

FIRMY RODZINNE *dla* FIRM RODZINNYCH



NR 04/14 SIERPIEŃ 2014



Wbrew stereotypom
– innowacja drogą do rozwoju

Przepis rodzinnych
na życiową równowagę

MECENASI FUNDACJI



PARTNERZY FUNDACJI



Od redakcji



Drodzy Rodzinni,

z największą przyjemnością spotykamy się ponownie pod koniec wakacji. Lato jest czasem kiedy najłatwiej dostrzec wschód słońca, bo noce są bardzo krótkie. Zaobserwować można sens natury w odradzającym się życiu i przekazywaniu genów w przyrodzie. Rozejrzyjmy się wokoło, bez pośpiechu, z przyjemnością. Popatrzmy na gniazda bocianów pełne przychówku – bo to mokry, pełen obfitości dla nich czas, zauważmy bawiące się ze źdźbłem trawy lub swoim ogonem koty i dzieci śmiejące się z „niczego”. Bo lato jest po to, aby choć na chwilę oderwać się od obowiązków i zauważyć, że jesteśmy częścią otoczenia, na które mamy istotny wpływ.

Z przyjemnością podczas wakacji odwiedziliśmy zaprzyjaźnionych rodzinnych: Yes, Ochnik, Vox, V&P, Koral, Adamed&Narvil na spotkaniach mentoringowych

(na które nieustannie zapraszamy) – o czym poczytacie na następnych stronach biuletynu. Od wiosny pracowaliśmy nad raportem „Polacy o firmach rodzinnych”, opracowanym na podstawie badań na próbie 1.000 ankiet w całej Polsce. Zapytaliśmy Polaków czym są dla nich firmy rodzinne i dlaczego ich produkty są lepsze niż większość konkurencji. Odpowiedzi były momentami zaskakujące, więcej na ten temat piszemy w artykule poświęconym raportowi. Przedsięwzięciem, w które zaangażowała się Fundacja, jest Forum Ekonomiczne w Krynicy. Przy wsparciu firmy Adamed, Fundacja organizuje panel poświęcony innowacyjności, która może być źródłem przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw prowadzonych rodzinnie. Miło nam powitać w gronie Mecenasów Fundacji firmę Konspol, zarządzaną przez rodzinę Pazgan z Nowego Sącza. Firma była jednym z gospodarzy lutowego spotkania firm rodzinnych na Sądecku, a teraz dołączyła do firm, które na stałe wspierają funkcjonowanie naszej Fundacji. Jednocześnie pięknie dziękujemy firmie Plastwil za podarowanie sprzętu komputerowego i firmie Vox za bardzo pojemną i funkcjonalną szafę. Przydadzą się bardzo w działaniach naszego zespołu.

Pięknie dziękujemy wszystkim rodzinnym którzy nas wspierają w propagowaniu idei „Rodzinni dla Rodzinnych” i życzymy Wam słonecznych, pełnych dobrych wspomnień wakacyjnych dni i nocy.

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

Biuletyn jest wysyłany do ponad 16 000 adresatów.

Współpracujemy z:



Polacy o firmach rodzinnych

Fundacja Firmy Rodzinne i FBN Poland postanowiły sprawdzić, jak do rodzinnych przedsiębiorstw odnosi się opinia publiczna w Polsce. Co Polacy myślą o firmach rodzinnych i z czym się one Polakom kojarzą. Wyniki badania napawają optymizmem.

W efekcie dyskusji na temat wizerunku rodzinnej przedsiębiorczości, Fundacja postanowiła zlecić badanie opinii publicznej i przekonać się o tym, jak naprawdę myślą Polacy o firmach rodzinnych. Dyskusja odbyła się podczas spotkania FBN Poland w Nowym Sączu i Muszynie w lutym tego roku.

Po spotkaniu klarowała się koncepcja badania, aby ostatecznie przerodzić się w formalne badanie, które mogło dojść do skutku dzięki hojności sponsorów, czyli firm Ochnik, Grupa Adamed, Mokate, Koral oraz Wardyński i Wspólnicy. Wyniki badania opierają się na tysiącu kompletnych odpowiedzi ankietowych. Są one reprezentatywne dla osób w wieku 25-65 lat, z terenu całej Polski. Na podstawie wyników powstał raport „Polacy o firmach rodzinnych”, którego premiera nastąpi na początku września przy okazji tegorocznego Forum Ekonomicznego w Krynicy. Podczas forum odbędzie się bowiem sesja panelowa poświęcona firmom rodzinnym.

Co to jest “firma rodzinna”?

Pierwszą rzeczą, o którą chcieliśmy zapytać ankietowanych jest definicja firmy rodzinnej. Istnieją bowiem dziesiątki, jeśli nie setki, definicji na całym świecie, tworzone przez naukowców, gremia zrzeszające przedsiębiorców, a także administrację państwową. Różnią się one w znacznym stopniu, jednak daje się zauważyć w nich pewną część wspólną.

- Raport pokazuje, że Polacy są zgodni co do kryteriów “rodzinnosci” firm przyjmowanych wspólnie na całym świecie: współpracy członków co najmniej jednej rodziny, będących właścicielami danego podmiotu gospodarczego i zaangażowania nie mniej niż dwóch pokoleń - mówi prof. Anna M. Nikodem-ska-Wołowik, pracownik naukowy Uniwersytetu Gdańskiego, autorka monografii i artykułów naukowych poświęconych tematyce rodzinnej przedsiębiorczości, podsumowując wskazania ankietowanych dotyczące definicji firmy rodzinnej.

Gdy poprosiliśmy Polaków o opisanie firm rodzinnych przymiotnikami, stworzyli oni wizerunek firm tradycyjnych (prawie 17% wskazań), przyjaznych (10,08%) oraz godnych zaufania (8,28%). Zgodnie z wyobrażeniem ankietowanych, firma rodzinna jest także mała (6,58%) i solidna (6,38%).

Polacy intuicyjnie kojarzą firmy z nazwiskiem w swoich nazwach z firmami rodzinnymi. Wśród spontanicznie wymienionych nazw, ponad połowa to właśnie takie firmy. Jednak nazwisko potrafi zmylić. W pytaniu sprawdzającym wspomaganą znajomość firm, ankietowani poszli tym tropem i okazało się, że dwoma najczęstszymi wskazaniami były właśnie firmy z nazwiskiem w nazwie, ale nie będące firmami rodzinnymi. Możemy natomiast cieszyć się z faktu, że pierwszej piątce wskazań znalazły się polskie firmy, które faktycznie są rodzinne.

Chętnie bym kupił, ale nie wiem co

Ponad jedna trzecia Polaków (38,6%) byłaby zachęcona do zakupu towarów

Które z podanych firm są firmami rodzinnymi? (TOP5)
(dane w %; n=1000)



oznaczonych jako wyprodukowane przez firmy rodzinne. Niestety, w praktyce bardzo niewiele produktów jest w ten sposób oznakowanych lub są one oznakowane w niedostatecznie widoczny sposób. Okazuje się bowiem, że tylko niecałe 9% ankietowanych spotkało się z takim oznaczeniem.

Fundacja Firmy Rodzinne ma już gotowe rozwiązanie dla tej sytuacji. Zarządza bowiem Znakiem Firma Rodzinna, czyli charakterystycznym "drzewkiem". Udziela prawa do jego użytkowania wszystkim firmom, które chcą demonstrować swoją rodzinność wystarczająco, że skontaktują się z Fundacją i przejdą krótką procedurę

weryfikacyjną. W tym i wcześniejszych numerach Biuletynu publikowane były materiały poświęcone zastosowaniu znaku. Mogą one być inspiracją dla zastosowań w kolejnych firmach.

Komu zaufać, jeśli nie rodzinie

We wstępie do trzeciej części raportu, Olgierd Dziekoński, Sekretarz Stanu w Kancelarii Prezydenta RP, zwraca uwagę na szczególnie ważny aspekt rodzinnej przedsiębiorczości, czyli bezinteresowne wsparcie rodziny.

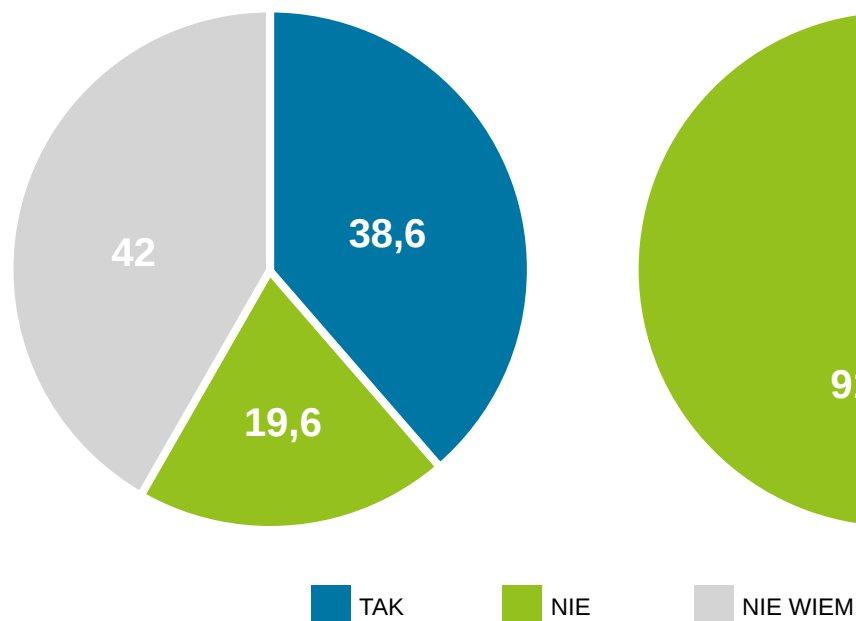
- W działalności przedsiębiorstwa mamy dobre i złe chwile, czasem nawet trudne. Wtedy właśnie to bezinteresowne wsparcie ro-

dzinne, możliwość podzielenia się z kimś swoim problemem jest tak ważne - mówi Olgierd Dziekoński.

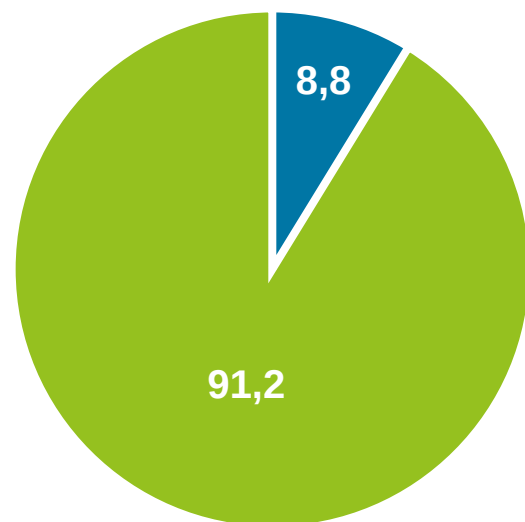
Wśród Polaków panuje dobra opinia o rodzinie jako właściwych osobach do prowadzenia wspólnego biznesu. Prawie połowa z nich potwierdza, że członkowie rodziny to dobrzy partnerzy biznesowi, a wraz z wiekiem ta opinia się poprawia.

Trzeba pamiętać, że tak naprawdę większość firm, na początkowym etapie swojego istnienia była firmami rodzinnymi. Trudno wyobrazić sobie, że początkujący przedsiębiorca w pierwszych latach istnienia swojej firmy, jest w stanie funkcjonować bez

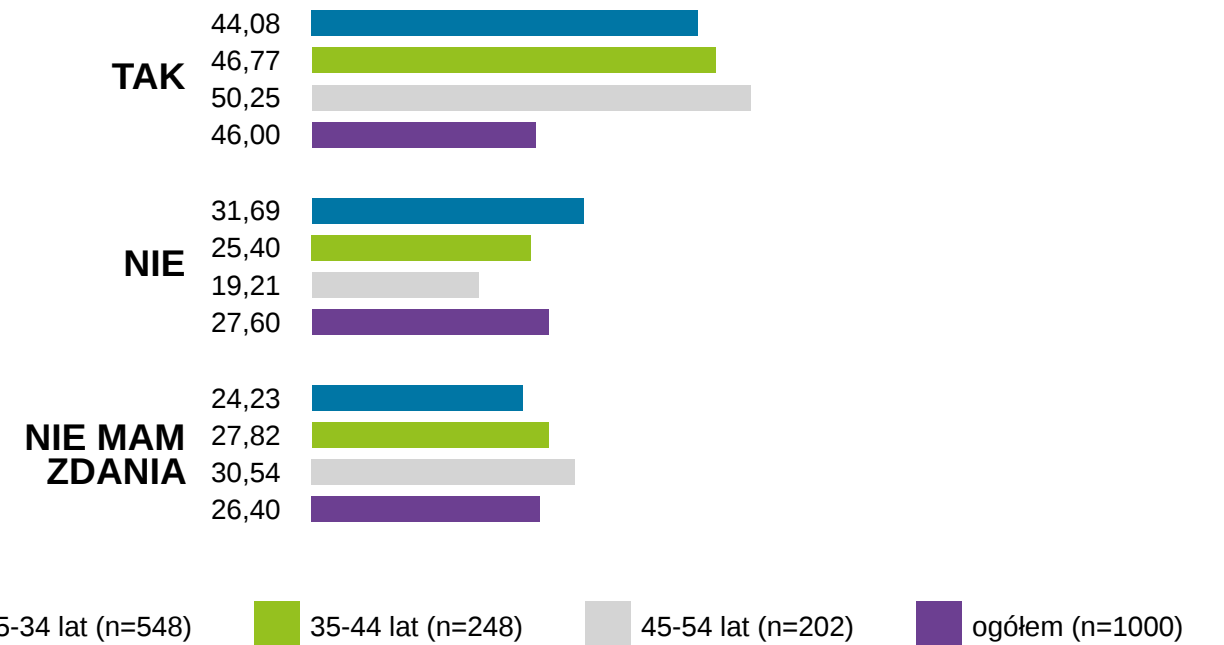
Gdyby na opakowaniu produktu znajdowała się informacja o tym, że został wyprodukowany przez firmę rodzinną, to czy zachęciłoby Cię to do zakupu? (dane w %; n=1000)



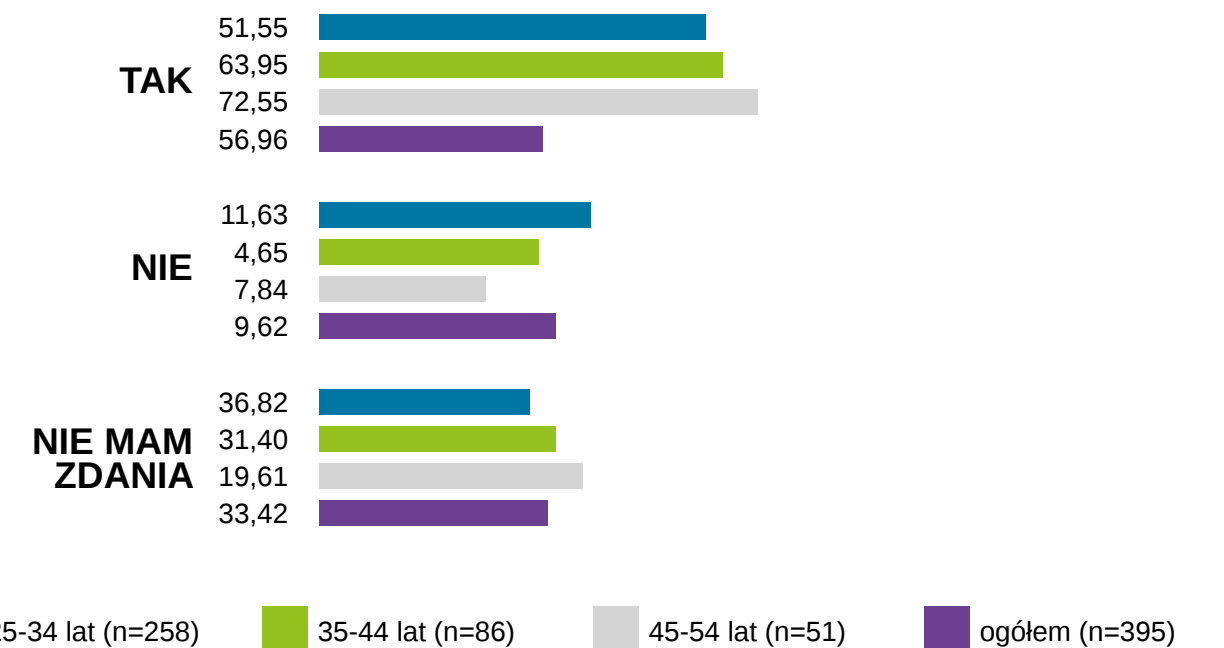
Czy spotkałaś(-eś) się już z takim oznaczeniem? (dane w %; n=1000)



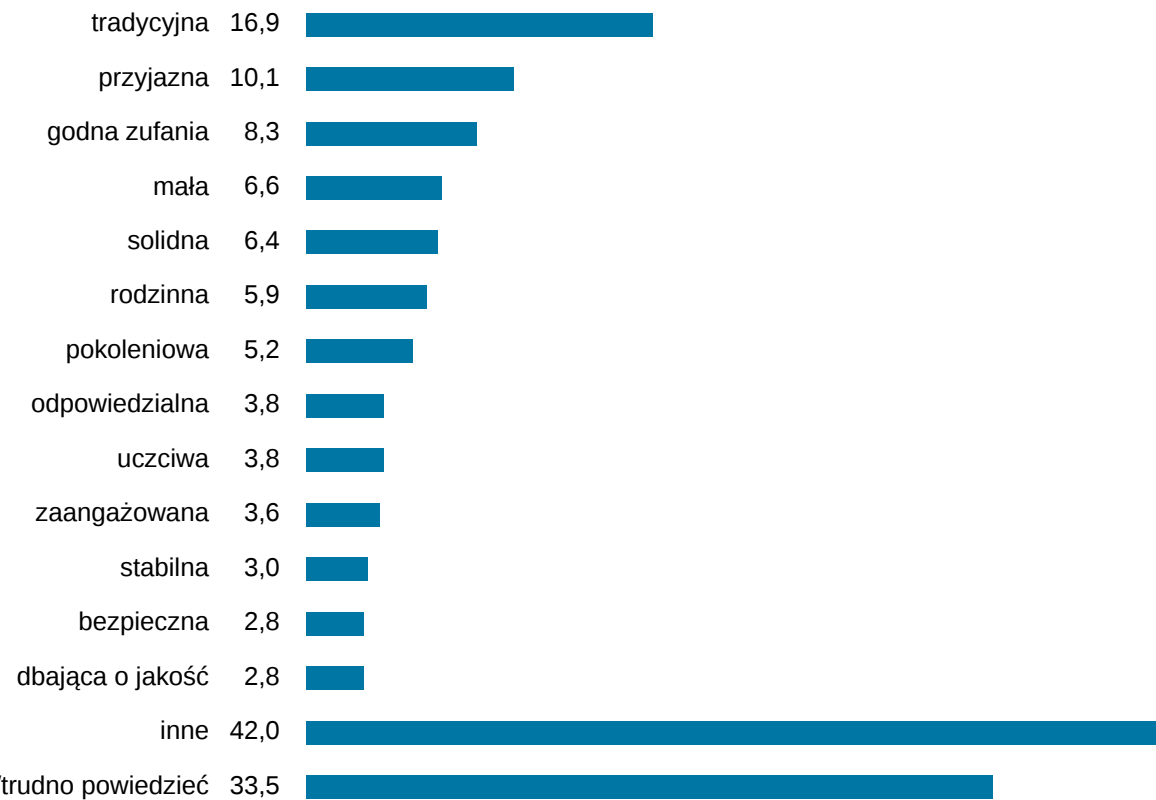
Czy uważasz, że osoby z rodziny to dobrzy partnerzy?
(dane w %; n=1000)



Czy chcesz przekazać swoją firmę młodszemu pokoleniu?
(dane w %; n=395 - tylko te osoby, które deklarują chęć założenia firmy)



Przymiotniki, które najlepiej opisują firmę rodzinną
(dane w %; n=1000)



wsparcia najbliższych osób. Wyjątek stanowią tutaj start-upy zakładane przez lub przy wsparciu funduszy inwestycyjnych. Te firmy mają inny charakter, ale pozostali - praktycznie zawsze mają rodzinny początek.

Wraz z wiekiem wzrasta również skłonność do przekazania firmy młodszemu pokoleniu. Zarówno jeśli chodzi o już istniejące biznesy, jak i te planowane, im starsi byli ankietowani, tym częściej zaznaczali, że chcą przekazać przedsiębiorstwo młodszemu pokoleniu. Różnica między poszczególnymi grupami wiekowymi jest duża - począwszy od 51,6% odpowiedzi pozytywnych w grupie 25-34-latków aż do 72,6% u osób z grupy 45+.

W swojej części podsumowania raportu Gordian Gudenus, Partner w Bank Gutmann AG, porównał wyniki badania zleconego przez Fundację Firmy Rodzinne z wynikami ankiety, którą jego firma przeprowadziła wśród właścicieli biznesów rodzinnych

w Europie Zachodniej i Środkowej (niestety badania nie uwzględniały Polski).

- Jak się okazuje, silny trend do zachowania własności firmy w rodzinie, w firmach środkowoeuropejskich jest jeszcze większy niż w przypadku ich zachodnich odpowiedników - mówi Gudenus.

Polska plasuje się mniej więcej pośrodku skali między Szwajcarią, gdzie skłonność do przekazania biznesu wykazuje 62% firm, a Węgrami, gdzie ten wskaźnik jest równy 96%. Nie można jednak zapominać, że badanie Banku Gutmann było prowadzone ściśle na grupie przedsiębiorców, a nie na opinii publicznej.

Co dalej?

Polacy patrzą przychylnie na firmy rodzinne. To ogromna wartość i czas najwyższy, aby rodzinni przedsiębiorcy uwierzyli w siebie, czerpali dumę z tego, co robią i nie bali się mówić o swoim sukcesie. Szef niemieckiego

oddziału FBN w swoim wstępie do drugiej części raportu wyraźnie napisał, że Polska powinna wzorem Niemiec budować swoją moc gospodarczą na bazie silnych przedsiębiorstw rodzinnych średniej wielkości.

- Niemcy zawdzięczają swoją aktualną potęgę przede wszystkim firmom rodzinnym. 'Mittelstand', czyli średniej wielkości przedsiębiorstwa, stały się wizytówką tego kraju. Dlaczego tak samo nie miałyby się stać w Polsce? - pyta retorycznie prof. Peter May, Dyrektor Zarządzający FBN Deutschland.

Konrad Bugiera

autor artykułu jest również autorem opisywanego raportu, współnikiem w agencji inACT Public Relations, która zaprojektowała badanie wspólnie z agencją badawczą SW Research, odpowiada za PR Fundacji Firmy Rodzinne



FIRMA RODZINNA	TERMIN	TEMAT	MIEJSCE	WWW
Yes	czwartek, 8 V, 2014	Od inspiracji do innowacji	Poznań	yes.pl
OCHNIK	piątek, 16 V, 2014	Kultura organizacyjna i zarządzanie poprzez wartości jako element budowania przewagi konkurencyjnej	Garwolin	ochnik.com
Vox	pon., 9 VI, 2014	Rozwój firmy oparty o innowacje	Poznań	www.vox.pl
V&P	piątek, 27 VI, 2014	Budowa i rozwój marki –profesjonalny marketing	Poznań	www.vip.com.pl
Koral	piątek, 4 VII, 2014	Koralowe 35 lat!	Rzeszów	www.koral.com.pl
Adamed & Narvil	piątek, 11 VII, 2014	Strategia budowania marki	Serock	www.adamed.com & www.hotelnarvil.pl
Osadkowski	piątek, 8 VIII, 2014	Jak tworzymy przyszłość firmy rodzinnej	Jakubowice/ k.Namysłowa	www.osadkowski.pl
Sąddecki Bartnik	czwar., 14 VIII, 2014	Dywersyfikacja działalności firmowych rozwój czy przeszkoda	Stróże	www.bartnik.pl
Nowy Styl	czwar, 21 VIII, 2014	Systemy informatyczne w planowaniu produkcji	Krosno	www.nowystylgroup.pl
Mokate	piątek, 22 VIII, 2014	Innowacje drogą do rozwoju przedsiębiorstwa	Ustronie	www.mokate.com.pl
Enelmed	czwar, 23 X, 2014	Pozyskanie kapitału na rozwój firmy rodzinnej	Warszawa	www.enel.pl
Herbewo	piątek, 24 X, 2014	Filozofia budowania domu i urządzania mieszkania	Kraków	www.herbewo.krakow.pl
AwBud	piątek, 28 XI, 2014	Restrukturyzacja grupy / wychodzenie z działalności nierentownych	Zawiercie	www.awbud.pl
Blachy Pruszyński	czwar, 20 XI, 2014	Budowanie solidnej marki	Sokołów k. Warszawy	www.pruszyński.com.pl
Pozegnanie z Afryką	piątek, 21 XI, 2014	Franchising	Kraków	www.pozegnanie.com
Fakro	jesień 2014	w opracowaniu	Nowy Sącz	www.fakro.pl
Biofarm	jesień 2014	w opracowaniu	Poznań	www.biofarm.pl
Grupa Sznaka	jesień 2014	Role 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.info
UrbaneK	wiosna 2015	w opracowaniu	Łowicz	www.chemipack.pl
Solaris Bus & Coach	wiosna 2015	w opracowaniu	Bolechowo	www.solarisbus.com
Irena Eris	wiosna 2015	w opracowaniu		

Kolejne spotkania już wkrótce.

Aby wziąć udział w spotkaniach mentoringowych należy wysłać zgłoszenie na adres: biuro@firmyrodzinne.org. Zapraszamy do kontaktu: 605 560 835



FBN – paryskie impresje

Spotkanie z okazji 25-lecia FBN France przygotowano jak przystało na Paryż i marki tam reprezentowane (Chanel, Hermès, Cartier, Champagne Bollinger) z wielkim rozmachem. W ciągu całego tygodnia zorganizowano wyjazdy do Szampanii, do Bordeaux, a także wizyty w firmach w Paryżu. Część spotkań była przygotowana specjalnie dla Next Generation i tam między innymi wystąpił Al Gore. Spotkanie to odbyło się w imponującym pałacu w centrum Paryża oraz w ogrodzie pałacowym. W miłej nieformalnej atmosferze spotkaliśmy się tam z naszą niedużą grupą z Polski, skupieni wokół Kasi Gierczak-Grupińskiej, która wcześniej uczestniczyła w walnym spotkaniu zarządów narodowych reprezentacji, a która była naszym dobrym duchem i przewodnikiem, jako że nie było łatwo zorientować się w wydarzeniach proponowanych przez FBN France – wielkie podziękowania dla Kasi.

Popijając francuskie wina, częstowani maleńkimi wyborowymi przekąskami, toczyliśmy wiele rozmów: z wesotym, dowcipnym chińskim przedsiębiorcą, który wspominał swoje 10-letnie „zesłanie” przez rodziców do Londynu, dzięki czemu jego perfekcyjny angielski pozwala mu dziś robić globalne biznesy, z koleżanką z Węgier, z Finlandii, parą z Niemiec i z wieloma fantastycznymi ludźmi. Oczywiście najweselej było w momentach, kiedy zostawaliśmy tylko w naszym polskim kółku,

a później wspólnie przeszliśmy się po Champs Élysées, zmierzając do hotelu.

Parę spostrzeżeń z tego spaceru: pamiętam czasy, kiedy Champs Élysées było ulicą – synonimem luksusu, rewii, jubilerów. Dziś to ulica mass marketu, lodziarni, fast foodu, pozostały niedobitki, między innymi imponujący i pustawy salon Cartier – członka FBN France. Kiedyś kipiące życiem pasażerki handlowe przypominają raczej skansen lat 70. Zniknął gdzieś specyficzny szyk Francuzek, wszystko zostało zglo-

lizowane modą sieciówek i zalewem turystów.

W zestawieniu z takim otoczeniem tym bardziej doceniłam wieczór i galę w Wersalu. W pięknym słońcu świeciły się złote bramy wejścia na dziedzińiec, z taksówek i limuzyn powolnie wysypywali się goście z całego świata, panie w długich sukniach, panowie w smokingach, dress code rzeczywiście był przestrzegany. Otoczenie pałacu bez tłumu turystów (absolutnie zamknięta impreza, tylko goście FBN)

na wszystkich robiło wrażenie i wszyscy namiętnie fotografowali się sami lub nawzajem, to też był taki specyficzny rodzaj nawiązywania pierwszych kontaktów, wymiany, gestów. Po szybkiej i sprawnej rejestracji wszyscy przeszliśmy na tarasy ogrodowe, kelnerzy roznosili szampana i ponownie maleńkie wyrafinowane zakąski, przed nami rozciągały się po horyzont wspaniałe widoki ogrodów i fontann wersalu. Przechadzając się w tym zachwycającym otoczeniu pięknych pań w długich niezwykle kreacjach, ostrożnie chodzących na niebotycznych obcasach po zwirowych ścieżkach (czerwonych dywanów nie było), przystojnych panów i pojawiających się nienaganych kelnerów, spotykaliśmy się ponownie w gronie całej naszej polskiej reprezentacji.

Słońce świeciło, pogoda była równie wspaniała, tylko chwilami powiewy wiatru strącały dźwięcznie puste kieliszki z tac. Po takim koktajlu powitalnym przeszliśmy zwiedzać Wersal, korowód rozciągnął się tak, że momentami można było być w apartamentach królewskich niemal w pojedynkę i podziwiać to nieprzebrane i w pełni zachowane bogactwo francuskiego dworu. Tam właśnie spotkaliśmy francuską parę, która po usłyszeniu, że jesteśmy z Polski, powiedziała, że właśnie dziś w pałacu dowiedziała się o polskiej królowej, żonie Ludwika XV, Marii Leszczyńskiej. Oboje byli

bardzo zdumieni, kiedy powiedziałam im, że Henryk Walezy był, krótko wprawdzie, ale królem Polski (tak wygląda poziom francuskiej matury...). Muszę przyznać, że ta chwila historycznej konwersacji była jedynym moim kontaktem z francuskimi gospodarzami, nie byłam wprawdzie na zwiedzaniu firm, ale z informacji uczestników też nie wynikało, aby ktoś z Francuzów integrował się z gośćmi, raczej cieszyli się swoim niewątpliwym sukcesem 25-lecia francuskiego oddziały w swoim gronie – to oczywiście moje subiektywne spostrzeżenie.

Było tam natomiast pełno fantastycznych osób z wielu krajów, przy 12-osobowych stołach rozsadzono nas, mieszając narodowości, wiek i rodzaj biznesów. Siedzieliśmy w czwórkę z Polski z przedstawicielami Ukrainy, Finlandii i Bułgarii, sąsiedni stół z naszymi 3 osobami zdominowali Chińczycy, inny Niemcy. Podano obiad, przystawki (jajko truflowe z warzywami)... danie główne, deser pod nazwą Sarah Bernard. Sala z żyrandolami, świecami, lustrami, rozstawione stoły w jednej z największych pałacowych sal ciągnęły się ok 100 m, pomiędzy nimi co jakiś czas umieszczono ekrany, tak że każdy mógł widzieć i usłyszeć mówców, gospodarzy i gości. Al Gore jeszcze raz przemówił, tym razem do wszystkich, powtarzając swoje tradycyjne przesłanie. W trakcie kolacji hostessy sprzedawały losy teletomboli,

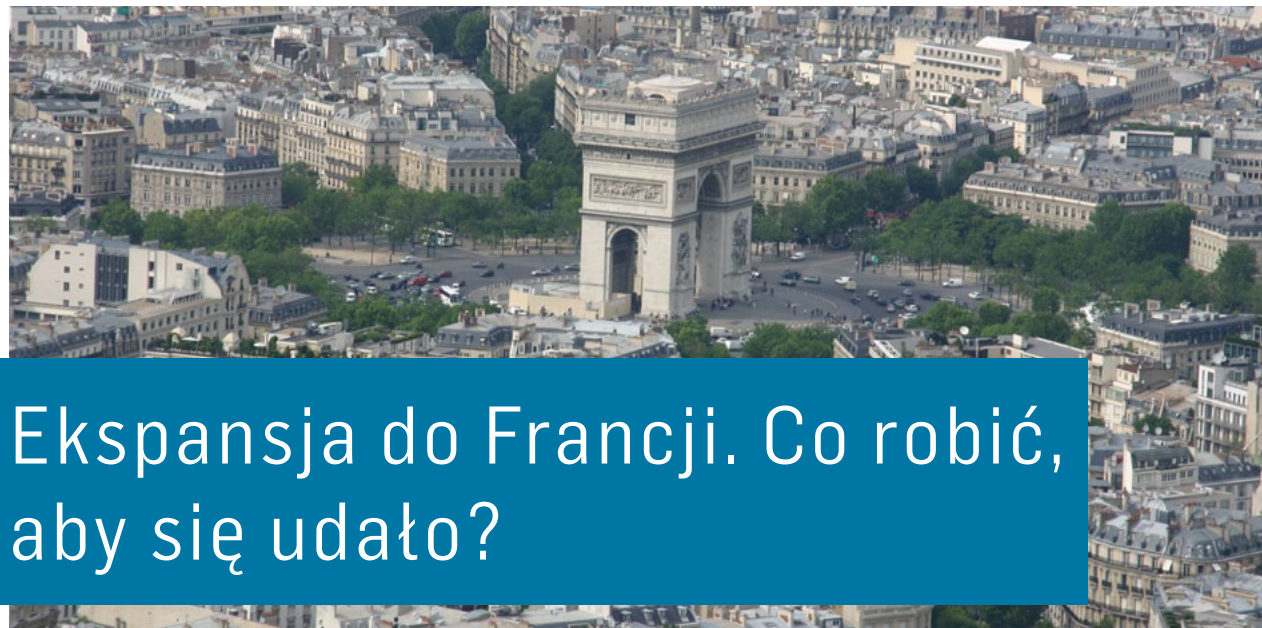


w której nagrodami były szampany, apaszka i krawat Hermès, wina Bordeaux, a także samochód hybrydowy marki Peugeot... Niestety, z tego, co mi wiadomo, nikt z naszej polskiej grupy nie wygrał. Po kolacji wszyscy udali się ponownie na tarasy ogrodowe, skąd podziwialiśmy pokaz sztucznych ogni i fontann w akompaniament francuskiej muzyki barokowej. Częstoowano szampanem, podawano tradycyjne francuskie pastelowo macarons i ok 1 w nocy zakończyło się nasze spotkanie FBN w Paryżu.



Katarzyna Łakińska





Ekspansja do Francji. Co robić, aby się udało?

Kancelaria prawna Wardyński i Wspólnicy była 13 maja gospodarzem spotkania pt. "Wszystko, co powinieneś wiedzieć o inwestowaniu we Francji - doświadczenia polskich przedsiębiorstw".

Otwierając spotkanie, Tomasz Wardyński odniósł się do podobieństw, jakie znajdujemy między prawem francuskim i polskim, a także podkreślił wartość tradycji w prawie kraju nad Loarą.

- Francja jest tym krajem, w którym idea państwa prawa jest chyba najgłębiej zakorzeniona, jeśli chodzi o demokrację europejskie - mówił Tomasz Wardyński.
- Ponadto sądy pracują tam szybko i w sposób przewidywalny - dodał.

Zaraz po nim swoje wystąpienie wygłosił ambasador Republiki Francuskiej w Polsce, Pierre Buhler. Wyczerpująco przedstawił on sytuację gospodarczą we Francji. Francuzi mają bowiem doskonale opracowaną strategię związaną z inwestycjami zagranicznymi.

Wstęp do części dyskusyjnej spotkania przedstawiła Nadia Bouacid, Dyrektor

**WAR WSP
DYN ÓLN
SKI+ ICY.**

Centrum Rozwoju Biznesu we Francuskiej Izbie Przemysłowo-Handlowej w Polsce oraz Hanna Stypułkowska-Goutierre, Prezes Polskiej Izby Handlowo-Przemysłowej w Paryżu. Opowiedziały m.in. o klasycznych błędach popełnianych przez polskich przedsiębiorców, którzy próbują swoich sił nad Sekwaną.

- Okazuje się, że podstawowym błędem biznesmenów z Polski, którzy chcą wejść na rynek francuski, jest brak jasno określonej strategii wejścia, czasem niestety brak jakiegokolwiek strategii wejścia - mówiła Nadia Bouacid.

W następnej części spotkania rozpoczęła się już dyskusja. Dotyczyła praktycznych aspektów prowadzenia biznesu. Moderatorem była Dominika Stępińska-Duch, Partner w kancelarii Wardyński i Wspólnicy. Słuchacze dowiedzieli się między innymi, że we Francji trzeba bardzo rozwaźnie zatrudniać pracownika, ponieważ zwolnienie go może się okazać bardzo trudne, a bez wsparcia doświadczonej kancelarii prawnej, praktycznie niemożliwe.

Następny panel był poświęcony wsparciu, na jakie mogą liczyć ze strony polskiego państwa tutejsze firmy planujące wejście do Francji. Anna Barbarzak i Tomasz Salomon, przedstawiciele ministerstw, odpowiednio MSZ oraz Ministerstwa Gospodarki, zostali przepytani w tej materii przez dra Artura Gradziuka z Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych.

Ostatnim punktem programu wydarzenia była dyskusja z udziałem firm, które mogą pochwalić się skutecznym wejściem na rynek francuski. Publiczność słuchała uczestników panelu moderowanego przez Monikę Kaczorek z firmy Mazars z wypiekami na twarzy. Marcin Lipiński z firmy Nowy Styl i Antoine Danzon z Lilou opowiedzieli o swoich doświadczeniach. Szczególnie ciekawe były wspomnienia drugiego z nich, bowiem Lilou to spółka założona w Polsce przez Francuzów i wchodząca do Francji jako firma zagraniczna.

Konrad Bugiera



Fundacja Firmy Rodzinne na Forum Ekonomicznym w Krynicy

W programie tegorocznego Forum Ekonomicznego w Krynicy znajdzie się panel poświęcony firmom rodzinnym. Uczestnicy wydarzenia będą mieli okazję wysłuchać dyskusji na temat „Firmy rodzinne - potencjał dla budowania konkurencyjności na międzynarodowych rynkach”.

Biorąc pod uwagę różne dane szacunkowe, można przyjąć, że w Polsce ok. 80% wszystkich podmiotów gospodarczych to firmy rodzinne. Wytwarzają one ponad 40% PKB, zapewniając przy tym połowę miejsc pracy w gospodarce krajowej.

Jak wiadomo, temat firm rodzinnych dopiero od niedawna wkracza do publicznej debaty, co wcale nie oznacza, że jest mniej ważny od tych, które na agendzie polityków i dziennikarzy znajdują się od lat. Wartość, jaką mają dla gospodarki przedsiębiorstwa prowadzone przez rodziny jest nieoceniona i znacząco przekracza dane statystyczne, które same w sobie i tak są już imponujące.

Należy bowiem spojrzeć na kwestię z punktu widzenia stabilności rozwoju. Firma rodzinna mając nieskończenie daleki horyzont czasowy strategii będzie dużo mniej skłonna do ryzyka niż firmy o rozproszonym akcjonariacie i zarządach kontraktowych, które planują w perspektywie swojej kadencji.

Paneliści, w gronie których znajdują się przedstawiciele wiodących biznesów rodzinnych, zarówno z Polski, jak i zagranicą, a także przedstawiciele administracji państwowej będą starali się w swojej dyskusji odpowiedzieć na kilka ważnych pytań. Pierwszym z nich jest pytanie o klimat do tworzenia firm rodzinnych w Polsce. Czy jest on sprzyjający? Dyskusja poświęcona będzie również innowacyjności w przedsiębiorstwach rodzinnych. Trzeba mieć na uwadze, że rodzinne biznesy są istotnym ogniwem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Paneliści będą także dyskutować o wartości tradycji firm rodzinnych dla polskiej gospodarki. Z tym wiąże się z kolei zagadnienie etosu polskiej przedsiębiorczości. Ważnym punktem sesji będzie również aspekt relacji firm rodzinnych z ich pracownikami, a także właściwy model zarządzania dla tego rodzaju biznesów.

Ostatnią z kwestii, które mają zostać poruszone podczas panelu będzie świadomość polityków i państwowej

administracji co do znaczenia firm rodzinnych dla gospodarki kraju.

Jak mówi Zygmunt Berdychowski, Przewodniczący Rady Programowej Forum Ekonomicznego, jej znaczenie jest nieocenione. – Naszą ambicją jest to, by rozmowy w Krynicy, koncentrowały się nie tylko na problemach makroekonomicznych państw czy wielkich korporacji, ale także by tu rodził się klimat dla przedsiębiorczości i warunków prowadzenia małego i średniego biznesu. Firmy rodzinne stanowią większość firm w Polsce, i tym samym ich udział w PKB jest niebagatelny. Są ponadto najlepszą szkołą biznesu dla młodych przedsiębiorców kształtując najlepsze kadry dla polskiej gospodarki.

Konrad Bugiera



Wbrew stereotypom – innowacja drogą do rozwoju

III FORUM PRZEDSIĘBIORCÓW GRANT THORNTON.

O tym, jak podążając drogą innowacji z powodzeniem rozwijać swoje przedsiębiorstwo, opowiadali podczas III Forum Przedsiębiorców Grant Thornton uznani eksperci oraz wybitni praktycy życia gospodarczego.

Już po raz trzeci 24 kwietnia 2014 r. w Warszawie podczas Forum Przedsiębiorców Grant Thornton spotkali się właściciele firm, uznani eksperci, praktycy biznesu oraz liderzy opinii, by dyskutować i wymieniać doświadczenia na temat różnych aspektów innowacyjności i jej znaczenia w rozwoju prywatnej przedsiębiorczości w Polsce. O tym jak idąc „pod prąd” z powodzeniem rozwijać swoje przedsiębiorstwo opowiadali uznani eksperci oraz wybitni praktycy życia gospodarczego, m.in. Piotr Voelkel (Grupa VOX), Jan Kolański (Grupa COLIAN), Stanisław Tępiński (Ceramika Paradyż), Adam Rozwadowski (ENEL-MED) i Marcin Ochnik (Ochnik).

Tajnikami biznesowego sukcesu w ekskluzywnym wywiadzie podzieliła się z uczestnikami Forum popularna aktorka, reżyserka, a także menedżer teatralny Krystyna Janda. Inspirujące prezentacje wygłosili, m.in. Joanna Heidtman, znana konsultantka i coach oraz Roman Młodkowski, wieloletni redaktor naczelny TVN CNBC. Moderatorem całości Forum był Ro-

bert Stanilewicz, uznany dziennikarz ekonomiczny, na co dzień pracujący w TVN 24 Biznes i Świat.

Forum Przedsiębiorców Grant Thornton jest unikalnym miejscem spotkań oraz wymiany myśli właścicieli średnich i dużych polskich przedsiębiorstw prywatnych. Podczas Forum przedsiębiorcy, praktycy biznesu oraz wybitni eksperci omawiają w sposób kompleksowy wybrane zagadnienia, które w sposób szczególnie wpływają na aktywność prywatnej przedsiębiorczości w Polsce. I Forum w 2012 r. poświęcone było w całości sukcesji i zagadnieniom następstwa w biznesie. II Forum w 2013 r. dotyczyło rozwoju jako idei leżącej u podstaw prywatnej przedsiębiorczości.

Tradycyjnie Forum Przedsiębiorców towarzyszy Konkurs „Dynamiczny Przedsiębiorca”. W Konkursie nagradzani są właściciele i współwłaściciele firm, którzy aktywnie uczestniczą w zarządzaniu „dynamicznym przedsiębiorstwem prywatnym”, które to firmy realizują złożone projekty rozwojowe, wymagające odwagi decyzyjnej, inno-

wacyjnego podejścia oraz determinacji i dużego osobistego zaangażowania.

W niezależnej kapitule konkursu „Dynamiczny Przedsiębiorca” zasiadli wybitni reprezentanci świata biznesu i nauki: Piotr Andrzejczak (Partner, Kancelaria Domański Zakrzewski Palinka), prof. Leszek Dziawgo (Kierownik Katedry Zarządzania Finansami, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu), prof. Waldemar Frąckowiak (Kierownik Katedry Inwestycji i Rynków Kapitałowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu), Bożena Lublińska-Kasprzak (Prezes, Polska Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości), Jacek Santorski (psycholog biznesu, współzałożyciel VALUES Grupa Firm Doradczych), Krzysztof A. Zakrzewski (Partner Zarządzający, Kancelaria Domański Zakrzewski Palinka), Kazimierz Żurek (Koordynator Projektów Badawczych, THINKTANK).

W trakcie uroczystej wieczornej gali Kapituła Konkursu, której przewodniczy prof. dr. hab. Waldemar Frąckowiak, ogłosiła wyniki Konkursu oraz wręczyła nagrodę-statuetkę

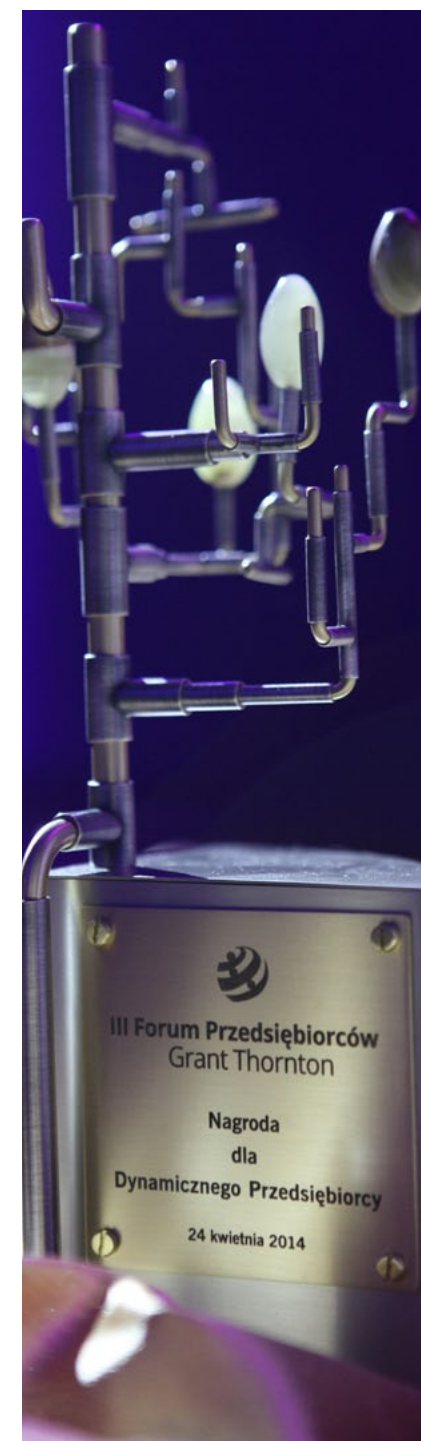
dla najbardziej „Dynamicznego Przedsiębiorcy” roku 2014. Ten zaszczytny tytuł został przyznany Panu Janowi Kolańskiemu, Prezesowi Zarządu spółki Colian SA. W uznaniu szczególnych osiągnięć oraz realizowanych projektów rozwojowych Członkowie Kapituły postanowili wyróżnić w tegorocznej edycji Konkursu także Pana Romana Leśniaka, Prezesa Zarządu Spółki ZPE ZAPEL SA.

Laureatami konkursu w jego wcześniejszych edycjach byli: Zbigniew

Juroszek, prezes zarządu spółki ATAL z Cieszyna (w roku 2012) i Tomasz Tuora, prezes zarządu giełdowej spółki Cormay (w roku 2013). Symbolem nagrody Dynamiczny Przedsiębiorca jest statuetka – rzeźba w kształcie drzewa symbolizującego rozwój, projektu znanej poznańskiej projektantki biżuterii – Anny Orskiej.

Atmosferę wieczoru uświetnił koncert Kasi Moś, finalistki Must be the Music. Partnerem strategicznym tegorocznego Forum był bank BNP Paribas. Partnera-

mi merytorycznymi byli: Euler Hermes, Kinnarps, Kancelaria Domański Zakrzewski Palinka oraz PWB. Wydarzeniu patronowali: Fundacja Firmy Rodzinne, Krajowa Izba Gospodarcza oraz Konfederacja Lewiatan. Patronami medialnymi: byli: Bloomberg Businessweek Polska, Forbes, ISB News, ThinkTank, Dziennik Gazeta Prawna oraz Biznes.pl.





Przepis rodzinnych na życiową równowagę

Wakacje to dla wielu firm czas zwolnionych obrotów. I okazja do refleksji nad równowagą w życiu zawodowym i osobistym. Zapytaliśmy rodzinnych, czym dla nich jest codzienny balans i jaki mają na niego sposób. O swoich doświadczeniach opowiadają Michał Kwiatkiewicz, współwłaściciel marki Yes i Sylwia Mokrysz z zarządu Mokate SA.

Rozmowa z Michałem Kwiatkiewiczem

Katarzyna Gierczak-Grupińska: Jak Pan rozumie równowagę?

Michał Kwiatkiewicz: Trudno sobie wyobrazić życie bez pracy, ale też trudno myśleć o życiu bez rodziny. Trzeba pogodzić jedno i drugie. Jak się uda to połączyć, to jest to definicja tej równowagi.

K.G.: Jak to jest w firmach rodzinnych, gdzie życie przeplata się z rodziną?

M.K.: Być może jest to w pewnym sensie łatwiejsze, bo zawsze jest przewodni temat, o którym się rozmawia. Czasami rodziny nie rozmawiają, bo nie ma wspólnego tematu, a jak się ma firmę, to zawsze jest jakiś się znajdzie. Natomiast nie można przesadzać, ten balans jest istotny. Nie można przenieść konfliktu z firmy na życie osobiste. Nie można też życia osobistego przenosić do firmy.

K.G.: Co najbardziej przeszkadza w zachowaniu równowagi życiowej?

M.K.: Właśnie przeniesienie do domu spraw zawodowych i zależności służbowej. To jest katastrofa. Te kwestie powinny być odrębne - inne zależności w domu, inne w pracy. Żle się dzieje, jeśli któryś z małżonków jest szefem i w domu i w firmie.

K.G.: Da się być szefem do 15, a później występować w innej roli? W psychologii to chyba pewnego rodzaju schizofrenia.

M.K.: Jeżeli jest szacunek do partnera, jest to wręcz niezbędne. Jeżeli druga strona widzi ten szacunek, to próbuje oddać to samo. To jest taki mój przepis na równowagę.

K.G.: W jaki sposób można tego szacunku nauczyć dzieci?

M.K.: To jest trudniejsze. Dzieci w założeniu mają w rodzinie jakąś inną rolę. Gdy przychodzą do pracy, zakładamy, że tę rolę będą

pełniły też w firmie. Przeważnie tak właśnie jest. Ale rola powinna ewoluować wraz z doświadczeniem. Rodzic-szef musi dostrzegać, że dziecko może być równorzędnym partnerem i przejąć rolę szefa. To jest wielka satysfakcja dla rodziców, jeśli widzą, że coś takiego jest możliwe.

K.G.: Komu jest łatwiej wejść do firmy rodzinnej: osobie będącej w niej od dziecka czy menadżerowi, który przychodzi tylko z CV, bez historii?

M.K.: Mimo wszystko uważam, że łatwiej jest dziecku, bo dopuszczamy większy margines błędów. W przypadku menadżera z zewnątrz oczekujemy, że dobre wyniki z rekrutacji potwierdzi pracą. Jeżeli tego nie widzimy, jesteśmy sfrustrowani. W przypadku dziecka, dajemy mu kolejne szanse.

K.G.: W jaki sposób dziecko ma zbudować swoją pozycję w firmie i w oczach pracowników, którzy ją

zakładali, a teraz bacznie mu się przyglądają?

M.K.: To nie jest łatwe. Przez to, że jest młodsze i mniej doświadczone, starsi pracownicy mogą traktować je pobłażliwie czy z dystansem. Na pewno takiemu dziecku trudno wyrobić sobie autorytet. Jednak nie da się tego uniknąć, trzeba próbować to jakoś ułożyć. Nie można rezygnować z pracowników, tylko po to, by ułatwić coś dziecku. Dużo zależy od kultury. Jeżeli ktoś potrafi zachować się porządnie, wszystko się ułoży.

K.G.: Jak odpoczywamy? Czy odpoczynek jest konieczny, by zachować równowagę?

M.K.: Odpoczynek jest niezbędny i organizm się tego domaga, dlatego musimy zachować balans

między nim a pracą. Mam taką opinię, że w młodym wieku trzeba dużo pracować, w starszym mniej, ale możliwie długo. Jestem zwolennikiem zachowania aktywności. Nie można pracować do 65 roku życia i koniec. Odpoczynek tak, w odpowiedniej proporcji.

K.G.: Jak Pan odpoczywa?

M.K.: Staram się wyłączać od spraw zawodowych. Dobrze jeżeli są jakieś zainteresowania. W moim przypadku trochę sportu, historii, turystyka. Trzeba mieć jakieś hobby, co intelektualnie sprawia frajdę, ale nie jest pracą zawodową. Hobby to wg mojej definicji coś małego, co ogarniemy w całości i robimy perfekcyjnie, po swojemu. To dla mnie odpoczynek.

K.G.: Co jest dla Pana taką frajdą?

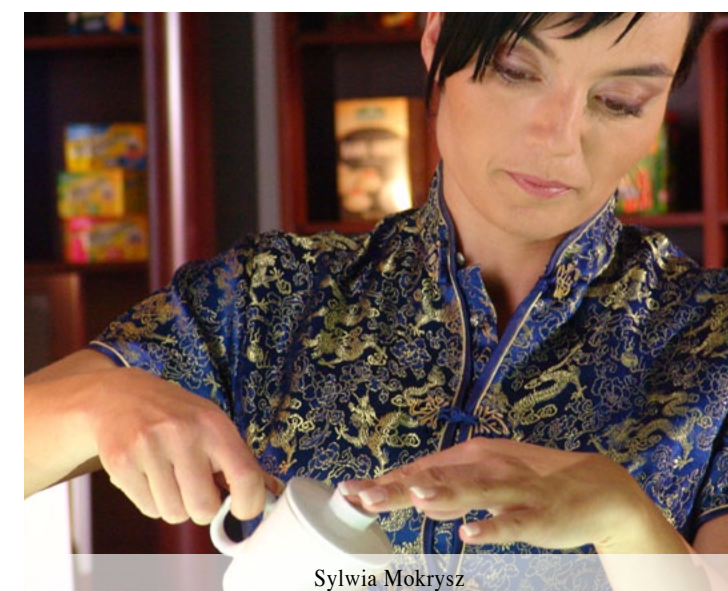
M.K.: Spędzanie czasu z przyjaciółmi w różnych miejscach. Uwielbiam spotkania z ludźmi, które wzbogacają. Dlatego też podróże są doskonałą okazją do poznani ludzi.

K.G.: Czy był taki moment, że myślał Pan, że trzeba poszukać równowagi?

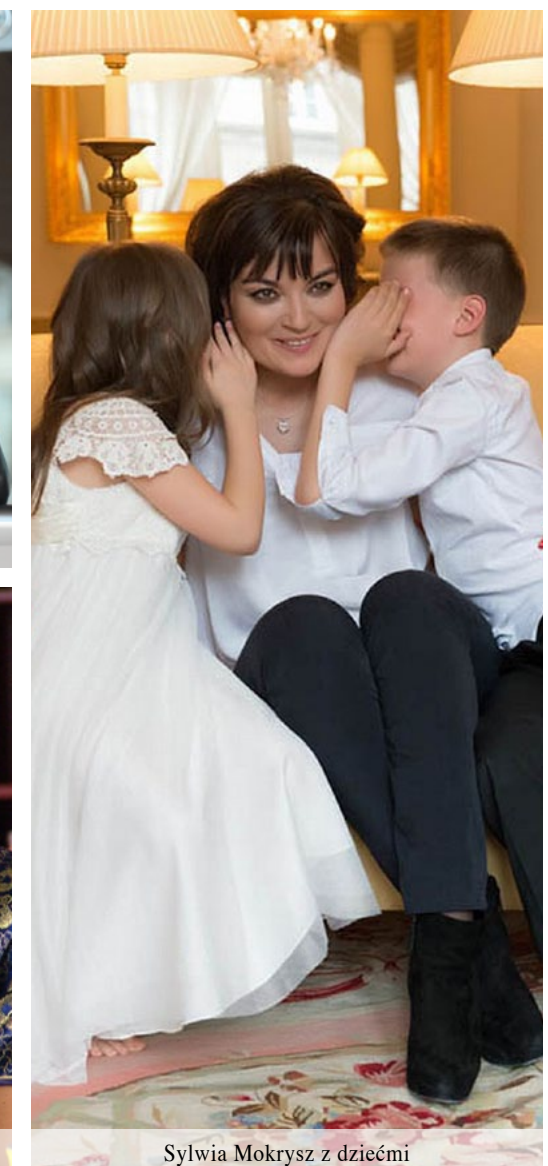
M.K.: Może był, ale na pewno nieświadomy. Przypuszczam, że w momencie, gdy zakładasz rodzinę i widzisz, że to jest bardziej skomplikowane niż tylko zawodowe ja, firma. Trzeba się podzielić czasem i emocjami z rodziną. Może też w latach późniejszych, gdy firma się rozwija i widzisz, że nie jesteś w stanie być najlepszym na świecie.



Michał Kwiatkiewicz z żoną, Magdaleną



Sylwia Mokrysz



Sylwia Mokrysz z dziećmi

K.G.: Chciałby Pan być mentorem w swojej firmie. Czy myślał Pan też o tym, by pomóc innym w tej drodze?
M.K.: Jeżeli ktoś chciałby tego słuchać, to jak najbardziej. To duża frajda, gdy widzisz, że ktoś może się uczyć od Ciebie. Pomaganie młodym ludziom jest spełnieniem jakichś marzeń. Można być użytecznym.

K.G.: A co mentor powinien potrafić?
M.K.: Oddzielić rzeczy ważne od nieistotnych. Młodzi ludzie często nie mają wycucia, co jest racjonalne, a co nie, nie umieją tego ocenić. Taki mentor może coś takiego wskazać.

Rozmowa z Sylwią Mokrysz z zarządu Mokate SA.

Konrad Bugiera: Jak Pani rozumie równowagę w życiu osobistym i zawodowym?

Sylwia Mokrysz: Równowagę, z pozoru w dość banalny sposób, zdefiniował wiele lat temu jeden z naukowców. Stwierdził, że z organizacyjnego punktu widzenia wszyscy ludzie funkcjonują na trzech głównych obszarach, czyli: praca, rodzina i szersze społeczeństwo. Osoba żyjąca w równowadze czuje się swobodnie na wszystkich trzech płaszczyznach i tylko poruszanie się na wszystkich jednocześnie zapewnia jej odpowiedni rozwój i równowagę. Dzięki temu potrafi być sobą i w każdym z obszarów odczuwać satysfakcję. Ja dokładnie w ten sposób rozumiem równowagę.

K.B.: Co jest potrzebne, aby ją osiągnąć?

S.M.: Przede wszystkim samodyscyplina i chęć jej osiągnięcia. A także świadomość, że równowaga osobista i zawodowa jest potrzebna. Koniecznie też trzeba myśleć pozytywnie, wierzyć że się uda. Nastawienie jest kluczowe zawsze, gdy dążymy do jakiegoś celu.

K.B.: Co najbardziej przeszkadza w utrzymywaniu równowagi życiowej?
S.M.: Patrząc na życie z perspek-

tywy lat, mogę powiedzieć, że jeśli tylko się chce, to tak naprawdę nie ma przeszkód. A przynajmniej nie takich, których nie można pokonać. Wiele zależy od nas samych. Oczywiście można uznać, że równowagę zaburza nam np. stres. Ale jeśli wypracowaliśmy sobie odpowiednie zasady, to wiemy, jak go neutralizować, a tym samym, jak nie zaburzać osiągniętej już równowagi.

K.B.: Czy na przestrzeni lat to postrzeganie równowagi się zmieniło?

S.M.: Oczywiście. Ale tak jest ze wszystkim w naszym życiu. W miarę upływu lat i nowych doświadczeń, zmienia się to, jak postrzegamy wiele spraw. Tak samo jest z równowagą. Dla dziecka, równowaga to dobre oceny w szkole i fajni koledzy. Dla dorosłych, to np. dobra praca, umiejętność wypoczynku i naładowania akumulatorów. Postrzeganie równowagi musiało więc zmieniać się też u mnie i pewnie – z czasem – jeszcze trochę się zmieni.

K.B.: Dlaczego równowaga jest ważna? Albo dlaczego nie?

S.M.: Jest bardzo ważna, bo ona – jak sama nazwa wskazuje – równo waży. Dzięki niej, niczego nie jest ani za mało ani za dużo w życiu. Mamy odpowiednie priorytety i dobrze zorganizowany czas, działamy wydajnie i skutecznie w możliwie najlepszych warunkach. Można powiedzieć, że dzięki równowadze, nasze życie jest więc zoptymalizowane.

K.B.: W jaki sposób Pani odpoczywa? Czy odpoczynek jest niezbędny do zachowania równowagi?

S.M.: Uważam, że odpoczynek to jeden z głównych filarów zachowania równowagi. Pozwala nabrać sił do działania, odciąć się na chwilę od spraw zawodowych i tego, co nas stresuje. A dzięki temu lepiej i skuteczniej działamy w sferze zawodowej. Ja najlepiej wypoczywam podróżując, odkrywając nowe miejsca na świecie i fotografując je. Fotografia to moja

wieloletnia pasja. Na co dzień, staram się spędzić jak najwięcej czasu z rodziną. Jeśli pogoda sprzyja, udajemy się na długie spacery z naszym psem – wielką miłością rodziny. Przy niepogodzie siadamy z dziećmi do wspólnego czytania lub układania coraz trudniejszych puzzli, także tych przestrzennych. Dodam, że przy tym ostatnim bawię się co najmniej tak dobrze, jak moje pociechy.

K.B.: Czy udało się Pani wypracować zasady, których należy przestrzegać, aby zapewnić sobie równowagę w życiu?

S.M.: Dziś mogę śmiało powiedzieć, że tak, choć był to proces czasochłonny i momentami dość trudny. Wypracowanie odpowiednich zasad i przestrzeganie ich jest niezwykle ważne. Pozwala żyć bardziej efektywnie, godzić różne obowiązki, a jednocześnie mieć dla siebie czas, który jest potrzebny do uzyskania równowagi duchowej. Ta z kolei ma pozytywny wpływ na równowagę zawodową. To tryby, które stale się zaszewniają tworząc dobrze działającą maszynę.

K.B.: Kiedy odczuła Pani po raz pierwszy, że trzeba się zatroszczyć o równowagę?

S.M.: Gdy zadał mi Pan to pytanie, od razu na myśl przyszło mi macierzyństwo, choć nie pamiętam, czy było to po raz pierwszy. Gdy urodziłam pierwsze dziecko, a po 16 miesiącach drugie – osiągnięcie równowagi okazało się niezbędne. Trzeba było pogodzić rolę mamy z pracą w Mokate. Jedno pozostawało niezmiennie: kiedy nie dawało się pogodzić tych dwóch sfer – wybierałam rolę mamy. I jestem pewna także dzisiaj, że były to słuszne wybory. Oczywiście, po pewnym czasie, wszystko stało się łatwiejsze. Udało mi się wypracować wspomnianą organizację czasu na takim poziomie, że na ogół pozwalała godzić zajmowanie się dziećmi z aspiracjami menedżerskimi. Daje mi to dużą satysfakcję.



Kampania społeczna - MARKA FIRMA RODZINNA

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

Oto kolejne firmy, które oznaczyły się marką Firma Rodzinna:

- | | | | |
|--|--|--|--|
| 1. E-kwiaciarnia.net
Poznań | | 2. Pożegnanie z Afryką
Kraków | |
| 3. Firma Maja Producent
Wyrobow Betonowych
Raszów, Kamienna Góra | | 4. AutoDrive Kurs
na prawo jazdy
Poznań | |
| 5. Przedszkole niepubliczne
MISIOLANDIA
Bydgoszcz | | 6. Poradnia psychologiczna
Sensity.pl
Warszawa | |
| 7. Oberża Złota Gęś
Siewierz | | 8. Enel-Med
Warszawa | |
| 9. ABC Czepczyński
Międzychó | | 10. OCHNIK
Grawolin | |

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



Spotkania mentoringowe czyli rodzinni dla rodzinnych

Ruszyła seria 30 spotkań mentoringowych dla firm rodzinnych w ramach projektu Firmy Rodzinne 2. To niezwykła okazja, by poznać kulisy powstania i funkcjonowania największych firm rodzinnych w Polsce. To również szansa na wymianę doświadczeń i podzielenie się doświadczeniem.

**„Od inspiracji do innowacji”
- spotkanie w firmie YES
Biżuteria w Poznaniu.**

Trochę historii

Firmę rodzinną YES Biżuteria tworzą dwie rodziny: Kwiatkiewiczów i Madelskich. Ich przygoda z projektowaniem biżuterii zaczęła się na studiach, gdy podczas wakacji dorabiali w norweskich pracowniach wytwarzających biżuterię. W 1981 roku Magdalena Kwiatkiewicz wraz z mężem Michałem i bratem Krzysztofem Madelskim, otworzyli własną firmę jubilerską. Połączenie pracy z pasją opłaciło się. Mały zakład rozwijał się prężnie, a produkty w nim wytwarzane cieszyły się coraz większym zainteresowaniem.

Dzisiaj, po ponad 30 latach istnienia, sieć salonów YES liczy ponad 110 salonów i jest drugą co do wielkości siecią jubilerską w Polsce.

Klucz do sukcesu

O innowacyjności firmy YES gospodarze spotkania opowiadali w wyjątkowym miejscu, w jedynej w Polsce Galerii YES przy ul. Paderewskiego w Poznaniu. To niepowtarzalne miejsce powstało, by promować dokonania twórców i projektantów biżuterii artystycznej. Jego pomysłodawczynią jest Magdalena Kwiatkiewicz, a dyrektorem Małgorzata Lisiecka.



Bardzo dużo uwagi organizatorzy spotkania poświęcili opisaniu idei Design Thinking. Polega ona na tworzeniu strategii biznesowej i marketingowej przez wykorzystanie tych samych narzędzi co przy projektowaniu produktu.

- Chcielibyśmy obalić pewien stereotyp, że design to tylko sztuka. Design ma zbudować silne relacje z klientem. Jeżeli osiągniemy taki stan rzeczy, że klient odczuje nasz produkt, albo nasza marka wytworzy w nim wartości dodane, da emocjonalny związek i inne benefity, to wtedy odniesiemy sukces. W oczach klienta nasz przedmiot zyska wartość, a tym samym zyska ją nasza marka - mówił Krzysztof Madelski.

Po pierwsze- biżuteria!

Bardzo interesującym punktem spotkania były też wystąpienia dwóch projektantek biżuterii, które na co dzień



pracują w YES. O swoich pomysłach i inspiracjach opowiadały Kasia Bukowska i Magda Dąbrowska. Dzięki nim dowiedzieliśmy się jak powstały najbardziej znane kolekcje YES. Jedną z nich jest kolekcja Mood's czyli Nastroje. Jej autorka, Kasia Bukowska, przyznała, że w tym przypadku jej inspiracja była czysto pragmatyczna:

- Po raz kolejny skorzystałam z technologii Swarowskiego, który wykreował kamień bez poletu czyli spiczastej części. Pomyślałam, że fajnie byłoby skorzystać z tej innowacyjności. Potem przeszłam do potrzeby rynku, pomyślałam, że powinien stworzyć nieduży przedmiot, ale jednocześnie taki, który wywoła duży efekt. Miałam do dyspozycji dwa kamienie, więc dlaczego nie miały być one w dwóch różnych kolorach? Chciałam przez te kolory komunikować nastroje i pomóc mężczyznom zrozumieć ich kobiety.

Ostatnie zdanie wzbudziło poruszenie głównie wśród męskiej części widowni. Obecni na sali panowie zastanawiali się jak interpretować poszczególne kolory kamieni, które zdobią biżuterię z kolekcji Mood's. W rozwikłaniu tej zagadki starała się pomóc sama projektantka, choć przyznała, że nie widzi siebie w roli ekspertki w tej dziedzinie.

Dzięki otwartemu podejściu do Designu i współpracy YES odnosi sukcesy.

Uczmy się od najlepszych

O tym, że spotkanie w firmie rodzinnej YES było udane i wzbudziło dużo emocji najlepiej świadczą wypowiedzi uczestników.

- Jestem tutaj ze względu na ciekawość i chęć posłuchania ludzi, którzy przeszli długą drogę i osiągnęli sukces. Cieszę się, że tutaj trafiłem, bo jestem w firmie, w której wyznaje się podobne wartości, jak w przedsiębiorstwie rodzinnym, które prowadzę wspólnie z żoną. Prowadzimy biznes z ludzką twarzą od kilkunastu lat. Dostałem potwierdzenie, że warto iść tą drogą, wolniej lub szybciej, ale konsekwentnie. Bo nie pieniądze są w życiu najważniejsze, chociaż w biznesie oczywiście ważne. Trzymanie się swoich wartości, niepoddawanie się- to są klucze do sukcesu- powiedział pan Adrian Jędrzejewski z firmy rodzinnej Centrum Kwiatowe, która działa w Zielonej Górze.

Na pytanie czy warto organizować takie spotkania dla firm rodzinnych, pan Adrian odpowiedział jednoznacznie: **- Oczywiście, że warto. Chętni zawsze się znajdują, bez względu na to z jakiej są branży. Gotowych recept się nie otrzymuje, ale każdy może wynieść z niego coś dla siebie. Mam nadzieję, że kiedyś będę mógł się odwdziżyć i zaprosić Zarząd YES do swojej firmy.**

Podobne zdanie, dotyczące znaczenia spotkań mentoringowych miał Waldemar Szwarzczyński, właściciel firmy rodzinnej Biofarm z Poznania:

- Zakładałem swoją firmę w 1982 roku. Wtedy nikt nie dzielił się

swoim doświadczeniem, nie dawał wskazówek, nie odkrywał warsztatu pracy. Dzisiaj wartością firm rodzinnych jest to, że wy młodzi ludzie możecie uczestniczyć w czymś, co w normalnych warunkach jest niemożliwe. Możecie spojrzeć na firmę od jej warsztatu, procesu, który normalnie jest tajny.

„Kultura organizacyjna i zarządzanie poprzez wartości jako element budowania przewagi konkurencyjnej”- spotkanie w firmie OCHNIK w Garwolinie.

Zaczął się od jednej kurtki

Początki zazwyczaj nie są łatwe. Przekonali się o tym także bracia Ochnik – Czarek i Jacek. To właśnie oni w 1988 roku zaczęli rozkręcać rodzinny biznes. Gdy sprzedali pierwszą kurtkę, uwierzyli, że ich marzenia o posiadaniu własnej firmy mogą się spełnić. Rok później zarejestrowali spółkę OCJ (Ochnik Cezary Jacek), która z czasem przyjęła nazwę OCHNIK. Jak sami przyznali, największą motywacją do stworzenia firmy była dla nich chęć zmiany szarego i nudnego świata.

- Wszystko było wtedy jednakowe, a my chcieliśmy to zmienić. W tamtym czasie powstawało wiele firm. Większość z nich po krótkim czasie upadała. Dlaczego nam się udało? Może dlatego, że nigdy nie spoczęliśmy na laurach. Poza tym



Firmy rodzinne dla firm rodzinnych

mieliśmy wycucie i zmysł estetyki - powiedział Cezary Ochnik.

Polski rynek materiałów dość szybko przestał być wystarczający dla braci Ochników. Nowych materiałów szukali najpierw w Turcji, potem we Włoszech, w Hiszpanii, a nawet w Azji. Zawsze jednak dużą wagę przywiązywali do jakości. Chcieli, by ich produkty wyróżniał właśnie ten element.

Domowe początki...

Opowieściom o początkach rodzinnego biznesu uważnie przysłuchiwał się pan Józef Ochnik (ojciec Czarka, Jacka i Marcina). W pewnym momencie musiał dokonać małego uzupełnienia:

- Synowie opowiadają trochę niedokładnie. Chciałbym zaznaczyć, że najpierw był zakład w domu prywatnym. Tam prowadziliśmy firmę przez 3 lata. To był dom, w którym się wychowałem. Później przenieśliśmy się na Targową. Tam zakład funkcjonował przez 21 lat.

Krótką wymianę zdań między ojcem a synami wywołała poruszenie wśród uczestników spotkania. Wszyscy odczuliśmy, że gościmy u prawdziwej rodziny, w której jest miejsce na dyskusję, ale też wzajemny szacunek.

- Jestem dumny, że mam trzech synów, którzy trzymają się razem, zgadzają się ze sobą – dodał na zakończenie swojego wystąpienia pan Józef.

Siła braci

Opowieściom o początkach firmy OCHNIK towarzyszyły ogromne emocje. Nic więc dziwnego, że najstarszy z braci, Cezary, nie mógł ukryć wzruszenia, gdy wspominał, jak zgodni byli z Jackiem, gdy rozkręcili swój biznes.

- Muszę powiedzieć, że dogadywaliśmy się „w powietrzu”. Aż iza w oku mi się kręci na wspomnienie, jakimi byliśmy współnikami. Przepraszam, ale wzruszenie odbiera mi głos i nie mogę mówić. Z pomocą przyszedł na szczęście brat Jacek - Przez pierwsze 20 lat współpracy nie mieliśmy dosłownie żadnego problemu z dogadywa-



niem się. Kilka lat temu zaczęliśmy odczuwać, że coraz trudniej będzie nam funkcjonować tak jak dotychczas. Żeby nie popsuć naszych relacji, zdecydowaliśmy się poszukać dla siebie odrębnych działalności - dodał.

Dzisiaj z firmą OCHNIK najbardziej związany jest Marcin – najmłodszy z braci. Czarek zarządza firmą z branży deweloperskiej, a Jacek obiektem biurowym w Warszawie. Tak jak bracia wspierają się nawzajem, tak samo ich firmy są dla siebie dużym oparciem ekonomicznym.

- Czasami jedna działalność idzie w górę, inna kuleje. Teraz na fali jest OCHNIK, choć jeszcze kilka lat temu sytuacja była inna. Dążymy do tego, by zbudować firmę, która będzie miała kilka nóg, co zapewni jej większą stabilność. Wierzymy, że ma to głęboki sens – wyjaśnił Jacek.

Stawiamy na kulturę

Firma rodzinna OCHNIK bardzo dużą wagę przywiązuje do budowania kultury organizacyjnej i zarządzania poprzez wartości. Jej właściciele są przekonani, że oba te elementy przyczyniają się nie tylko do zwiększenia zadowolenia pracowników, ale także do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Jak wyjaśnił Marcin, firma OCHNIK stosuje strategię 50 na 50. Polega ona na wdrażaniu w firmie dwóch strategii: biznesowej (rynek, sprzedaż) i miękkiej (wartości, ludzie). Każda jest tak samo ważna.

- Po co w ogóle wdrażamy te wartości? Bo chcemy, by miejsce pracy, w którym spędzamy połowę swojego życia, było przyjemne. W dobrej atmosferze lepiej się pracuje. Firmy, które aktywnie kształtują własną kulturę organizacyjną, osiągają lepsze rezultaty, co potwierdzają wyniki badań – przekonywał Marcin.

W latach 2010-2013 w firmie OCHNIK czterokrotnie przeprowadzono audyt kulturowy. Jest to anonimowe badanie zadowolenia pracowników z firmy. Uczestniczą w nim wszystkie osoby o stażu pracy przekraczającym 6 miesięcy. Z roku na rok OCHNIK poprawia swoje wyniki w tym badaniu. Świadczy to o tym, że kultura i wartości, o których opowiadał Marcin, to nie tylko puste słowa, ale realne działania, które są systematycznie wdrażane w celu poprawy warunków pracy.

„Rozwój firmy oparty o innowacje” - spotkanie w firmie Vox w Poznaniu

Tym razem spotkanie mentoringowe nie odbyło się w siedzibie firmy-gospodarza. Spotkali się natomiast w budynku Concordia Design- centrum kreatywności, designu i biznesu. Miejsce to zostało stworzone przez Ewę Voelkel-Krokowicz. To właśnie ona razem ze swoim ojcem, Piotrem Voelkelem, opowiadała o rodzinnym biznesie i dzieliła się z rodzinnymi swoim doświadczeniem.

Concordia Design powstała w wyniku całkowitej przebudowy Starej Drukarni, którą kilka lat temu kupił Piotr Voelkel. Jak sam przyznał, nie miał wtedy gotowej wizji, co zrobić z tym miejscem. Pojawiały się różne pomysły - najpierw na projekt deweloperski, potem na kasyno czy włoskie delikatesy. W końcu jednak zdecydowano, że w tym miejscu powstanie centrum designu.

Od samego początku z Concordią związana była córka Piotra Voelkela, Ewa Voelkel-Krokowicz. Najpierw zarządzała jednym piętrem, gdzie mieszkali i tworzyli różni artyści. Potem zajęła się remontem budynku. Ojciec pozostawił jej w tej kwestii wolną rękę. Rewitalizacja budynku trwała bagatela półtora roku. Wymagała nie tylko wielkich nakładów finansowych, ale przede wszystkim wytrwałości i pracy. Jak przyznała Ewa Voelkel-Krokowicz, podświadomie zawsze czuła, że to miejsce należy do niej.

Innowacyjność

Głównym tematem spotkania był rozwój firmy oparty o innowacje. Dlatego dużo uwagi poświęcono, by wyjaśnić



czym w ogóle jest innowacyjność i w jakiej formie została wprowadzona zarówno do Concordii, jak i do grupy kapitałowej Vox. Opowiadała o tym Ania Wróblewska, która współpracuje z grupą kapitałową Vox od dziesięciu lat. Uczestniczy ona w budowaniu strategii firm i ich zmian strukturalnych pod kątem zarządzania wzornictwem. Zajmuje się również rozwojem i wdra-

żaniem nowych produktów, współpracą z projektantami i producentami różnych branż. Związana jest również z Concordią Design, gdzie pełni funkcję szefa merytorycznego konsultingu dla biznesu w obszarze tworzenia innowacji i zarządzania designem.

Jak przyznała Ania, każdy może być innowacyjny, niezależnie od tego





w jakiej działa branży i czy ma do tego predyspozycje. Bo innowacyjność to nic innego jak zmiana na lepsze

Sukces w sukcesji

Spotkanie w firmie Vox nie mogło obyć się bez poruszenia tematu sukcesji. Jest to bowiem jeden z głównych elementów, a często nawet problemów specyficznych dla firm rodzinnych.

W grupie kapitałowej Vox sukcesję przeprowadzono dokładnie rok temu. Na początku czerwca, Piotr Voelkel przekazał kierownicze stery swojemu synowi, Piotrowi Witowi Voelkelowi. Uczestnicy spotkania byli bardzo ciekawi jak udało się to zrobić. Każdy podświadomie czuł, że kiedyś też przyjdzie mu zmierzyć się z tym wyzwaniem. Piotr Voelkel nie dał im żadnej gotowej recepty, ale podzielił się swoim doświadczeniem w tym temacie. Przyznał, że bardzo pomocna okazała się współpraca z coachem. Radził również, by nie odwlekać momentu sukcesji, bo może to skutecznie zniechęcić dzieci do przejęcia firmy.

Spotkanie mentoringowe w firmie V&P rozpoczęło serię spotkań poświęconych tematowi budowania marki i marketingu. Uczestnicy spotkania mogli nie tylko usłyszeć historię firmy rodzinnej z ust Pani prezes Katarzyny Łakińskiej, ale także wysłuchać krótkich prezentacji doświadczonych pracowników firmy.

Rodzinni nie od zawsze

Vision & People to obecnie grupa pięciu firm działających w branży marketingu i sprzedaży. Pierwsza z nich powstała w 1991 roku. Jak przyznała prezes grupy, Katarzyna Łakińska, nie planowała, że jej przedsiębiorstwo będzie kiedyś rodzinne. Nie miała nawet świadomości czym jest firma rodzinna. Wpływ na to miał przede wszystkim fakt, że część udziałów firmy należało w tamtym czasie do współnika pani Izabeli, który w żaden sposób nie był z nią spokrewniony. Jednak później jego udziały odkupiła córka Katarzyny Łakińskiej. Uczestnicy spotkania byli bardzo ciekawi czy była ona wcześniej przygotowana do wejście do firmy, czy znała jej specyfikę. Okazało się, że Joanna odbyła wcześniej praktyki w każdym z działów. Nie był to dla niej łatwy czas, bo wydawało jej się, że jest oceniana przez pryzmat pokrewieństwa, a nie własnej pracy. Często jednak ratowała sytuację w firmie, sprawdzała się w różnych zadaniach. To dało jej pewność, że warto zaangażować się w prowadzenie firmy. Dzięki temu dzisiaj z całą pewnością można powiedzieć, że V&P to przedsiębiorstwo rodzinne.

Zachowaj DNA swojej marki

Opowiadając o historii grupy V&P, prezes Katarzyna Łakińska podzieliła się z uczestnikami wiedzą dotyczącą budowania marki. W tym temacie ma duże

doświadczenie. Po ukończeniu studiów na kierunku historia sztuki, przez długi czas pracowała za granicą w różnych agencjach reklamowych. Wiedza i umiejętności, które tam zdobyła pozwoliły jej zbudować własną firmę w Polsce. Jak sama podkreślała, bardzo ważne było dla niej, by było to przedsięwzięcie efektywne, ale nigdy efekciarskie. Przekonywała wszystkich rodzinnych, że w budowaniu świadomości marki bardzo ważna jest autentyczność. Nie można bowiem proponować klientom czegoś, czego nie mamy.

Wystąpienie prezes Łakińskiej pobudziło publiczność do zadawania pytań. Jedno z najczęściej powtarzanych dotyczyło obawy przed wysokimi kosztami reklamy produktu czy usługi, która jest niezbędna w procesie budowania marki. Wg Katarzyny Łakińskiej w ogóle nie powinny istnieć takie wątpliwości. Nie chodzi bowiem o to jaki mamy budżet, ale o to jak go wykorzystamy. Padło tutaj porównanie, że z reklamą jest jak z organizacją przyjęcia. Można zaprosić znajomych do domu, poczęstować ich winem i serem i jednocześnie świetnie się bawić. Ale można również wydać wielki bankiet, na którym częstować będziemy wykwintnymi potrawami, a który będzie nudny i nie wywoła entuzjazmu zaproszonych gości.

Praktyka przede wszystkim

Bardzo ważnym punktem spotkania były wystąpienia zaproszonych przez rodzinę gości. Byli to pracownicy różnych firm należących do grupy V&P, którzy od lat działają w branży komunikacji i marketingu. Każdy odpowiada za inny obszar działań, dzięki czemu ich prezentacje były bardzo zróżnicowane.

Na pytanie czy pieniądze decydują o roli marki starał się odpowiedzieć Piotr Nowicki. Od stycznia 2013 jest szefem strategii V&P. Prowadzi również zajęcia w Wyższej Szkole Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu. Swoim wystąpieniem potwierdził wcześniejsze słowa Izabeli Łakińskiej, że budżet, który przeznaczamy na reklamę i promocję nie zawsze przekłada się na świadomość konsumentów o marce. Czasami trzeba mieć po prostu szczęście.

O tym, że wartość marki jest mierzalna i można ją umieścić w bilansie firmy przekonywała natomiast Artur Tomikowski, Managing Director. Z branżą komunikacji i consultingiem związany jest od ponad 12 lat. Pracował dla takich marek jak Hochland, Avon, Era/T-mobile czy OREO.

Swoim doświadczeniem w temacie nowych mediów podzielił się z rodzinnymi Mateusz Cygan, który w grupie V&P odpowiada za planowanie i realizację działań dla klientów w mediach cyfrowych. Podpowiadał on jak kupować kampanię on-line z głową, tak by nie tracić siły i pieniędzy na niepotrzebne działania.

Spotkania mentoringowe cieszą się bardzo dużą popularnością wśród członków firm rodzinnych. Świadczy o tym nie tylko ich obecność na nich, ale także pozytywne komentarze, które zbieramy po każdym spotkaniu. Oto kilka z nich:

Zarówno spotkania mentoringowe, jak i sama formuła projektu Firmy Rodzinne 2, dają możliwość wymiany doświadczeń pomiędzy małymi i dużymi przedsiębiorcami. To jest wiedza bezcenna. Z własnego doświadczenia mogę powiedzieć, że chociaż w firmie rodzinnej pracuję już 20 lat, to do tej pory miałem

kontakt jedynie z pracownikami i dostawcami. Nie mam jednak na co dzień kontaktu z innymi przedsiębiorcami. Dopiero tu mogę porozmawiać z członkami firm rodzinnych, dowiedzieć się jak rozwiązali problemy, które pojawiły się na ich drodze. Poza tym już dwukrotnie udało mi się pozyskać wiedzę, której szukałem, właśnie od rodzinnych. Wiedziałem, że ich rady i propozycje są bezinteresowne, a nie podszyte chęcią zysku. Gratuluje pomysłu na spotkania mentoringowe. Jest to bardzo przydatne przedsięwzięcie.
Aleksander Pachole, Atest-Gaz

Uważam, że jest wielka potrzeba organizowania takich spotkań. Każde z nich jest wartościową, niezależnie od tego w jakiej firmie się odbywa. Spotkania są bardzo dobrze zorganizowane. Jako Polacy mamy problem z komunikowaniem się. Ta inicjatywa powoduje, że stajemy się znajomymi, przyjaciółmi. Wtedy zupełnie inaczej prowadzi się rozmowy, nie mówią o innych aspektach. Zachęcam do udziału w spotkaniach, do budowania świadomości czym są firmy rodzinne i jak wielką wartość stanowią.
Lidia Tokarska, Zielony Salon

Jestem bardzo pozytywnie zaskoczona. Na spotkaniu mentoringowym jestem po raz pierwszy (wypowiedź ze spotkania w firmie V&P). Nie wiedziałam z czym to się będzie wiązało. Spotkanie polecił mi mój brat i bardzo się cieszę, że skorzystałam z jego propozycji. Interesują mnie kwestie związane z marketingiem, więc tym bardziej to spotkanie było dla mnie cenne. Jeśli tylko będę miała możliwość, chętnie wezmę udział również w kolejnych spotkaniach.
Justyna Desko, Cermag

Spotkania mentoringowe dają wiedzę, którą ciężko pozyskać w inny sposób. Nie znajdziemy jej w książkach ani na uczelni. Dlatego, że mamy wśród rodzinnych firmy z różnych branż, zakres tej wiedzy jest bardzo szeroki. Uważam, że im więcej będzie takich spotkań, tym lepiej.
Michał Brzeziński, Interhurt

Uważam, że spotkania mentoringowe firm rodzinnych są bardzo potrzebne, bo niosą ze sobą ogromną wartość merytoryczną. Poza tym są wspaniałą możliwością do networkingu czyli do poznania innych rodzinnych, dzielenia się doświadczeniem i wspólnego odkrywania nowych horyzontów.
Katarzyna Peleszuk, BrandPRO

Co dają spotkania mentoringowe? Myślę, że kilka spraw na raz. Po pierwsze, niesamowitą inspirację. Po drugie, super wymianę doświadczeń. Po trzecie, uśmiechy ludzi. Po czwarte, sieciowanie, możliwość spotykania innych ludzi, rozmów z nimi i pogłębiania kontaktów biznesowych.
Tomasz Birecki, Pozena

Przed nami jeszcze 26 spotkań mentoringowych. Informacje o tym, kiedy i gdzie się odbywają znajdziecie na stronie 7 biuletynu. Jeśli macie ochotę w nich uczestniczyć wystarczy, że wypełnicie zgłoszenie i wyślecie je na adres: biuro@firmyrodzinne.org





„Koralowe 35 lat!” - spotkanie w firmie Koral w Rzeszowie

O początkach firmy, problemach związanych z prowadzeniem biznesu oraz recepty na udany biznes rozmawiamy z współwłaścicielką firmy Koral, Izabelą Koral.

Katarzyna Gierczak Grupińska: Firma Koral obchodzi w tym roku 35 urodziny. Jakie były jej początki?

Izabela Koral: Wszystko zaczyna się w 1979 roku w Limanowej. To tutaj tato z wujkiem zaczęli od małej lodziarni, w której wytwarzali lody własnoręcznie, tradycyjnymi metodami. Potem przyszedł czas na kocki i lodziki, czyli miejsce, w którym oprócz lodów można było napić się kawy i zjeść pyszne ciastka (dobrze pamiętam smakowite w-zetki). To były trudne czasy dla tzw. Prywaciarzy. Firma nie miała wtedy możliwości rozwoju. Dopiero rok 1989 pozwolił braciom Koral myśleć o produkcji przemysłowej. Zniknęły wtedy sztuczne ograniczenia i limity (jak wiemy w latach 80. utrudniony był dostęp do wszelkiego rodzaju surowców). Krokem milowym była decyzja (niosąca ogromne ryzyko) o zaciągnięciu kredytu na zakup nowoczesnej maszyny do produkcji lodów za kilka milionów marek niemieckich. To pozwoliło przekształcić rzemieślniczą manufakturę w przedsiębiorstwo produkcyjne o charakterze przemysłowym. Tak właśnie w wielkim skrócie rozpoczyna się „podbijanie” branży lodowej przez

IK: U nas nigdy nie występowało „ja”. Odkąd pamiętam zawsze było „my” i „nasza firma”.

KGG: Jesteś drugim pokoleniem w firmie. Udało ci się znaleźć swoją drogę w kontynuacji pomysłu założycieli?

IK: Moim najważniejszym celem jest nie zmarnować tego, co tata i wujek budowali w pocie czoła. Chciałabym to jeszcze udoskonalić, poprawiając jakość produktów i wizerunek firmy, jej wewnętrzne struktury, itp. Stąd też pomysł, aby w 35-lecie firmy stworzyć nową jakość, nową markę- „Bracia Koral-lody jak dawniej” o doskonałej recepturze (m.in. na śmietance), z najlepszych wyselekcjonowanych składników.

KGG: Każdego roku tworzycie nowe smaki. Jak szukacie inspiracji?

Jaki jest smak rodziny Koral?

IK: W naszej rodzinie i firmie natchnieniem są przede wszystkim podróże. Nie ukrywam, że inspirują nas tradycyjne cukiernie, lodziarnie z wieloletnim doświadczeniem oraz cała branża związana ze słodkościami. A smak rodziny Koral? Myślę, że jest to śmietankowy, który tradycyjnymi metodami w latach 80-tych wytwarzali tato z wujkiem w Limanowej i w olbrzymich termosach rozwozili na tzw. punkty. Dziś staramy się oddać ten smak w linii Bracia Koral- lody jak dawniej.

KGG: Co jest najważniejsze w prowadzeniu biznesu, a co w budowaniu szczęśliwej rodziny?

IK: Myślę że w obu przypadkach jest to uczciwość- niezbędna i w budowaniu szczęśliwej rodziny i w biznesie. Jeżeli rano mogę spojrzeć sobie w twarz, to wiem, że dam radę ze wszystkim.

KGG: Czy twoim zadaniem życie biznesowe i rodzinne należy rozdzielać?

IK: W firmie pracuję razem z mężem Piotrkim, siostrą Moniką i jej mężem Arkim, bratem Michałem i wujkiem Marianem. Nie rozdzielamy firmy od życia rodzinnego-

2 braci z Nowego Sącza mocno wierzących w swój sukces.

KGG: Z czego wynikało partnerstwo braci? Z przypadku, konieczności czy po prostu dobrej więzi rodzinnej?

IK: Z całą pewnością z dobrej więzi rodzinnej.

KGG: Rodzeństwo współpracujące w firmie rodzinnej. Co jest najważniejsze?

IK: Na pierwszym miejscu przyjaźń.

KGG: Prędzej czy później pojawią się nieporozumienia. Jak je rozładować?

IK: Nie ma uniwersalnego sposobu. W przypadku naszej rodziny pomaga rozmowa oraz częste „obiadki” i imprezy rodzinne.

KGG: Jak włączyłaś się do rodzinnego biznesu? Tato z wujkiem stosowali jakieś zachęty?

IK: Do biznesu nie „włączyłam się” sama. Od najmłodszych lat byłam stopniowo „włączana” do niego przez tatę. Już jako nastolatka w każde wakacje pracowałam w firmie- najpierw w Limanowej, potem w Rzeszowie. Pierwszy miesiąc zawsze spędzałyśmy z siostrą w firmie, co początkowo traktowałyśmy niemal jak zesłanie. Za to drugi miesiąc był czasem podróży, które były nie tylko nagrodą za pracę, ale też swego rodzaju nauką (zwłaszcza języka angielskiego).

KGG: W jakim momencie „ja” przeradza się w „my”, by budować przedsięwzięcie w postaci firmy rodzinnej?

myślę, że w naszym przypadku rozdzielanie tych sfer byłoby wręcz niemożliwe. Np. nie wyobrażam sobie nie rozmawiać o firmie popołudniami czy wieczorami. Może więc i jesteśmy monotematyczni, ale taka jest właśnie nasza rzeczywistość. Nie widzimy też konieczności oddzielania firmy od rodziny. U nas obie te sfery za mocno się przenikają.

KGG: Czy myśleliście już o receptach na długoletnie istnienie firmy? Jakie są wg ciebie recepty na przetrwanie?

IK: Oczywiście, że gdzieś z tyłu głowy krążą pytania czy moje dzieci i dzieci mojego rodzeństwa będą miały predyspozycje, by prowadzić firmę i czy będą w ogóle tego chcieli. Nie rozpatruję tego jednak w kategorii przetrwania- uważam, że nic na siłę. Musi istnieć wola tej drugiej strony czyli następnego pokolenia. Na szczęście w tym temacie dużo zależy ode mnie. Wierzę, że jeśli stworzę odpowiednią atmosferę i „warunki pracy”, wszystko jakoś się ułoży.

KGG: Co byś robiła gdybyś nie pracowała w firmie rodzinnej?

IK: Chciałabym być sędzią.

KGG: Jak odpowiesz swojemu dziecku „kim jesteś mam?”

IK: Jestem osobą, która w firmie dba o to, by lody smakowały jak największej liczbie osób i dobrze się sprzedawały.

KGG: Jak odpoczywasz?

IK: Z córką Laurą i mężem Piotrkim. Uwielbiam też stare kino. Moja miłość do czarno-białych obrazów narodziła się jeszcze w szkole podstawowej, gdy zobaczyłam film „Co się zdarzyło Baby Jane”, a potem „To wspaniałe życie” F.Capry.

KGG: Twoja największa przyjemność?

IK: Czytanie książek w ogrodzie, podczas gdy obok Laura wesoło się bawi.

KGG: Jaką książkę byś poleciła?

IK: „Grek Zorba” N.Kazantzakisa,

ostatnio przeczytane: „Ziarno prawdy” i „Bezcenny” Miłoszewskiego oraz „Bette Davis” Ch.Chandler.

KGG: Ulubione danie?

IK: Nie będę oryginalna: pizza oraz tatar (z mięsa i z łososia).

KGG: Czego mogą ci życzyć? Jakie jest twoje marzenie?

IK: Permanentne zdrowie całej rodziny.

Budowanie marki na przykładzie hotelu Narvil- spotkanie w firmie Adamed w Serocku

Choć na rynku działa dopiero od 3 lat, już zyskał miano jednego z najlepszych hoteli w Polsce. Położony nad rzeką Narew w Serocku pod Warszawą, przyciąga tłumy gości, którzy zachwycają się nie tylko niespotykaną architekturą, ale również profesjonalną obsługą i profesjonalizmem personelu. Mowa o hotelu Narvil- najmłodszej inwestycji rodziny Adamkiewiczów. To właśnie tam odbyło się kolejne spotkanie mentoringowe dla członków firm rodzinnych.

Historia w pigułce

Firmę Adamedprawi 30 lat temu założył dr Marian Adamkiewicz. Zaczynał od produkcji preparatów ginekologicz-

nych i sprzętu medycznego. Pięć lat później wprowadził na rynek pierwszy lek- Furaginum, który szybko stał się liderem na rynku. Adamed był pierwszą firmą farmaceutyczną, która jeszcze przed wejściem Polski do Unii Europejskiej eksportowała tam leki. Była też pionierem w prowadzeniu profesjonalnego marketingu. Dzisiaj firmą zarządza drugie pokolenie. Prezesem zarządu Grupy Adamed jest syn założyciela, Maciej Adamkiewicz, także lekarz. Do dziś prowadzi swój gabinet. Na spotkaniu mentoringowym podzielił się częścią swojej wiedzy.

Hotel Narvil

Spotkanie mentoringowe odbyło się w hotelu Narvil, który jest wynikiem zaangażowania Macieja Adamkiewicza, Małgorzaty i jego brata Cezarego. Położony jest nad rzeką Narew i bardzo subtelnie wkomponowany w naturalne środowisko. Wszystkie apartamenty i sale znajdujące się w hotelu zawierają swoje nazwy akwenom wodnym z całego świata. Spotkanie firm rodzinnych odbywało się w salach „Odra” i „Wisła”. Uczestnicy mieli możliwość zwiedzić także pozostałą część hotelu, w tym gabinety SPA, które się w nim znajdują. Odbył się także pokaz kulinarny przygotowany przez szefa kuchni restauracji Aruana, która działa na terenie hotelu. Zakończył się oczywiście degustacją potraw, które zdobyły wyróżnienia na międzynarodowych konkursach.



Jakie wrażenie zrobił hotel Narvil?
Jak podobało się spotkanie i czy spotkania mentoringowe są potrzebne?
O to zapytałam rodzinnych.

Jestem właścicielką firmy rodzinnej od 25 lat. Prowadzimy z mężem pracownię projektową. Kontakty z innymi rodzinnymi, po tylu latach, kiedy przebywamy tylko w swoim gronie, są nam bardzo potrzebne. Chcemy wyjść także poza naszą grupę zawodową, żeby zobaczyć jak inni prowadzą biznesy i wymieścić poglądy. Dlatego te spotkania są dla mnie bardzo wartościowe i już szykuję się na następne.
Marzena Drabecka, Madra

Uważam, że takie spotkania jak dzisiejsze są bardzo korzystne, bo to są w końcu spotkania z ludźmi, którym się udało, którzy zbudowali duże firmy i odnieśli sukces. Pracują z rodziną, w związku z czym mają różne perturbacje i to jak oni sobie z tym radzą, jak wychodzą z kryzysów jest bardzo pouczające. Hotel Narvil jest imponujący. Byłam już w różnych miejscach, ale tutaj architektura jest powalająca, są zastosowane bardzo nietypowe rozwiązania. Nie spotkałam jeszcze miejsca, w którym praktycznie każda ściana jest inna i trudno znaleźć jakiś kąt prosty. To bardzo inspirujące dla projektów w naszych firmach rodzinnych.
Beata Mróz, Poldom Galeria Wnętrz

Spotkanie bardzo ciekawe. Jako firma jestem biznesowo związany z firmą Adamed- jestem głównym wykonawcą nowego zakładu produkcyjnego firmy. Miałem okazję poznać właścicieli, dlatego dość emocjonalnie podchodziłem do dzisiejszego spotkania, także do miejsca czyli hotelu Narvil. Z przyjemnością wysłuchałem ciekawych rzeczy, które potwierdziły moje opinie na temat prowadzenia firmy, sposobu zarządzania. Wcześniej nie miałem okazji porozmawiać z panem Adamkiewiczem na te tematy, a dzisiejsze spotkanie mi to umożliwiło. Właśnie tego brakuje

na konferencjach- możliwości zadania trudnych pytań i otrzymania bardzo osobistych odpowiedzi.
Dariusz Stasik, Wielkopolskie Przedsiębiorstwo Inżynierii Przemysłowej)

Hotel robi ogromne wrażenie. Samo połączenie natury z subtelną architekturą, która się w to wpasowała, koncepcja marketingowa i pasja, z którą właściciele i pracownicy opowiadają o hotelu, bardzo inspirują. W mojej głowie pojawiło się kilka pomysłów, które na pewno będą ewoluowały, choć na inną skalę. Takie spotkania są bardzo owocne i otwierają pewne kłapki, które przysłaniają nam kąt widzenia
Katarzyna Lewandowska, Hotel w Chynowie

Hotel jest fantastyczny. Jestem zdumiona tym, jak idealnie jest wkomponowany w otoczenie, w przyrodę. Największe wrażenie robi na mnie gra światła, wszędzie jest niesamowicie dużo otwartej przestrzeni. Widok drzew, okolicy, piękne słońce- to wszystko jest wręcz bajkowe. Bardzo się cieszę, że mam możliwość zostać w hotelu jeszcze przez kilka dni. Będzie to dla mnie czas relaksu, odpoczynku, powrotu do natury i rozładowanie całego stresu nagromadzonego w pracy.
Dobrochna Kocharńska, Geo Globe

Nasza firma działa w podobnej branży. Poza tym jesteśmy podobni wiekowo, bo nasz hotel działa od 3-4 lat. Informacje, które dzisiaj



usłyszałem są dla nas jak najbardziej pomocne, by zrobić krok dalej. Bo jak powiedziała pani Grażyna, dyrektor hotelu, wzrost to najlepszy moment, by zrobić coś nowego, a nie tylko cieszyć się z tego, że mamy fajny produkt, który się sprzedaje. Bardzo się cieszę, że mogłem poznać osoby, które są zaangażowane w branżę szczególnie dla mnie ważną czyli hotelarstwo.
Grzegorz Żłobikowski, Pensjonat Poniatowski

Hotel zrobił na mnie duże wrażenie. Bardzo mi się podoba połączenie natury z dość nowoczesną architekturą. Przeszkłone przestrzenie, obcowanie z naturą, patio, tarasy, wyjście nad rzekę, dużo miejsc dla dzieci- organizacja hotelu i sam budynek jest bardzo ciekawie rozwiązany. Jeżeli chodzi o rodzinę Adamkiewiczów, to mają bardzo ciekawe podejście do biznesu. Podobało mi się stwierdzenie, że w firmie są etapy takiego krążeńia, a później sukcesu i pójścia dalej. To skłoniło mnie, by się zastanowić na jakim etapie jesteście my sami, jako firma rodzinna. Wszystkie spotkania mentoringowe wiele wnoszą w rozwój nas samych i naszej firmy. Jest dla mnie zaskakujące, że są ludzie, którzy w Polsce potrafią dzielić się swoim sukcesem z innymi i pozwalają czerpać ze swojego doświadczenia innym firmom. I co najważniejsze- tutaj nie ma narzekania, tylko optymizm i próba budowania pozytywnego środowiska.
Ewa Zamorska, Zamorscy





Sukces sukcesji. Część 5.

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

Dokonaj odpowiedniego wyboru - znajdź właściwego następcę.

Kogo wybrać? To wyzwanie, wobec którego stoi coraz większa liczba prywatnych przedsiębiorców, którzy chcą przekazać władzę w swoim imperium.

Zgodnie z badaniami Grant Thornton International (Grant Thornton International Business Report 2009, www.internationalbusinessreport.com), 43% właścicieli firm w krajach rozwiniętych decyduje się na pozostawienie biznesu w rękach rodziny lub sprzedaż firmy jej dotychczasowym pracownikom.

Właściciele prywatnych przedsiębiorstw doskonale radzą sobie z działaniem i podejmowaniem decyzji biznesowych w niezwykle zmiennym otoczeniu, w którym funkcjonują. Mimo to, często mają problem ze znalezieniem i zaangażowaniem odpowiedniego sukcesora dla swojego biznesu. Dlaczego? Dlatego, że boją się, jak ich firma będzie rozwijać się po ich odejściu, pod sterami następców. Pragną zaspokoić potrzeby

menedżerów i tych członków rodziny, którzy zostaną wyłączeni z procesu sukcesji. Boją się utraty osobistych relacji i niepotrzebnych konfliktów w rodzinie. Przytłoczeni strachem i obawami, pozwalają emocjom zaważać procesem decyzyjnym i dokonują kiepskich lub wręcz złych wyborów. Inni odwołują się do, co nieuniknione w czasie, tkwiąc w błędnym przekonaniu, że nikt nie ma wystarczających kompetencji, by przejąć kontrolę nad ich biznesem. Łatwo przewidzieć konsekwencje takiego podejścia: pieczołowicie budowane imperium rodzinne zaczyna się rozpadać z powodu niskiego morale pracowników, napiętych stosunków rodzinnych i coraz słabszej kondycji przedsiębiorstwa.

Ale są i tacy właściciele firm, którzy z sukcesem przebrnęli przez proces planowania sukcesji. Jaki jest ich sekret? Czas. Ci właściciele nie czekali na ostatnią chwilę, lecz ze znacznym wyprzedzeniem rozpoczęli proces planowania sukcesji, dzięki czemu udało im się zidentyfikować i wdrożyć właściwą osobę z niezbędnymi umie-



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

jętnościami w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób. Ci przedsiębiorcy wiedzą, że nie tylko pozycja właściciela potrzebuje następcy a jego znalezienie nie jest czymś, co zaczyna się i kończy w określonym momencie czasu. To długotrwały proces. Gwarancją sukcesu jest dobre przygotowanie się do zmiany.

Utrzymaj w ryzach swoje emocje

Wybór kandydata na sukcesora spośród osób, które znasz - członków rodziny czy pracowników - może ograniczyć liczbę wyborów, ale nie wyeliminuje psychologicznych wyzwań w procesie wyboru następcy.

Niechęć właścicieli, by odejść i przekazać stery komuś z mniejszym doświadczeniem jest zrozumiała. To trudna decyzja - dać świeżo upieczonemu następcy prawo i możliwość podejmowania decyzji, które mogą zaszkodzić firmie lub wręcz ją zniszczyć.

Więzy rodzinne to kolejny obszar napiętych emocjonalnych. Jeśli w prowadzenie rodzinnego biznesu angażuje się kilkoro dzieci, bardzo trudna może być obiektywna ocena zdolności każdego z nich oraz sprawiedliwe traktowanie wszystkich dzieci. Nie wspominając już o konieczności przekazania któremuś z nich informacji, że nie znajduje się ono w kolejce do sukcesji. Zdarza się również, że rodzice przekazują dzieciom biznes wraz z instrukcjami dalszego jego prowadzenia, aby utrzymać swoją wizję i strategię. Dzieci, z kolei, niechętnie przejmują stary styl zarządzania, pragną zmienić utarte szlaki, szukają nowych pomysłów i rozwiązań. To może być odbierane przez dotychczasowych właścicieli jako zagrożenie dla dziedzictwa rodziny i w konsekwencji może doprowadzić do wyboru kandydata zewnętrznego, który będzie skłonny utrzymać status quo. Z kolei, dzieci mogą traktować sukcesję jako coś, co im się najzwyczajniej należy. To może doprowadzić do rozczarowania i frustracji, jeżeli rodzice przewidzieli dla nich inną rolę w firmie lub w ogóle nie chcą ich angażować w prowadzenie rodzinnego biznesu.

Oczywiście, problemy emocjonalne mogą utrzymywać się długo po wyborze

następcy. Członkowie rodziny i pracownicy mogą kwestionować umiejętności nowego właściciela. Możesz pozytywnie wpłynąć na ich emocje poprzez:

- identyfikację zestawu umiejętności niezbędnych do prowadzenia firmy
- wsparcie swojego następcy dodatkowymi szkoleniami miękkimi i merytorycznymi
- komunikowanie ról i obowiązków, które ma objąć następcę, wszystkim interesariuszom.

Dokonaj wyboru

Czasami wybór wydaje prosty i oczywisty, ale istnieje niebezpieczeństwo w założeniu, że wybrany przez nas kandydat będzie zainteresowany przejęciem własności lub przywództwa. A nawet jeśli będzie, to najzwyczajniej może nie być nieodpowiednim kandydatem. Jak to zweryfikować?

Punktem wyjścia jest określenie, czy następcę posiada umiejętności potrzebne do prowadzenia biznesu. Określenie tych umiejętności może być ułatwione poprzez zdefiniowanie lub potwierdzenie celów długoterminowych firmy. Inny zestaw umiejętności jest bowiem niezbędny, by utrzymać dotychczasowy kurs firmy, a inny do przekształcenia czy restrukturyzacji biznesu.

Następny krok to otwarty dialog z kandydatem w celu zweryfikowania jego chęci i gotowości do objęcia nowej roli oraz ustalenia, jakie są jego potrzeby i oczekiwania. Powinieneś bowiem wybrać sukcesora, dla którego prowadzenie Twojego biznesu będzie prawdziwą pasją. Jest to szczególnie ważne w przypadku dzieci właścicieli, którzy mogą przyjmować na siebie



Jol Hunter
Grant Thornton LLP, Canada

„Właściciele firm są generalnie skoncentrowani na samych sobie, lubią mieć wszystko pod kontrolą. Rezygnacja z władzy może być dla nich bardzo trudna. Jednak, ostatecznie muszą dać swoim sukcesorom możliwość popełniania błędów. To najlepszy sposób na naukę.”

nową rolę z poczucia obowiązku wobec rodziców.

Oczywiście, proces identyfikacji kandydatów w obrębie rodziny może być nieco mniej zorganizowany i powinien rozpocząć się znacznie wcześniej. Nieformalne rozmowy z nastoletnimi dziećmi mogą pomóc im zrozumieć rodzinny biznes, jego cele i znaczenie dla rodziny. Jeśli rozmowy te wygenerują choć iskry zainteresowania, można podjąć kolejne kroki i zaprosić dzieci do uczestnictwa w rodzinnym biznesie, nawet jeśli na początku miałyby to być tylko prace dorywcza na weekendy. Jeśli tego zainteresowania nie będzie, to jeszcze nie koniec świata. Liczy się reakcja i wiedza, na czym stoisz.

Pamiętaj, że wybór następcy to nie tylko znalezienie nowego lidera. Trzeba także wziąć pod uwagę wyższe stanowiska kierownicze, które są równie ważne dla utrzymania ciągłości biznesu dzisiaj i w przyszłości.

Skuteczny sukcesor

Wykształcenie	Doświadczenie	Zaangażowanie	Wizja
branżowe, ekonomiczne, menedżerskie	poza firmą rodzinną, w firmie rodzinnej	praca w firmie rodzinnej pasją	pomysł na przyszłość firmy rodzinnej

Dariusz Bednarski





Zdrowe plecy

Wiele tekstów anglojęzycznych dotyczących firm rodzinnych nazywa je „backbone of the economy”, czyli kręgosłupem gospodarki. Wydaje się to adekwatne, ponieważ stanowią jej oś i podporę. O ile rodziinni przedsiębiorcy dbają o swoje interesy, o tyle może się zdarzyć, że ich plecy, ponoszą spore koszty.

Skąd najczęściej bierze się ból pleców?

Staram się skupić na bólu mięśniowym, ponieważ w tym obszarze wiele zależy od nas i mamy na niego znaczący wpływ. Zastanówmy się do czego ewolucyjnie przystosowane jest ludzkie ciało?

Człowiek w pozycji wyprostowanej chodził, polował i biegał. Potem natomiast spał na twardym podłożu. Przez 2,5 mln lat ludzkie ciało przystosowało się do radzenia sobie z tymi zadaniami. A dziś? Korzysta w wygod – krzesła, kanapy, samochodów i miękkich łóżek. Niestety ok. 3 tysiące lat cywilizacji nie mogły spowodować takiego przystosowania naszych ciał aż do tego stopnia. Nadal więc naturalnym dla ciała jest poruszanie się, a nie siedzenie. Policz ile godzin dziennie spędzasz siedząc? Czy uważasz, że twoi przodkowie funkcjonowali tak długo w tej pozycji? Wyobraź sobie ile godzin poświęcali na aktywność fizyczną – chodzenie, bieganie, polowanie? Przebywanie w jednej pozycji wyma-



ga dużego napięcia mięśniowego. Po skurczu powinien nastąpić rozkurcz i rozluźnienie mięśnia, ale z różnych względów np. stresu tak się nie dzieje. To skutkuje napiętymi mięśniami np. w odcinku szyjnym.

Przeciążony samochód powoduje, że opony się wybrzuszą, a amortyzatory ulegają zużyciu. W ten sam sposób, dodatkowe obciążenie kręgosłupa powoduje, że dyski bardziej się wybrzuszą. Nadwaga i otyłość po-

wodują również większą pracę mięśni posturalnych pleców. Czasami wydaje się, że to „tylko” dodatkowe 2 kg. Jeśli chcesz sprawdzić jak one rzeczywiście oddziałują, to możesz włożyć dwie jednokilogramowe hantelki do kieszeni i sprawdzić jak będziesz się czuł po ok 16 godzinach.

Kolejnym wyzwaniem dla naszych pleców może być zaburzenie środka ciężkości, a mówiąc dosłownie duży brzuch. Spory ciężar z przodu (ciąża, nadwaga) powoduje najczęściej obciążenie dolnej części pleców, które nadmiernie się wyginają (tworząc hiperlordozę), co daje wrażenie wystającego „kaczego kuperka”.

Test

Jeśli nie wierzysz, że pozycja siedząca i cywilizacyjne wygody wpłynęły negatywnie na twoje plecy, postawę i komfort funkcjonowania, to pozwól, że przedstawię ci test. Spróbuj zrobić przysiad (możesz być na bosą lub w płaskim obuwiu) tak jak robią go małe dzieci, kiedy z zainteresowaniem bawią się czymś. Ciężar ciała powinien znajdować się na piętach (przyklejonych do podłogi), a twoje plecy powinny być proste. Porównaj czy twój przysiad wygląda tak jak ten ze zdjęcia? Nie? To jest właśnie wpływ długotrwałej pozycji siedzącej na układ ruchu. Jeśli jako dzieci przyjmujemy tą pozycję bez większego wysiłku, a po kilkunastu latach w ławkach już sprawia to problem, to najwyraźniej straciliśmy mobilność i mamy przykurcze zapewne w kilku miejscach.

Jak mogę sobie pomóc?

Przy napięciach mięśniowych w różnych częściach pleców najlepiej by było zrobić masaż, ale który rodzinny przedsiębiorca ma do tego głowy! Dlatego jako niezłą alternatywę proponuję rolowanie przy pomocy piankowego wałka. Wystarczy w zaciszu domowym ok 15 minut, aby rozluźnić napięcia oraz pomóc w regeneracji zmęczonych mięśni, które zostaną lepiej ukrwione.

Inną prostą, co nie znaczy, że łatwą, receptą jest aktywność fizyczna. Proponuję skonsultować się z trenerem, który pomoże dobrać ćwiczenia



wzmacniające mięśnie pleców. Nie każdy rodzaj ruchu jest dobry dla bolących pleców, a niektóre mogą wręcz je pogłębiać. Dla przykładu powszechnie uważa się, że pływanie jest wskazane, ale tylko kraulem lub na plecach. Inne style jak „żabka” lub delfin związane są z wygięciem w odcinku lędźwiowym pleców, co może pogorszyć zdrowie naszych pleców. Podobnie nie powinniśmy prosto z zła biura biegać 5 km, ponieważ mięśnie pleców i inne stawy prawdopodobnie nie są do tego przygotowane.

Oczywiście zapracowany przedsiębiorca z firmy rodzinnej nie zaprzestanie działalności ze względu na długie

godziny w pozycji siedzącej, ale może wypracować sobie dobre praktyki wstawania od monitora co 30 – 60 minut. Warto przejść się, chwilę postać, przeciągnąć się.

Drodzy rodziinni jesteście bardzo ważnymi podporami współczesnych gospodarstw. Dbacie o zrównoważony rozwój swoich biznesów. Zachowanie zdrowych pleców to zrównoważone wykorzystywanie dostępnych zasobów, które są ograniczone. Jeśli wy nie poświęcicie 15 min swoim plecom, to kto za was zrobi?

Barbara Fedorowicz

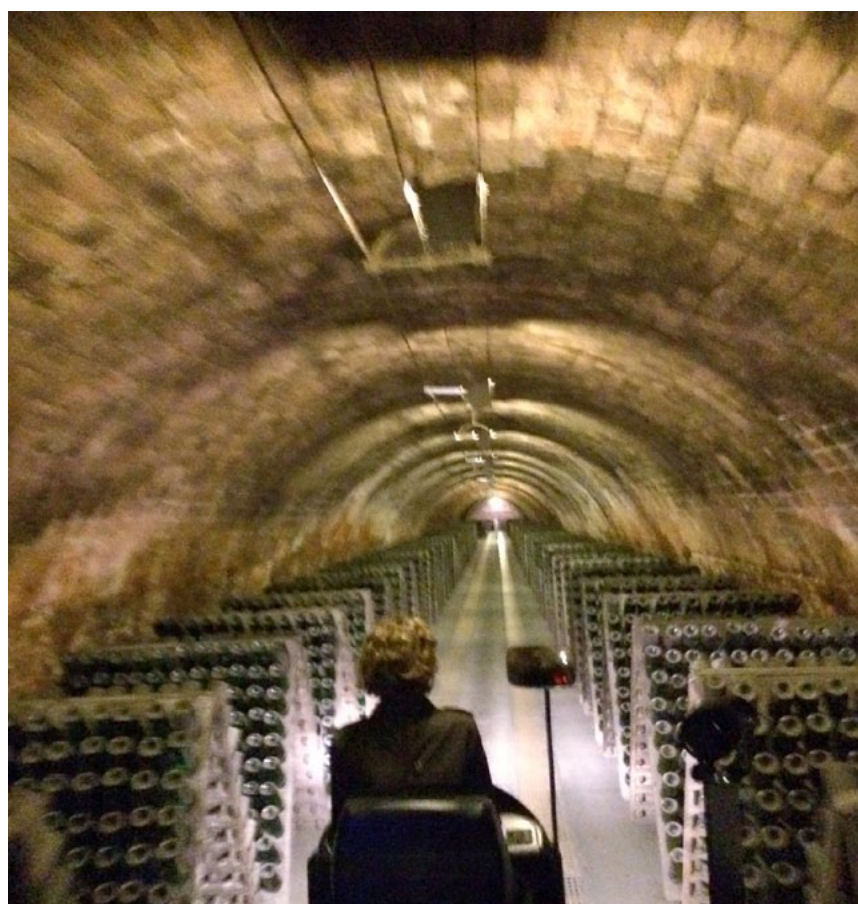


Globalny zjazd sukcesorów (NxG Summit 2014 Barcelona)

Wiele tekstów anglojęzycznych dotyczących firm rodzinnych nazywa je „backbone of the economy”, czyli kręgosłupem gospodarki. Wydaje się to adekwatne, ponieważ stanowią jej oś i podpórę. O ile rodziński przedsiębiorcy dbają o swoje interesy, o tyle może się zdarzyć, że ich plecy, ponoszą spore koszty.

Kilkunastoosobowa delegacja członków wielu polskich firm stanowiła mocny akcent na tegorocznym zjeździe. To cieszy, szczególnie jeśli wziąć pod uwagę fakt, że jeszcze w 2012 roku było nas z Polski tylko dwóch.

W Barcelonie pojawiło się ponad 250 sukcesorów z całego świata. Podobnie jak w latach ubiegłych reprezentowali oni różne branże, kultury, czy stopień rozwoju firmy. Wśród prelegentów prowadzących wykłady i warsztaty znalazł się Ulrich Maybach, który prowadził warsztat z zakresu branding i nie szczędził szczerych słów i osobistych refleksji na temat historii i rozwoju marki Maybach. Mieliliśmy okazję zobaczyć m.in. firmy Mango i potężne rozlewnie Coca-Coli w Hiszpanii. Zabrano nas na przepyszną kolację do najstarszej hiszpańskiej winnicy należącej do rodziny Bodega, która uraczyła nas swoimi najlepszymi winami, jednocześnie podkreślając,



że ich winnica istnieje od początku XVI w. Jeśli kogoś nie przekonuje wiek, to zawsze można się odwołać do wielkości samej winnicy - jej pojemność to 100 mln (!) butelek. Jak się dowiedzieliśmy, jest to jedna z największych winnic na świecie, a w rękach rodziny są też inne, m.in. w Ameryce Północnej i Południowej. Sama rodzina liczy już 501 członków. Mamy więc wysoko zawieszoną poprzeczkę

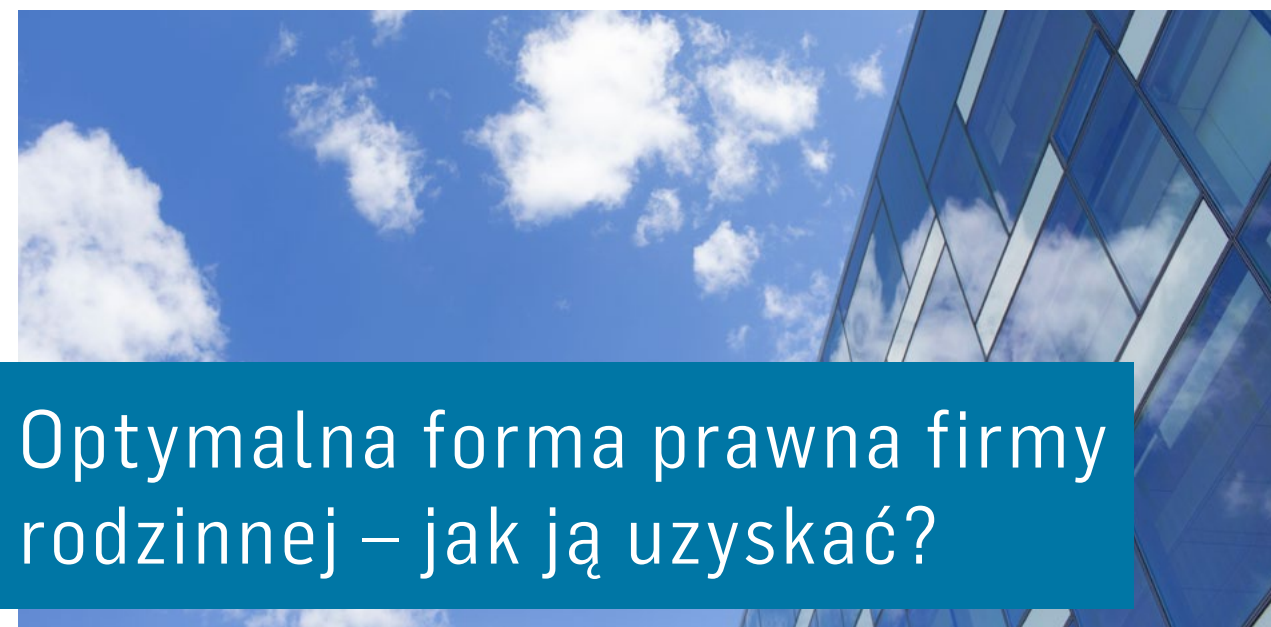


Podczas zjazdu usłyszeliśmy inspirujące prelekcje trzech sukcesorów z firm rodzinnych z Węgier, Wenezueli i Indii. Opowiadali oni o najtrudniejszych przeszkodach z jakimi przyszło się zmierzyć ich rodzinom. Wyszliśmy stamtąd z nastawieniem, że zawsze należy walczyć o nasze rodziny i wartości, w które wierzymy. Osobiście utknęła mi w pamięci opowieść dwóch braci z olbrzymiej firmy z Indii. Dotyczyła wypadku samochodowego na przedmieściach Kalkuty, w którym jeden z nich początkowo został uznany za zmarłego. Skutkiem tego wypadku i błędu policji jest to, że zapewne do końca życia będzie on jeździł na wózku inwalidzkim. Pomimo niewątpliwej tragedii,

ten niesamowity chłopak nie stracił sił i zapału do życia. Pracuje w firmie rodzinnej, gdzie jest traktowany jak jego w pełni sprawny brat. Można było odnieść wrażenie, że w życiu firmy nic się nie zmieniło i proces sukcesji zachodzi bez zakłóceń... Zadziwiający!

Zjazd w Barcelonie stanowi dobry punkt wyjścia do zaznaczenia, że 27 czerwca w Poznaniu spotkali się w Poznaniu polscy sukcesorzy, pod przewodnictwem członka zarządu FBN Poland, Błażeja Mrugałskiego (Grupa Bemo). O tym oczywiście więcej w następnym numerze biuletynu.

Roland Szymański



Optymalna forma prawna firmy rodzinnej – jak ją uzyskać?

Magdalena Olejnik: Czy istnieje jedna optymalna forma prawna prowadzenia działalności?

Dariusz Bednarski: Forma prawna powinna być zawsze dostosowana do prowadzonego biznesu – jego rodzaju, wielkości, ryzyk związanych z dostawcami, odbiorcami, produktami (np. długoletnia odpowiedzialność gwarancyjna), potrzeb w zakresie finansowania zewnętrznego, planowanego pozyskania inwestora, transferu zysków do majątku prywatnego.

Przykładowo, jeżeli prowadzimy działalność uzależnioną od jednego dostawcy czy jednego odbiorcy, poziom ryzyka jest wysoki, zatem lepiej wybrać spółkę komandytową lub spółkę kapitałową. Jeżeli firma jest podstawą codziennego utrzymania rodziny, nie należy wybierać spółki z o.o. lub spółki akcyjnej – w tych formach transfer bieżących zysków jest mocno sformalizowany i podwójnie opodatkowany. Jeżeli nasz biznes jest niewielki, lepiej prowadzić go w formie działalności osoby fizycznej lub spółki cywilnej albo jawnej – w tych formach prawnych mniejsze kwoty wydamy na obsługę księgowo – podatkową (wystarczy księga przychodów i rozchodów).

MO: Dlaczego zatem tak dużo firm działa w ramach nieoptymalnej formy prawnej?

DB: Lęk przed dezorganizacją firmy w okresie przekształceń formy prawnej często prowadzi do odrzucania decyzji o podjęciu działań w tym zakresie. Prowadzi to do trwania w rozwiązaniach niedostosowanych do bieżących potrzeb i ryzyk związanych z biznesem. Dopóki szczęście przedsiębiorcy sprzyja, dopóty forma prawna nie ma znaczenia. A kiedy przestaje sprzyjać, często jest już za późno na jej zmianę i uratowanie firmy lub majątku przedsiębiorcy. Uporządkowanie kwestii struktury prawnej biznesu jest ogromnie ważną inwestycją, która może na lata zapewnić sukces firmy rodzinnej. Niewłaściwa forma prawna może również utrudnić proces sukcesji.

MO: Czy przekształcenie rzeczywiście zaburza w sposób znaczący bieżące funkcjonowanie firmy?

DB: Profesjonalnie przygotowany i przeprowadzony proces przekształcenia nie ma istotnego wpływu na bieżące funkcjonowanie firmy. Oczywiście, wymaga pewnego zaangażowania służb finansowo – księgowych i właścicieli. Jednak, jeżeli główny ciężar prac bierze na siebie doradca, przekształcenie może odbyć się w sposób nie mający znaczącego wpływu na bieżące funkcjonowanie firmy. W ostatnim okresie przeprowadzaliśmy przekształcenie działalności

osoby fizycznej w spółkę z o.o. (jako pierwszy etap uzyskania formy spółki komandytowej). Firma w sposób ciągły (codzienny) dostarcza produkty świeże o bardzo krótkich okresach przydatności do spożycia, więc nie mogła pozwolić sobie na przerwę w dostawach nawet na jeden dzień. Dzięki



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

dobrej organizacji udało się w dniu rejestracji przekształcenia uzyskać zarówno nowy nr REGON jak i NIP, dzięki czemu nie nastąpiła przerwa w działalności.

MO: Na co trzeba zwrócić szczególną uwagę przy przekształceniu – kwestie prawne, podatkowe, czy księgowe?

Forma prawna	Opodatkowanie transferu zysków do właściciela	Pozyskanie inwestora (partnera)	Sukcesja	Emisja obligacji	Bieżący transfer zysków	Ochrona przed ryzykiem
Działalność gospodarcza	Jednokrotne	Brak możliwości	Trudna	Brak możliwości	Bardzo łatwy	Brak
Spółka jawna, spółka cywilna	Jednokrotne	Możliwe	Dość łatwa	Brak możliwości	Łatwy	Brak
Spółka komandytowa	Jednokrotne	Możliwe	Dość łatwa	Brak możliwości	Łatwy	Wysoka
Spółka kapitałowa (sp. z o.o. / S.A.)	Dwukrotne	Łatwe	Łatwa	Możliwa	Trudny	Wysoka

DB: Każda z powyższych kwestii jest bardzo ważna. Co więcej pozostają one w ścisłym związku. Dlatego niezwykle ważna jest ścisła współpraca pomiędzy kancelarią prawną, doradcą podatkowym i księgowym. Grant Thornton połączył te kompetencje w jednym zespole, dzięki czemu nasi klienci nie muszą rozmawiać z trzema osobami, ponieważ całą odpowiedzialność pozostaje po stronie jednego partnera.

MO: Czy przekształcenie zawsze przebiega tak samo?

DB: Każdorazowo konieczne jest opracowanie indywidualnej kon-

cepcji dostosowanej do potrzeb i sytuacji konkretnej firmy rodzinnej. Czasem przed przekształceniem wydziela się nieruchomości do prywatnego majątku, czasem wykorzystuje się aport przedsiębiorstwa, czasem przekształcenie „kodeksowe”, zapewniające pełną sukcesję praw i obowiązków, dzięki czemu nie ma konieczności uzgadniania zmian formy prawnej z kontrahentami (co ma np. szczególne znaczenie w podmiotach dostarczających produkty do sieci handlowych).



Magdalena Olejnik
Menedżer Administracyjny,
Doradztwo Podatkowe
Grant Thornton





Nie(winna) pasja

Rozmowa z Andrzejem Barańskim, prezesem zarządu firmy Herbewo International S.A., który opowiada o swoim zamiłowaniu do wina oraz rodzinnej winnicy.

Sylwia Bukowska: Pańskie wino ma już na swoim koncie kilka prestiżowych nagród. Co to za wyróżnienia?

Andrzej Barański: Otrzymaliśmy złoty medal na Galicja Vitis IV Międzynarodowym Galicyjskim Konkursie Win, w którym konkurowało 300 win z całej Europy. Również na Konwencji Winiarzy Polskich w Sandomierzu nasze wino spotkało się z bardzo dużym entuzjazmem, a nawet oklaskami. Było to o tyle istotne, że wino zostało ocenione pozytywnie nie tylko przez jury ale i publiczność.

S.B.: Jak Pan przyjmuje takie wyróżnienia?

A.B.: Mówiąc szczerze, ze zdziwieniem. Nie sądziłem, że wszystko wyjdzie aż tak dobrze. Wino, które produkuję jest efektem 10 lat eksperymentowania. W Polsce brakuje dobrych podręczników więc postanowiłem zgłębić tajniki winiarstwa w praktyce. Jeździłem po świecie, odwiedzałem winnice i producentów, którzy dzielili się doświadczeniem. Po tych podróżach teoretycznie wiedziałam jak

przygotować wino. Ale praca przy uprawie jest czasochłonna, wymaga dużo wysiłku i dbania o winorośle. Trzeba wypracować własny sposób. Cieszy mnie, że efekt jest oceniany tak pozytywnie.

S.B.: Skąd pomysł na takie wyjazdy? Czy któryś z nich szczególnie zapadł Panu w pamięć?

A.B.: Jeździłem na zorganizowane wycieczki, ale też sam sprawdzałem dane na etykietach i kontaktowałem się z producentami. Duże wrażenie zrobiła na mnie winnica w Boliwii na wysokości czterech tysięcy metrów. Drzewka miały 150 lat i grube pnie, a do winnicy prowadziła przez Andy polna droga. Wino było wyśmienite. Poznałem



też niesamowitego człowieka w Urugwaju, który przy produkcji wina nawiązywał do tradycji muzycznej, jego pradziad był włoskim muzykiem. Z winem eksperymentował 15 lat, co dało wspaniały smak.

S.B.: Kiedy postanowił Pan założyć własną winnicę?

A.B.: To był przypadek. Jeszcze w PRL'u przy warsztacie samochodowym zasadziłem winorośl, która pięknie rozrosła. Wcześniej próbowałem swoich sił z cydrem, więc znałem technologię. Winogron i powstałego z nich wina nie sposób było rozdać wśród rodziny i znajomych. Wtedy postanowiłem zająć się tym na większą skalę.

S.B.: Wino to dla Pana hobby czy biznes?

A.B.: Zdecydowanie hobby. Lubię czas spędzany w winnicy, a przy jej obejściu pokonuję około 300 metrów w pionie! Zatem mam i trochę fitnessu i czas na filozofię. Obecnie produkuję białe wina musujące i trochę czerwonych. Głównie na własny użytek, większość rozdaje. Ale butelek jest coraz więcej,

dlatego staram się, aby stało się działalnością biznesową.

S.B.: A warunki prawne? Ułatwiają czy są przeszkodą?

A.B.: Moim zdaniem regulacje w Polsce to zbrodnia na winie. Na świecie wprowadza się ułatwienia, by promować lokalne produkty, a u nas funkcjonuje aż 11 biurokratyzowanych instytucji kontrolujących, które utrudniają pracę winiarzom. Obecnie moja córka próbuje walczyć z formalnościami i mam nadzieję, że niedługo uda nam się wprowadzić wino do obrotu.

S.B.: Czyli jest to biznes rodzinny?

A.B.: Jak najbardziej. Dla mnie przedsiębiorczość to wolność, a firma rodzinna gwarantuje ją w szerszym zakresie. Poza tym daję oparcie najbliższym, zaufanie oraz świadomość, że praca będzie kontynuowana i zapewni dzieciom przyszłość, będą miały z czego żyć. W środowisku winiarzy dominują firmy rodzinne, a informacja, że reprezentuje się takie przedsiębiorstwo zwykle wywołuje uśmiech i ułatwia rozmowę.



S.B.: Czy w Polsce są odpowiednie warunki do produkowania wina?

A.B.: Tak, mamy bardzo dużo stoków, które świetnie się do tego nadają. W Krakowie jest tyle samo godzin słońca co w Reims, stolicy Szampanii. Oczywiście niektóre szczepy potrzebują specjalnych warunków, których u nas nie ma. Ale wina uprawia się także w Szkocji i Estonii, gdzie klimat jest trudniejszy.

S.B.: Rynek jest pełen win francuskich czy włoskich, które są uważane za produkty wysokiej jakości.

A.B.: Koneserzy je doceniają, ze społeczeństwem jest gorzej. Niestety u nas alkohol to wciąż głównie wódka. Mam jednak nadzieję, że nowe pokolenie, które dużo podróżuje po świecie, przejmie także dobre praktyki związane z pić wina. Którym można się delectować, a nie tylko upić.

S.B.: Polska ma się czym chwalić w kategorii win?

A.B.: Oczywiście. Produkujemy dobre wina, które mają szansę w międzynarodowych konkursach. Często są to produkty z lokalnych winnic robione tradycyjnymi metodami. Ja nie używam żadnych środków chemicznych, wykorzystuję tylko naturalne nawozy. To duży walor i przewaga nad zagranicznymi koncernami. Cena polskich win jest trochę wyższa ale jest to uzasadnione nakładami. Z winami jest podobnie jak z jedzeniem. Wszyscy wiemy, że zdrowa żywność jest lepsza, a wciąż dużo ludzi je hamburgery.

S.B.: Wino i nieruchomości. Gdzie jest wspólny mianownik?

A.B.: Praca w nieruchomościach dała mi pieniądze na założenie winnicy. Pomogła też postawić piwnice do przechowywania wina. Myślę, że wiedza z obydwa dziedzin się przydaje



W podróż pociągiem wprost z książki

Rozmyślając o najpiękniejszych miejscach na Ziemi, nie należy zapominać, że piękno, to nie tylko natura. Tym razem zapraszamy do odkrywania z nami piękna stworzonego przez człowieka – luksusowego hotelu na... kolejowych szynach!

Stworzony pod koniec XIX wieku Orient-Express niemal od początku swojego istnienia stał się ikoną luksusowych podróży europejskiej elity: dyplomatów, biznesmenów oraz ludzi szlacheckiego pochodzenia. Wnętrza, godne najlepszych hoteli, przemierzające najbardziej malownicze zakątki kontynentu, rozpoczęły w Europie tak zwany Złoty Wiek podróży. Sławy pociągowi przydały takie postaci jak Graham Greene czy Agata Christie, umieszczając akcje swoich powieści w jego wnętrzach.

Dziś, funkcjonujący pod nazwą Venice-Simplon Orient Express pociąg nie stracił nic ze swojego czaru: na trasie Londyn – Wenecja podróżowali m. in. Liza Minelli i John Travolta; ludzie z całego świata ściągają na londyńską Victoria Station, by wypić drinka w słynnym barze i spędzić noc w tym legendarnym hotelu na kółkach. Odnowiony skład, który zachował wszystkie elementy luksusowego wystroju z początku XX wieku, pozwala gościom podróżującym na jego pokładzie przenieść się w czasie do pierwszej połowy XX wieku.

Przedziały, wyposażone w wygodną kanapę, podnóżki oraz stylowy stolik, w czasie dnia pełnią funkcję lounge, wieczorem zaś zmieniają się w zaciszną sypialnię z dwoma łóżkami. W pociągu znajdują się trzy wagony restauracyjne: Cote d'Azur (z 1929 roku), Etoile du Nord (z 1926 roku) oraz L' Oriental (z 1927 roku). Posiłki przygotowywane są przez wyśmienitych francuskich kucharzy. Skład posiada także wagon barowy rodem z początku XX wieku otwarty do ostatniego gościa. Czasem bar zmienia się w parkiet, na którym do późnej nocy tańczy się charlestona!

Podróż Orient Expressem to doskonały pomysł na romantyczny weekend we dwoje. Ale taka wędrownia przez najpiękniejsze zakątki Europy to również świetny sposób na biznesowe spotkanie z kluczowymi klientami lub potencjalnymi udziałowcami. Nie sposób oprzeć się urokowi tego wyjątkowego pociągu!

Więcej szczegółów można znaleźć na stronie internetowej SONRISO (www.sonriso.pl), polskiego partnera

sieci BELMOND będącej operatorem pociągu. Tel. 22 206 45 01.

SONRISO TRAVEL & STYLE

Marcin Jarząbek



Inauguracyjne spotkanie NxGeneration w Poznaniu

Polski oddział międzynarodowej organizacji zrzeszającej tylko członków firm rodzinnych (FBN International) działa już od roku pod marką FBN Poland. Oprócz zadowolenia z pierwszej rocznicy istnienia i sukcesywnego powiększania liczby członków, FBN Poland myśli o przyszłości.

To właśnie do pokolenia sukcesorów będzie należało jej kształtowanie i dlatego lider Next Generation w Polsce – Błażej Mrugański - postanowił zainaugurować tę sekcję FBNU. Sukcesorzy zostali zaproszeni do Bemo Motors, ponieważ wspólne działanie wymaga najpierw poznania się. Szczególnie w działaniu społecznym, a takim jest aktywność w ramach zasady Firmy rodzinne dla firm rodzinnych, istotnym składnikiem skuteczności jest polubienie się na gruncie ludzkim. Zresztą wielu przedsiębiorców rodzinnych doskonale zdaje sobie z tego sprawę, ponieważ przyjemnie pracuje się z partnerami lub współpracownikami, których darzą sympatią.

Piątkowe popołudnie wydawało się odpowiednim czasem dla integracji młodych ludzi do lat czterdziestu. Błażej Mrugański, choć w młodym wieku, już przygotowuje się starannie do przejęcia firmy i zechciał odsłonić rąbka tajemnicy o tym jak wygląda Bemo Motors od środka. Mogliśmy zobaczyć jak wygląda warsztat blachar-

ski i lakierniczy. Przygotowano specjalną demonstrację w jak łatwy sposób specjaliści i odpowiedni sprzęt radzą sobie z drobnymi rysami na lakierze, które znikają w ciągu 30min. Wiele osób pytało o możliwość zakupu mini zestawów „na zarysowania” pt. zrób to sam. Okazuje się, że jednak nie wystarczy sprzęt, ponieważ nie zastąpi wycucia i doświadczenia dobrego lakiernika! Z tego powodu zestaw „zrób to sam” nie sprzedają laikom.

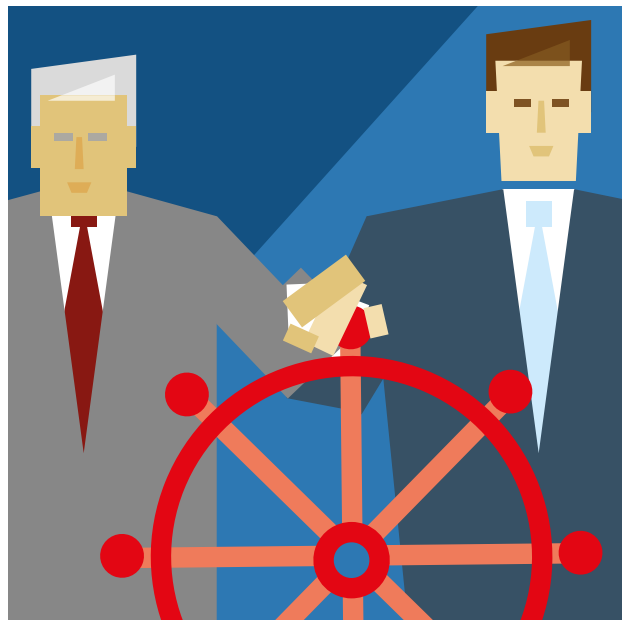
Uczestnicy byli pod sporym wrażeniem procesu utwardzania lakieru lampami UV, który pozwala na maksymalne skrócenie czasu oczekiwania klienta. Dlatego jeśli zdarzy wam się przetrzeć pożyczony od znajomego samochód, to można szybciej, zanim się on dowie, zatrzeć ślady waszej nieuwagi. Po 15 minutach od naświetlenia wyjeżdżacie samochodem i zwracanie w stanie nienaruszonym nieświadomemu znajomemu.

Oprócz ciekawej prezentacji warsztatów, nie mniej interesująca była sesja poświęcona dobrym praktykom wdro-



żonym przez Błażeja. Młode pokolenie w inspirujący sposób podejmuje wyzwania związane z zarządzaniem i wprowadza swoje własne rozwiązania. Nowoczesne technologie, pomysły, poczucie odpowiedzialności, a także ciągła chęć uczenia się mogą stanowić o sile oraz przyszłości firm rodzinnych, w których w niedługim czasie będzie dochodziło do sukcesji. Next Generation wspiera się wzajemnie w tym procesie, wymienia pomysłami i dobrymi praktykami. Przynależą do światowej społeczności sukcesorów, co stanowi ogromny potencjał czerpania z doświadczeń oraz wzajemnego pomagania sobie.

Barbara Fedorowicz
Pełnomocnik FBN Poland



Firmy rodzinne dla firm rodzinnych

FBN International to jedyna organizacja skupiająca wyłącznie firmy rodzinne.

Zrzesza **8000** osób będących członkami rodzin zarządzających największymi i najstarszymi biznesami rodzinnymi na świecie i działa już od 25 lat.

FBN Poland to polski oddział międzynarodowej organizacji skupiający firmy o łącznych obrotach przeszło **12,5 mld PLN**.

Naszym celem jest wzmocnienie sukcesu firm rodzinnych poprzez wspólne relacje, spotkania i dzielenie się doświadczeniami w obszarach:

1. **zarządzania** firmą,
2. **restrukturyzacji**,
3. **sukcesji**.

Szczególnie prężnie działa Next Generation, czyli grupa młodych przyszłych sukcesorów.

Minimalne kryteria przyjmowania członków FBN:

- 12 lat istnienia firmy
- obroty minimalne: 3 mln EUR rocznie
- rodzina kontroluje bezwzględnie większość udziałów w firmie
- 2 osoby z rodziny mają wpływ na rozwój firmy

Zapraszamy firmy rodzinne, które spełniają powyższe warunki i respektują nasze wartości

www.fbnpoland.pl

FBN POLAND

Solange Olszewska
Prezes FBN Poland



Katarzyna Gierczak-Grupińska
Prezes Zarządu FFR
Dyrektor FBN Poland
+48 500 297 097
k.gierczak@fbnpoland.org

Barbara Fedorowicz
Pełnomocnik FBN Poland
Concordia Design II
ul. Zwierzyniecka 3
60-813 Poznań
tel. +48 61 66 70 984
e-mail: fundacja@firmyrodzinne.org