Morze Czarne, do Warny na ślub i wesele naszego przyjaciela. Czy może być bardziej rodzinnie? Niech to będzie najlepszy dowód, że FBN NxG to znacznie więcej niż tylko dyskusja o biznesie rodzinnym. To także wielka szansa i... ciągła przygoda.

Roland Szymański





Polska gospodarka

W Polsce mieszka dziś ok. 40 mln ludzi. Tylko ok. 5mln z nich pracuje, co oznacza, że na ich barkach spoczywa ciężar utrzymania reszty społeczeństwa. Dla porównania w DE w firmach pracuje ok. połowa społeczeństwa. To jest właśnie największy gospodarczy problem Polski, który powoduje deficyt w każdej sferze życia publicznego.

Ciekawe jest to, że mimo propagandy sukcesu, a później wieszczenia kryzysu, realne zatrudnienie w firmach ciągle utrzymuje się na stałym poziomie, ok. 5 mln ludzi. Co ciekawe, ok. 500 tys. osób rocznie kończy edukację, nic dziwnego więc, że muszą wyjeżdżać. Żeby wchłonąć taką rzeszę ludzi rynek musiałby generować prawie 0,5 mln miejsc pracy, co w połączeniu z wyższym wiekiem emerytalnym jest fizycznie niemożliwe. Stąd taki nacisk społeczny na tworzenie przepisów i stanowisk w środowisku nieprodukcyjnym (urzędy, pozwolenia, zakazy, wymagania, itd.).

Export roślin, ale głównie za sprawą niemieckich firm, które przeniosły nisko marżową produkcję do Polski. Na liście 500 największych eksporterów jest tylko kilkanaście polskich firm, m.in.: Orlen, PGNiG. Na całe szczęście są już pierwsze rodzime firmy, które zyskują miejsce na rynku europejskim, ale tylko dzięki przewadze kosztowej, która za kilkanaście lat zniknie.



Opłaty odprowadzane do ZUS w ciągu 5 lat wzrosły z ok. 600 do 1000 zł. Logiczne byłoby więc, gdyby było tam prawie 2 razy tyle pieniędzy. Tymczasem dziura w ZUSie jest rekordowa. A to za sprawą wyżu powojennego, który właśnie przechodzi na emeryturę, a wyż z lat 80tych (dzieci ludzi z wyżu

powojennego) wyjechał do UK (ok. 2,5 mln ludzi wg GUS, a realnie znacznie więcej). Dziś emerytów jest ok 15% , w 2030 będzie 30%, co oznacza, że opłaty do ZUS będą musiały wzrosnąć do ok. 2000 zł.

Czeka nas ogromny wzrost fiskalizmu (Wilczek się w grobie przewraca) we wszystkich sferach życia, bez względu na to, kto będzie rządził, bo już dziś 80% budżetu jest sztuczne.

Ciekawostka: w służbie zdrowia w ciągu kilku lat budżet wzrósł z 30 do 60 mld zł, ale niestety nie pomogło to skrócić kolejek do lekarzy. To pokazuje, że każdy pieniądz wrzucony w ten system, ginie bezpowrotnie.

Tak więc trzeba działać teraz, jeszcze we względnej swobodzie gospodarczej i zajmować miejsca na rynkach .

Marek Zientecki Agos Group