

---

# Firmy Rodzinne

## dla Firm Rodzinnych<sup>®</sup>

---

ZIMA 2015



## **Stereotyp prywaciarza przełamany**

**Odrodzenie warszawskiego rodu - finał  
spotkań mentoringowych**



**Katarzyna Gierczak-Grupińska**  
prezes zarządu  
Fundacji Firmy Rodzinne

**Małgorzata Stromczyńska**  
redaktor biuletynu /  
spotkania mentoringowe  
biuro@firmyrodzinne.org  
+48 694 191 647

**Barbara Fedorowicz**  
pełnomocnik Fundacji Firmy  
Rodzinne  
fundacja@firmyrodzinne.org

**Modern Factory**  
projekt graficzny biuletynu  
info@modernfactory.pl

**Konrad Bugiera**  
redaktor biuletynu  
rzecznik prasowy  
k.bugiera@gmail.com  
+48 663 850 702

**Adres biura:**  
Fundacja Firmy Rodzinne,  
ul. Kutrzeby 12b/5  
61-719 Poznań  
www.firmyrodzinne.org  
+48 61 22 50 641  
Kontakt pn, śr, pt godz.  
8.00-16.00.

# Drodzy Rodzinni,

stajemy właśnie w obliczu dwóch przełomowych momentów. Pierwszy z nich jest dość oczywisty – to przełom roku. Jak w naturze, w cyklu życia – bezustannie coś się kończy, a coś zaczyna. A z drugiej strony wiele rzeczy trwa niezależnie od zmieniającego się otoczenia i ciągłego przemijania. Firmy rodzinne możemy zaliczyć właśnie do tych trwających bytów. Żeby jednak mogły one trwać, wewnątrz nich też muszą zachodzić istotne zmiany. Mam na myśli płynne następowanie po sobie pokoleń.

Doświadczymy za chwilę w Polsce – dosłownie przez kilka najbliższych lat – takiej fali sukcesji, jaka prawdopodobnie nigdy wcześniej na świecie nie miała miejsca. To drugi z przełomowych momentów, które mam na myśli. Wiele z przedsiębiorstw przetrwało do dziś pod rządami swoich założycieli, którzy z kolei zbliżają się do momentu podsumowań swojego dorobku i możliwe, że snują plany co do przyszłości rodzinnego biznesu. Świętujemy 25-26 rok działalności wielu firm rodzinnych. W większości są to zaprzyjaźnione firmy, które wraz z nami budują dumę rodzinnych dokonań przez promocję wspólnego znaku „drzewko Firma Rodzinna”. Gratulujemy i życzymy dalszych sukcesów zawodowych oraz dobrych relacji rodzinnych!

Planowanie przyszłości nie jest proste. Sukcesję można oceniać dopiero po dziesięciu latach i tak samo długo trzeba się do niej przygotowywać. Warto w tej sytuacji oprzeć się na doświadczeniu rodzin – tych, które już mają to za sobą. Nie było dotychczas wiele sytuacji w których moglibyśmy mienić się ekspertem w tym zakresie, ale się uczymy. Co innego rodzinni, którzy przeprowadzili ten proces u siebie, zrobiono wiele błędów i wyciągnięto wnioski – uczmy się od siebie.

Dlatego już teraz zapowiadam nową serię spotkań mentoringowych, które w tym roku cieszyły się takim dużym zainteresowaniem. Jesteśmy na etapie ustalania planów i na początku przyszłego roku będziemy mogli ogłosić program na następnych kilkanaście miesięcy. Zapraszam.

Tymczasem życzę Wam pięknych, spędzonych w rodzinnym gronie Świąt Bożego Narodzenia. Aby dały – tak bardzo potrzebną każdemu – odpowiednią dawkę świętego spokoju i dobrego odpoczynku. Nie zapominając o rodzinie pieczonych piernikach, co daje nam nie tylko zapach świąt, ale również wspomnienia z domów babci – a myślę, że to ważne, żeby wspominać czasy, które były dla nas dobre. Z kolei uroczyste obchodzony Sylwester niech otworzy bramy nowego, lepszego dla wszystkich 2017 roku.

Z serdecznym pozdrowieniem



**Katarzyna Gierczak-Grupińska**

prezes Zarządu Fundacji Firmy Rodzinne



# Spis treści



5

## Stereotyp prywatniarza przełamany

Druga edycja raportu „Polacy o firmach rodzinnych” potwierdza pozytywną zmianę myślenia naszych rodaków o firmach rodzinnych.

12

## Odrodzenie warszawskiego rodu na finał Spotkań Mentoringowych

Cykl 30 spotkań organizowanych w ramach projektu Firmy Rodzinne 2 dobiegł końca. Przeczytajcie ich podsumowania.

20

## Sukces pierwszej edycji Forum dla Wolności i Rozwoju Law4Growth

Wypracowaliśmy propozycje zmian ustaw, które zostały złożone na ręce Prezydenta RP.

34

## Drugi Dzień Właścicieli Firm Rodzinnych Banku Gutmann

Zobacz kto otrzymał prestiżową nagrodę podczas gali w Wiedniu.



22



38

11 Nowe firmy z drzewkiem

12 Ostatnie wydarzenia

18 Nie można bać się pracy

22 Umowa rodzinna

24 Nie trzeba wyprzedzać rynku o dwa kroki. Czasem wystarczy jeden

27 Sukces sukcesji. Część 11. Wiedza, która przetrwa próbę czasu

32 Jiu-Jitsu mózgu

37 Sukcesję trzeba sobie wypracować

38 Języki obce w służbie biznesu

# Fundację w działaniach wspierają

## MECENASI FUNDACJI



## PARTNERZY FUNDACJI



## WSPÓŁPRACUJEMY Z



## Podziękowania,

Ślicznie dziękujemy Grupie Vox za nową, pojemną szafę do naszego biura. Publikacji i materiałów z każdym miesiącem mamy coraz więcej, więc na pewno nie będzie stała pusta.

Jeszcze raz gratulujemy firmie Grast & MTB jubileuszu 25-lecia istnienia. Życzymy kolejnych sukcesów!

Pozdrawiamy również uczestników konferencji zorganizowanej przez PARP, która była podsumowaniem projektu Firmy Rodzinne 2. Jak widzicie wielu z nich miało przypięte srebrne drzewko, które symbolizuje dumę firm rodzinnych. Jest nas już 360!!!! Dumnych rodzin, które doskonale radzą sobie w biznesie! Zapraszamy!



# Stereotyp prywaciarza przełamany

Jak dowiadujemy się z raportu „Polacy o firmach rodzinnych 2015”, opracowanego na zlecenie Fundacji Firmy Rodzinne - możemy mówić o poważnej zmianie sposobu myślenia naszych rodaków. Tegoroczne badanie potwierdziło pozytywne wyniki przedstawione w poprzedniej jego edycji.

Od lat pokutująca w polskim społeczeństwie stereotypowa opinia o właścicielu firmy, który jest leniwym cwaniakiem, wykorzystującym naiwność klientów i wyzyskującym pracowników, aby się dorobić kosztem jednych i drugich, odchodzi wreszcie do lamusa. Doczekaliśmy się momentu, który nieśmiało pozwalam sobie nazwać początkiem drogi do kultu przedsiębiorcy. Z pewnością możemy bowiem mówić o etosie pracy przedsiębiorczej, który opinia publiczna zaczyna zauważać.

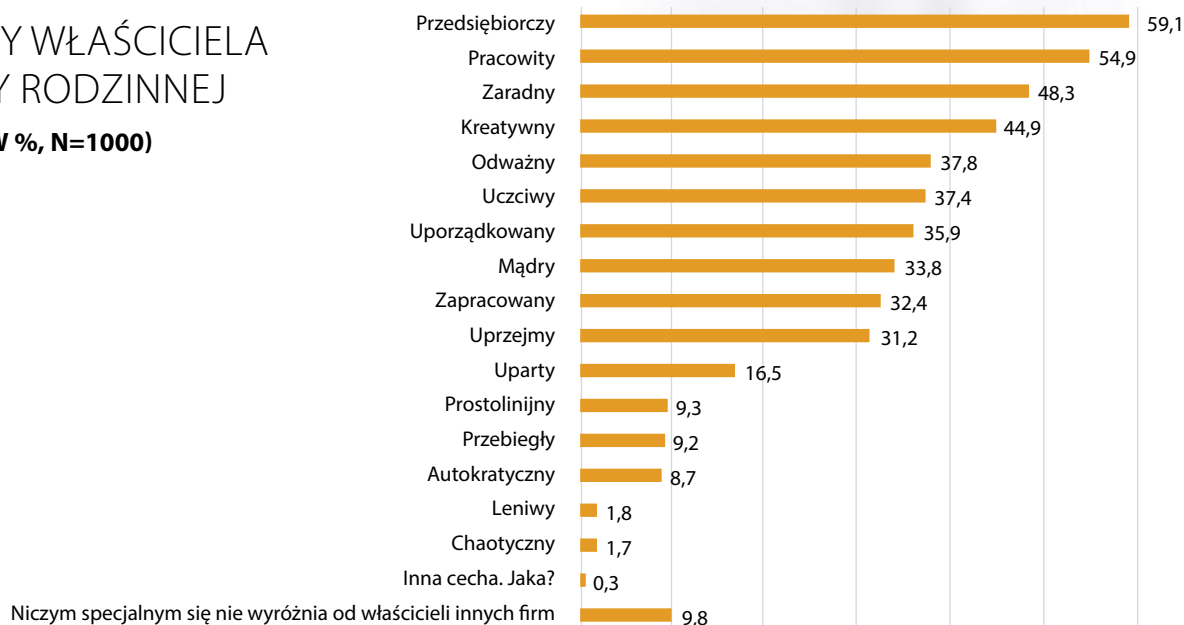
## KOMPLEMENTY POD ADRESEM PRZEDSIĘBIORCÓW

Właściciele firm rodzinnych swoją postawą w 25 latach wolnej Polski udowodnili, że do sukcesu prowadzi przede wszystkim uczciwa, wytężona praca z myślą o kliencie i produktach wysokiej jakości, które można mu zaoferować. W taki sposób można najogólniej wyjaśnić pozytywne opinie Polaków o właścicielach rodzinnych biznesów, ujawnione w badaniu, którego wyniki posłużyły za podstawę do opracowania raportu „Polacy o firmach rodzinnych 2015”.



## CECHY WŁAŚCICIELA FIRMY RODZINNEJ

(DANE W %, N=1000)



Cechy właściciela firmy rodzinnej najczęściej wybierane z zestawu przedstawionego respondentom badania charakteryzują osobę, którą można śmiało stawiać za wzór. Przedsiębiorczy, pracowity, zaradny, kreatywny, odważny i uczciwy – to określenia, za które nikt z nas by się nie obraził, gdyby go takim nazwano. W kontekście przełamania krzywdzącego stereotypu, szczególnie należy zwrócić uwagę, że wysoko w zestawieniu znalazła się uczciwość rodzinnego przedsiębiorcy, wskazywana ponad 4 razy częściej niż przebiegłość. W ogóle cechy, które powszechnie uznajemy za pejoratywne znalazły się wszystkie na dole zestawienia. To niewątpliwie świadczy o wysokim poziomie zaufania do rodzinnych przedsiębiorców, który zresztą przekłada się na zaufanie do firm rodzinnych i ich produktów.

Jak w podsumowaniu raportu podkreślił Piotr Giermaziak, właściciel rodzinnej firmy Netbox, możemy cieszyć się także z przekonania społeczeństwa o tym, że osoby z rodziny to dobrzy potencjalni partnerzy do założenia biznesu.

*– Pozytywnie zaskoczyło mnie dobre nastawienie naszych rodaków do prowadzenia firmy wspólnie z rodziną. To, że większość z nich uważa, że członkowie rodziny są dobrymi partnerami biznesowymi jest według mnie ogromnym sukcesem wielu mniejszych i większych przedsiębiorców, którzy swoim życiem dają przykład, że zestaw firma plus rodzina wcale nie musi oznaczać sprzeczności. Z pewnością każdy z nas widzi takich ludzi w swoim otoczeniu – tak samo również ja mam okazję obserwować przedsiębiorcze rodziny w moim mieście – zwraca uwagę Piotr Giermaziak.*

Z kolei w podsumowaniu autorstwa Andrzeja Barańskiego, krakowskiego przedsiębiorcy prowadzącego od lat firmę rodzinną Herbewo, znajdujemy zachętę do częstszego korzystania z charakteru rodzinnego w firmowej komunikacji.

*– Myślę, że wielu przedsiębiorców, takich jak ja, będzie po lekturze Raportu z jeszcze większym zapałem sięgać po argument rodzinności w opowiadaniu o swojej firmie. Mam również nadzieję, że wielu spośród nich przekona się, by zacząć mówić o sobie „jesteśmy rodzinni” – mówi Andrzej Barański.*

Dotyczy to zarówno okoliczności sprzedażowych i marketingowych, jak również kontaktów i rozmów z pracownikami, obecnymi i potencjalnymi. Marcin Ochnik, współwłaściciel znanej firmy prowadzonej pod własnym nazwiskiem wspólnie z braćmi, właśnie w relacjach z pracownikami dopatruje się znaczącego czynnika, który mógł w zasadniczy sposób wpłynąć na postawę respondentów w badaniu. Wiedząc o tym, że firmy rodzinne stanowią w Polsce prawie połowę firm w sektorze MMSP, możemy przecież zakładać, że co druga osoba uczestnicząca w badaniu pracuje obecnie w firmie rodzinnej.

*– Otwartość i autentyczność wobec pracowników są, moim zdaniem, kluczowymi elementami w skutecznym budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy oraz dobrych wyników finansowych – zwraca uwagę Marcin Ochnik. – Atmosfera otwartości sprzyja zwiększeniu zaangażowania pracowników w codzienną pracę – dodaje.*

Trzeba pamiętać, że pracownicy są dla firmy zazwyczaj największym nośnikiem reklamy – w dodatku bezpłatnej. Od ich nastawienia będzie zależało, czy to reklama pozytywna, czy raczej antyreklama. Przykładowo, jeśli firma zatrudnia 100 pracowników i każdy z nich opowie na temat swojej pracy czwórce krewnych i znajomych, a oni przekażą tę historię czterem następnym osobom, to informacja o firmie dotrze do 1600 osób.

## JAKOŚĆ PRZEDE WSZYSTKIM, ALE Z POLSKI

Polacy czują, że właściciele firm rodzinnych osobiście doglądają produkcji i pilnują jakości produktu. Dla 52% osób, które już miały okazję kupić coś od firmy rodzinnej to najważniejsza motywacja zakupowa. Na drugim miejscu, z kolei znajdujemy poczucie, że produkt firmy rodzinnej pochodzi z Polski. Tak uważa prawie czwarta część osób, które odpowiedziały na pytanie, dlaczego warto kupować od firm rodzinnych. Z kolei co siódmy z badanych ma poczucie, że w takiej firmie pracownicy są sprawiedliwie traktowani.

To poczucie o osobistym zaangażowaniu właściciela w zapewnienie jakości produktów należy wiązać z bardzo

## MOTYWACJE DO KUPOWANIA OD FIRM RODZINNYCH

(DANE W %, N=400)



wyraźną odpowiedzialnością. W przeciwieństwie do dużych firm o rozproszonym akcjonariacie, firmy rodzinne mają zazwyczaj bardzo jasną strukturę właścicielską i to właściciel odpowiada przed kontrahentami własnym nazwiskiem, często będącym zresztą w nazwie firmy. W zeszłorocznym badaniu sprawdziliśmy, że 52% nazw wymienianych przez respondentów poproszonych o wskazanie firm rodzinnych podaje firmy, które mają w swoich nazwach właśnie nazwiska.

Z osobistego zaangażowania właściciela płynie z kolei solidność, którą dostrzegają konsumenci. Jest ona jedną z pięciu najważniejszych cech firm rodzinnych, wymienianych spontanicznie przez uczestników badania. Z kolei dla samych przedsiębiorców rodzinnych jest to wartość, z którą najbardziej się utożsamiają. Tak w 98% mówią uczestnicy wywiadów przeprowadzonych przez Fundację Firmy Rodzinne z firmami-użytkownikami znaku „Firma rodzinna” przedstawionego za pomocą charakterystycznego drzewka.

Wizerunku firmy rodzinnej dopełniają tradycja (będąca z kolei pierwszą cechą, która przychodzi Polakom na myśl w skojarzeniu z takimi przedsiębiorstwami), wysoka jakość, rzetelność i zaufanie.

Zdaniem Feliksa Szyszkowiaka, członka zarządu Banku Zachodniego WBK, odpowiedzialnego za Pion MSP, firmy rodzinne powinny obecnie skupić się na wykorzystaniu patriotyzmu Polaków. W tym zakresie również dokonana się ogromna zmiana w myśleniu naszego społeczeństwa. Importowany produkt nie jest już odbierany za każdym razem jako lepszy – ranga krajowych produktów, w tym również lokalnych, wzrosła.

*– Ogromne wyzwanie przed firmami rodzinnymi to sposób, w jaki postrzegają one same siebie. Współpracując z nimi, niejednokrotnie obserwujemy dużą dozę krytyki wobec samych siebie. Jesteśmy przekonani, że powinny one z dumą podkreślać swój charakter, wykorzystując rosnący siłą patriotyzm konsumencki – mówi Feliks Szyszkowiak.*

Należy bowiem pamiętać, że wśród spontanicznie wymienianych przez respondentów marek rodzinnych, najwyższe miejsca zajmują

właśnie firmy z Polski, choć nie są jedynymi w zestawieniu. W porównaniu z zeszłorocznym badaniem, tym razem ankietowani wymienili również marki będące w posiadaniu międzynarodowych korporacji należących do rodzin biznesowych. W czołowej 15 zestawienia spontanicznej rozpoznawalności firm rodzinnych znalazły się bowiem IKEA oraz BMW.

Fotel lidera rodzinnej rozpoznawalności zajęła natomiast – tak samo jak w zeszłym roku – marka Grycan, należąca do rodzimego producenta lodów. Drugie miejsce zajęła również firma lodziarska – Koral, a pierwszą piątkę dopełniły: Olewnik, Wedel oraz Blikle. Te dwie ostatnie marki są dowodem na siłę rodzinnej tożsamości. Wywodzą się bowiem z firm rodzinnych, choć dziś już niewiele mają wspólnego z rodzinnym zarządzaniem. Pierwsza z nich została zaraz po wojnie znacjonalizowana, a w drugiej kluczowe decyzje podejmuje fundusz inwestycyjny, będący także znaczącym udziałowcem, co niedawno publicznie ogłosił Andrzej Blikle.

*– Warto być firmą rodzinną i warto o tym mówić – zwraca uwagę Sylwia Mokrysz, członek zarządu Mokate SA, firmy na 12 miejscu w rankingu rozpoznawalności rodzinnych marek, który znajdziemy w raporcie „Polacy o firmach rodzinnych 2015”. – Rodzina to suma pozytywnych skojarzeń, stąd też rodzinny biznes budzi wyjątkowe zaufanie. Co ważne, rodzina jest nośnikiem wartości uniwersalnych, które nie podlegają modom czy trendom marketingowym. Stąd ich ponadczasowość.*

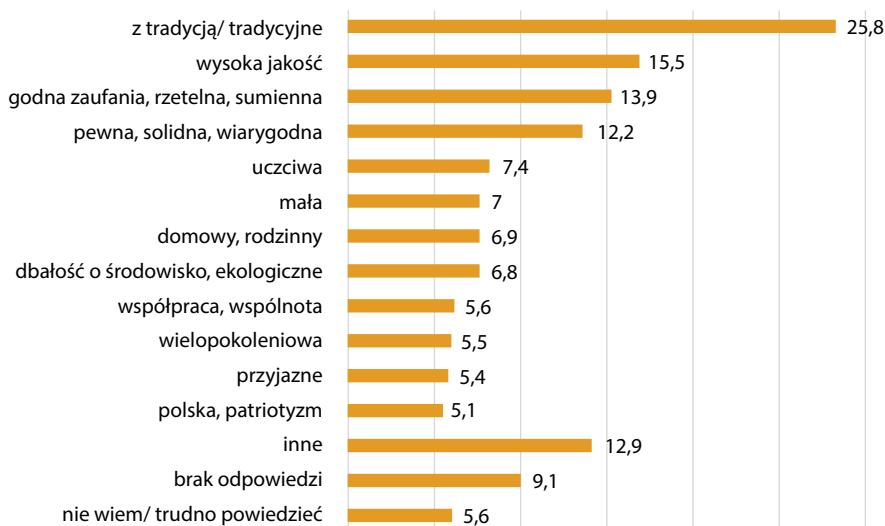
Współwłaścicielka producenta kawy i herbaty zaznacza także, że podkreślenie rodzinności powinno stać się ważnym elementem w strategiach komunikacji firm. Odnosząc się do własnego przykładu, przyznaje, że komunikowanie rodzinności wychodzi firmie na dobre.

*– Tam, gdzie możemy i są ku temu sprzyjające okoliczności, zawsze nawiązujemy do tego, że od pokoleń jesteśmy firmą rodzinną. I zawsze spotyka się to z pozytywnym odzewem – mówi Sylwia Mokrysz.*

Z kolei Dariusz Bednarski, Partner Zarządzający w Grant Thornton,

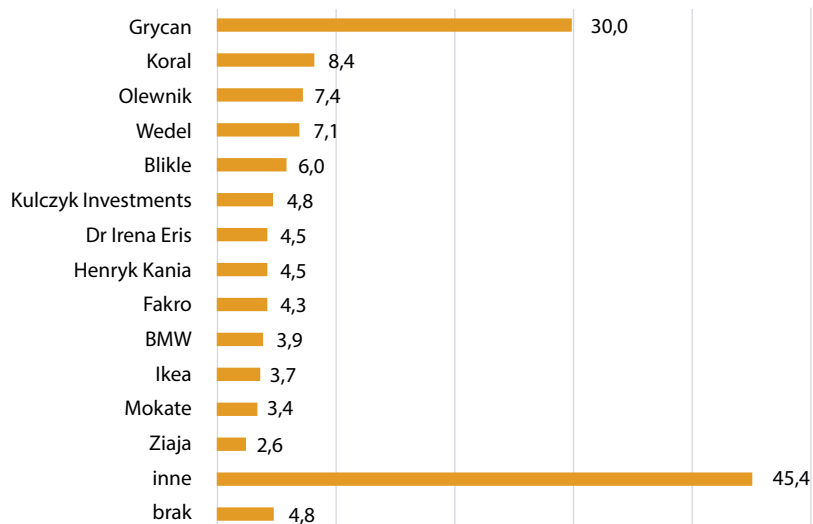
## CECHY FIRM RODZINNYCH

(DANE W %, N=1000)



# SPONTANICZNIE WYMIENIANE MARKI RODZINNE

(MOŻLIWOŚĆ WPISANIA WIELU  
ODPOWIEDZI, DANE W %, N=1000)



lider doradztwa dla firm rodzinnych, zauważa, że przedsiębiorcy czasem wręcz ukrywają rodzinny charakter swojej działalności, w obawie przed brakiem społecznej akceptacji. Tymczasem badania pokazują, że skojarzenia Polaków z rodzinną przedsiębiorczością są jak najlepsze.

– Prawdopodobnie mało która profesja mogłaby się pochwalić tak pozytywnym zbiorem skojarzeń – mówi Dariusz Bednarski. – Polacy przez ćwierć wieku kapitalizmu zrozumieli, że to nie politycy tworzą miejsca prac i podstawy egzystencji społeczeństwa, ale że robią to ludzie, którzy odważyli się wziąć na siebie ryzyko prowadzenia biznesu – podkreśla.

## UKRYTY POTENCJAŁ MARKETINGOWY – NA WŁASNE ŻYCZENIE?

Prawdopodobnie wyuczona przez lata ostrożność biznesowa nie pozwala przedsiębiorcom na większą ekspansywność w podkreślaniu rodzinnego charakteru firmy. Obecnie nie ma już powodów do obaw i można wprowadzić komunikację rodzinności na wyższy poziom.

Odpowiedzi respondentów badania „Polacy o firmach rodzinnych” na pytanie, czy spotkali się z oznaczeniem produktu, które wskazywałoby na to, że pochodzi on z firmy rodzinnej, pokazują, że sytuacja w tym zakresie bardzo dynamicznie się poprawia, ale w dalszym ciągu jest daleka od pożądanego poziomu. W roku 2014 zaledwie 1/10 ankietowanych przyznała, że znalazła na produktach oznaczenie, że pochodzą one z firm rodzinnych. W tym roku jest ich dwa razy więcej, co najprawdopodobniej wynika z coraz większej aktywności różnych podmiotów promujących rodzinną przedsiębiorczość, w tym również Fundacji Firmy Rodzinne. Nie sposób jednak uznać, że to wynik zadowalający. Choć z drugiej strony być może to już maksimum potencjału, jaki tworzy niewielki odsetek firm komunikujących swoją rodzinność.

Według wyników badania, które we współpracy z Fundacją Firmy Rodzinne opracowała, a następnie zleciła Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, zaledwie 1/4 polskich firm rodzinnych zaliczanych do sektora MMSP komunikuje o swoim rodzinnym charakterze. Z kolei z wywiadów przeprowadzonych przez samą Fundację z firmami, które używają znaku „Firma rodzinna”

w kształcie charakterystycznego drzewka, dowiadujemy się, że w swoich działaniach komunikacyjnych, informację o rodzinności kierują w przeważającej części tylko do tych osób, które już wcześniej miały z nią kontakt.

Głównym miejscem ekspozycji znaku „drzewka” wśród ankietowanych jest bowiem strona internetowa oraz siedziba firmy. Zaledwie 8% firm zdecydowało się umieścić znak na swoich produktach, a tylko trochę ponad 4% umieściło go w swoim profilu na Facebooku. To zdecydowanie zbyt mało, aby znak się upowszechnił i zakorzenił w społecznej świadomości.

Jak mówią ankietowani w ogólnopolskim badaniu „Polacy o firmach rodzinnych” informacja o rodzinnym pochodzeniu powinna się znajdować przede wszystkim na samym produkcie. Tak twierdzi ponad 70% z nich. Natomiast tylko 1/3 z tych, którzy kupili produkty firm rodzinnych dowiedzieli się o tym z opakowania lub etykiety. Natomiast ze strony internetowej w tym celu skorzystało zaledwie 24% ankietowanych, choć uznają ją za drugie najważniejsze miejsce ekspozycji znaku.

## UKRYTY POTENCJAŁ MARKETINGOWY – NA WŁASNE ŻYCZENIE?

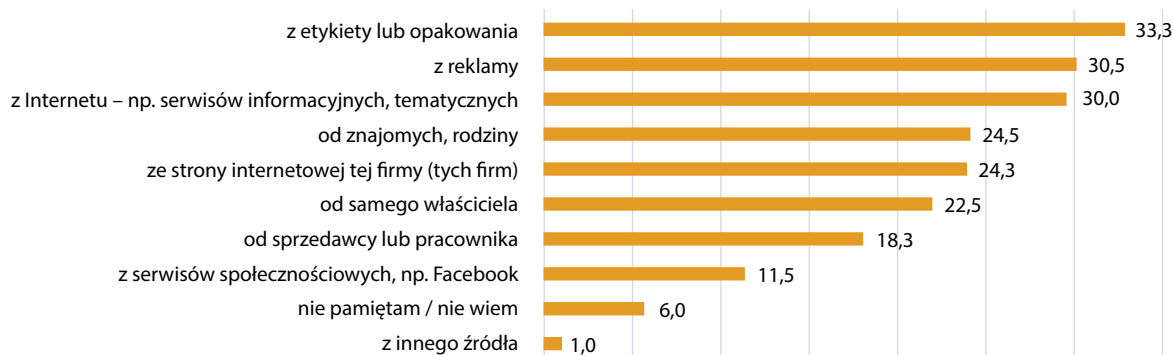
Prawdopodobnie wyuczona przez lata ostrożność biznesowa nie pozwala przedsiębiorcom na większą ekspansywność w podkreślaniu rodzinnego charakteru firmy. Obecnie nie ma już powodów do obaw i można wprowadzić komunikację rodzinności na wyższy poziom.

Odpowiedzi respondentów badania „Polacy o firmach rodzinnych” na pytanie, czy spotkali się z oznaczeniem produktu, które wskazywałoby na to, że pochodzi on z firmy rodzinnej, pokazują, że sytuacja w tym zakresie bardzo dynamicznie się poprawia, ale w dalszym ciągu jest daleka od pożądanego poziomu. W roku 2014 zaledwie 1/10 ankietowanych przyznała, że znalazła na produktach oznaczenie, że pochodzą one z firm rodzinnych. W tym roku jest ich dwa razy więcej, co najprawdopodobniej wynika z coraz większej aktywności różnych podmiotów promujących rodzinną przedsiębiorczość, w tym również Fundacji Firmy Rodzinne. Nie sposób jednak uznać, że to wynik zadowalający. Choć z drugiej strony być może to już maksimum potencjału, jaki tworzy niewielki



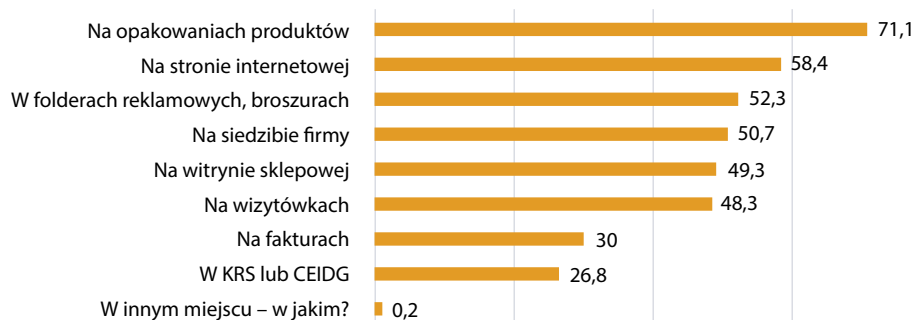
## SKĄD DOWIEDZIAŁEŚ/DOWIEDZIAŁAŚ SIĘ, ŻE TO BYŁY FIRMY RODZINNE? PYTANIE SKIEROWANE DO RESPONDENTÓW, KTÓRZY DOTYCHCZAS KUPILI PRODUKTY/ USŁUGI FIRM RODZINNYCH

**DANE W %, N=400**



## GDZIE POWINNO ZNAJDOWAĆ SIĘ OZNACZENIE FIRMY RODZINNEJ? MOŻLIWOŚĆ WYBORU WIELU ODPOWIEDZI

**(DANE W %, N=1000)**



odsetek firm komunikujących swoją rodzinność.

Według wyników badania, które we współpracy z Fundacją Firmy Rodzinne opracowała, a następnie zleciła Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, zaledwie 1/4 polskich firm rodzinnych zaliczanych do sektora MMSP komunikuje o swoim rodzinnym charakterze. Z kolei z wywiadów przeprowadzonych przez samą Fundację z firmami, które używają znaku „Firma rodzinna” w kształcie charakterystycznego drzewka, dowiadujemy się, że w swoich działaniach komunikacyjnych, informację o rodzinności kierują w przeważającej części tylko do tych osób, które już wcześniej miały z nią kontakt.

Głównym miejscem ekspozycji znaku „drzewka” wśród ankietowanych jest bowiem strona internetowa oraz siedziba firmy. Zaledwie 8% firm zdecydowało się umieścić znak na swoich produktach, a tylko trochę ponad 4% umieściło go w swoim profilu na Facebooku. To zdecydowanie zbyt mało, aby znak się upowszechnił i zakorzenił w społecznej świadomości.

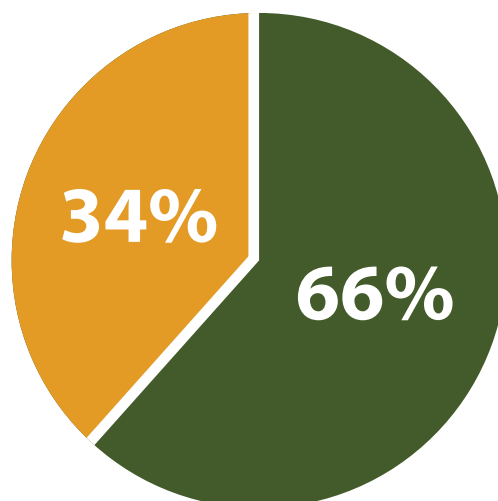
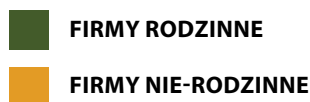
Jak mówią ankietowani w ogólnopolskim badaniu „Polacy o firmach rodzinnych” informacja o rodzinnym pochodzeniu powinna się znajdować przede wszystkim na samym produkcie. Tak twierdzi ponad 70% z nich. Natomiast tylko 1/3 z tych, którzy kupili produkty firm rodzinnych dowiedzieli się o tym z opakowania lub etykiety. Natomiast ze strony internetowej w tym celu skorzystało zaledwie 24% ankietowanych, choć uznają ją za drugie najważniejsze miejsce ekspozycji znaku.

### FIRMY RODZINNE NIE SĄ NISZĄ

Jak słusznie zwrócili uwagę ankietowani w badaniu ogólnopolskim – informacja o rodzinnym charakterze firm powinna być również umieszczona w oficjalnych rejestrach i statystykach, np. Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS) i Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej. To być może pozwoliłoby oszacować dokładnie jak dużą część wszystkich firm w polskiej gospodarce stanowią właśnie firmy rodzinne.

## UDZIAŁ FIRM RODZINNYCH W GLOBALNEJ GOSPODARCE WG EY

Wg opracowania Family Business Yearbook 2015  
przygotowanego przez międzynarodową firmę doradczą EY,  
firmy będące własnością rodzin stanowią:



## SPOŚRÓD 500 NAJWIĘKSZYCH FIRM RODZINNYCH SKLASYFIKOWANYCH PRZEZ EY:

**243**

(48,6%) ma siedzibę  
w Europie

**120**

(24%) ma siedzibę  
w Ameryce Północnej

**85**

(17%) ma siedzibę  
w Azji

Częściową odpowiedź na to pytanie daje cytowane tu wyżej badanie PARP, przeprowadzone w grudniu 2014 r. Zgodnie z jego wynikami, firmy rodzinne to 44% wszystkich firm zaliczanych pod względem liczby pracowników do sektora Mikro-, Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MMSp). Nie znamy natomiast danych dotyczących dużych firm.

Wiemy za to, że globalnie firmy rodzinne stanowią 66% wszystkich firm i zatrudniają ok. 80% pracowników. Tak szacuje na podstawie swoich danych firma doradczą EY, sponsor raportu „Polacy o firmach rodzinnych 2015”. W wybranych krajach, szczególnie w Azji i Ameryce Północnej, ich udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw może sięgać nawet ponad 90%.

Jeśli chodzi o największe spośród firm rodzinnych, to przeważająca ich część ma swoje siedziby w Europie. To 243 spośród czołowej 500-tki sklasyfikowanej przez EY. Natomiast według badań opracowanych przez FBN International wspólnie z firmą doradczą Egon Zehnder, rodzinny charakter ma 40% z 250 największych firm w Niemczech i Francji.

Polska jest więc prawdopodobnie w dolnej połowie tabeli, jeśli chodzi o udział firm rodzinnych w krajowych gospodarkach. Ważne jest też, że ponad 3/4 firm rodzinnych w Polsce (wg badania PARP na sektorze MMSp) jest prowadzona obecnie przez pierwsze pokolenie, co oznacza, że najprawdopodobniej większość z nich niestety upadnie lub utraci swój rodzinny charakter. Jak bowiem wynika z badań Egona Zehndera, do 2. pokolenia przechodzi 30% firm, do 3. pokolenia 12%, a do czwartego i dalej tylko 3%. To oznacza, że rodinni przedsiębiorcy powinni jak najwcześniej powinni pomyśleć o tym, jak przeprowadzić sukcesję.

Wbrew pozorom sukcesja w dalszym ciągu nie jest postrzegana

społecznie jako istotne zagadnienie. Jak bowiem pokazują odpowiedzi ankietowanych w badaniu zleconym przez Fundację Firmy Rodzinne, nikt nie pomyślał o sukcesji jako o problemie, z którym muszą mierzyć się rodinni przedsiębiorcy. A zatem duże zadanie przed większością właścicieli, aby przygotować na tę sukcesję nie tylko rodzinę, ale także pracowników i otoczenie, bo najprawdopodobniej w ogóle sobie nie zdają sprawy z tego, że ona będzie musiała kiedyś nastąpić.

**WIĘCEJ BADAŃ W RAPORCIE „KONIEC MITU  
PRYWACIARZA” - DOSTĘPNY DO POBRANIA NA  
NASZEJ STRONIE FIRMYRODZINNE.ORG**



# Nowe firmy z drzewkiem



Fot. MOBILNE BIURO PRASOWE  
www.tekstyprasowe.pl



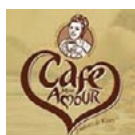
Przedstawiamy kolejne firmy, które dołączyły do grona rodzinnych z drzewkiem i otrzymały prawo do posługiwania się znakiem „Firma Rodzinna”. Jest już nas 360!



**ATW Doradztwo  
Biznesowe Sp. z o.o.**  
Ruda Śląska



**Biuro Turystyczne Fifi  
Travel Marian Fifielski**  
Gdańsk



**Cafe Creator Alicja Sydow**  
Poznań



**Firma Rodzinna  
Makarczykowie Dariusz  
Makarczyk Sp. J.**  
Warszawa



**Grant Thornton  
Frąckowiak Sp. z o.o.**  
Poznań



**Kancelaria Gospodarcza  
CWB Sp. z o.o.**  
Poznań



**Laser Studio**  
Warszawa



**Time Control s.c.**  
Warszawa

# Ostatnie wydarzenia

**21 sierpnia**

Spotkanie mentoringowe Andrem AB



**30 sierpnia**

Spotkanie mentoringowe HOT\_elarnia



**18 września**

III spotkanie dla firm rodzinnych na Pomorzu



**12-14 października**

V Europejski Kongres MŚP w Katowicach



VIII

IX

X

**27 sierpnia**

Spotkanie mentoringowe Bomis



**28 września**

Spotkanie w Domu Towarowym Braci Jabłkowskich



**20 października**

Premiera raportu „Koniec mitu prywaciarza”



# Odrodzenie warszawskiego rodu na finał Spotkań Mentoringowych



Cykl 30 spotkań mentoringowych dobiegł końca. Przemierzeliśmy setki kilometrów, usłyszeliśmy dziesiątki historii rodzinnych przedsiębiorstw i zadaliśmy wiele pytań gospodarzom spotkań. Przeczytajcie jak wyglądały ostatnie z nich.

**„RYZYKA WYNIKAJĄCE Z WYBRANYCH ZAPISÓW KONTRAKTOWYCH STOSOWANYCH W DUŻYCH REALIZACJACH BUDOWLANYCH. NIEBEZPIECZEŃSTWA I ZAGROŻENIA BRAKU NADZORU NAD INSTALACJAMI ELEKTRYCZNYMI W BUDYNKACH”. SPOTKANIE MENTORINGOWE W FIRMIE ANDREM AB SP. Z O.O. W GDYNI.**



Firma Andrem AB zaprosiła nas do przepięknej, słonecznej Gdyni na spotkanie, podczas którego rozmawialiśmy o ryzykach wynikających z wybranych

zapisów kontraktowych i zagrożeniach braku nadzoru nad instalacjami elektrycznymi w budynkach.

Andrem AB to biznesowe dziecko Urszuli Wiśniewskiej-

# Firmy rodzinne dla firm rodzinnych

## 23 października

II Dzień Właścicieli  
Przedsiębiorstw  
Rodzinnych w Europie  
Środkowej i Wschodniej  
w Wiedniu



X

## 26 listopada

Gala Finałowa  
konkursu EY  
Przedsiębiorca Roku



XI

## 9 grudnia

Konferencja PARP  
„Firmy rodzinne-  
szanse i wyzwania”



XII

## 28-29 października

Forum dla Wolności  
i Rozwoju



## 26-29 listopada

VIII Ogólnopolski  
Zjazd Firm Rodzinnych  
„u-Rodziny”



ROK 2016  
W PLANOWANIU...



Fot.: Andrem AB

Erenmalm. Decyzję o założeniu firmy podjęła przed wyjazdem do Szwecji. Chciała mieć w Polsce miejsce, do którego może wrócić. Działalność rozpoczęła w 1991 roku, a pierwszą fakturę wystawiła rok później. Firma rosła z każdym miesiącem i w pewnym momencie okazało się, że z jednej strony jest za duża, a z drugiej za mała, by aspirować do pożądaných kontraktów. Rynek wymógł też na właścicielce poszerzenie zakresu działalności firmy. I tak, Andrem AB z przedsiębiorstwa elektrycznego stał się generalnym wykonawcą w branży elektrycznej. W swojej ofercie miał: wykonanie projektu do pozwolenia na budowę, własną



Fot.: Andrem AB

prefabrykację rozdzielnic, przygotowanie projektu wykonawczego całej instalacji elektrycznej, automatykę przemysłową i budowlaną.

## FIRMA RODZINNA

Dzisiaj firmę Andrem AB Urszula Wiśniewska-Erenmalm prowadzi wraz z mężem Krzysztofem i synem Michałem, którzy również byli obecni na spotkaniu. Michał Wiśniewski ukończył Politechnikę Gdańską na wydziale elektrycznym. Jednak, jak podkreślała założycielka firmy, a prywatnie jego mama, wyboru studiów dokonał sam, nie był w żaden sposób nakłaniany do zdobycia

wykształcenia związanego z profilem firmy. Gdy po studiach chciał rozpocząć pracę w Andremie, pani Urszula odmówiła i przekonała go, że powinien zdobyć doświadczenie poza firmą rodzinną. Choć początkowo nie odnosił się entuzjastycznie do tego pomysłu, w końcu przyznał jej rację. Dzisiaj swoją wiedzę i doświadczenie wykorzystuje w prowadzeniu rodzinnego biznesu.

Podczas spotkania poruszyliśmy temat zawłości zapisów kontraktowych, które często prowadzą do niepowodzenia inwestycji. Właściciele firmy podzielili się z nami swoim doświadczeniem w tym trudnym temacie.

Jak podkreślała Urszula Wiśniewska-Erenmalm, warto organizować spotkania dla firm rodzinnych w tak nieformalnej i przyjaznej atmosferze, bo sprzyjają one normalnym, ludzkim rozmowom, podczas których można wskazać rozwiązania uniwersalnych problemów, by inni nie musieli wywarzać otwartych drzwi.

Bardzo dziękujemy całej rodzinie za gościnę i życzymy dużo sukcesów zarówno w sferze biznesowej jak i rodzinnej.

## **„KOBIETA W FIRMIE RODZINNEJ. WYCENA WARTOŚCI MARKI, ZNAKU TOWAROWEGO, KNOW-HOW, PATENTU W FIRMIE RODZINNEJ DLA CELÓW ZARZĄDCZYCH LUB TRANSAKCYJNYCH”. SPOTKANIE W FIRMIE BOMIS W POZNANIU**



Właściciele firmy Bomis zaprosili nas do swojej nowej siedziby w poznańskich Loftach Ułańskich. Kiedyś stacjonował tu legendarny 15. Pułk Ułanów Poznańskich. Trzeba przyznać, że jest to miejsce bardzo

inspirujące i zagrzewające do pracy.

Sam budynek to jednak nie wszystko. Najważniejsi są ludzie, którzy w nim pracują i których mieliśmy okazję poznać na spotkaniu mentoringowym.

### **WYCEŃ SWOJĄ MARKĘ!**



Fot.: Bomis

Firmę rodzinną Bomis tworzy małżeństw: Andrzej Półkoszek i Marzena Raźniewska-Półkoszek. Swoją działalność rozpoczęli 15 lat temu. Formalnie Bomis to firma szkoleniowo-doradcza, jednak jak przyznali właściciele, nie identyfikują się z tradycyjnym postrzeganiem i sposobem działania firm szkoleniowych. Skupiają się natomiast na innych działaniach, jak: szkolenie rzeczoznawców, wycena wartości maszyn i marek.



Fot.: Bomis



Fot.: Bomis

Za te obszary odpowiedzialny jest Andrzej Półkoszek. Specjalizuje się on w wycenie polskich i zagranicznych marek, przedsiębiorstw oraz tworzeniu planów restrukturyzacyjnych i analiz finansowych marki. Na spotkaniu wyjaśniał, dlaczego warto znać wartość swojej marki. Podkreślał, że jest to ważne nie tylko z punktu widzenia kontaktu z kontrahentami, ale także do podjęcia decyzji o sukcesji w firmie.

### **MAMA DA RADĘ?**

Część spotkania prowadzona przez Marzenę Raźniewską-Półkoszek była poświęcona sytuacji mamy w biznesie. Właścicielka Bomisu podzieliła się z nami swoim doświadczeniem w tym temacie. Prywatnie jest bowiem mamą dwóch córek: Gabrieli (17 lat) i Aleksandry (2 lata). Obie od najmłodszych lat były „zaangażowane” w rodzinny biznes. Starsza córka przychodziła do firmy z rodzicami i bawiła się w prowadzenie własnej działalności. Dzisiaj, tak samo bawi się młodsza córka. Marzena Raźniewska-Półkoszek przekonywała, że twierdzenie iż kobieta powinna wybierać między rozwojem firmy a życiem rodzinnym, jest nieprawdziwa. Jej prywatne doświadczenie pokazuje bowiem, że te dwie rzeczy można połączyć, wystarczy tylko zerwać ze stereotypowym myśleniem.

Bardzo dziękujemy właścicielom firmy Bomis za przygotowanie spotkania, które było dla nas kolejną okazją do merytorycznej dyskusji oraz wymianą doświadczeń i poglądów. Wszystko oczywiście w przyjemnej, rodzinnej atmosferze.

## „HISTORIA ROZWOJU HOTEL\_ARNIA \*\*\*\* I SPA\_LARNI DAY SPA - OD RODZINNEJ ROZMOWY DO SILNEJ MARKI”. SPOTKANIE MENTORINGOWE W HOTEL\_ARNIA \*\*\*\* W PUSZCZYKOWIE KOŁO POZNANIA.

**HOT\_**elarnia\*\*\*\*  
HOTEL & SPA

Wizyta w poznańskiej HOTEL\_arnii to jedyne spotkanie mentoringowe w tym projekcie, które odbyło się w weekend. Ale

czy mogło być lepsze miejsce na niedzielny, rodzinny obiad i wypoczynek?

Warto przypomnieć, że w tym niezwykłym miejscu w Puszczykowie koło Poznania mieliśmy okazję spotkać się już kilka lat temu, przy okazji pierwszego projektu dla firm rodzinnych. Wtedy dopiero raczkowaliśmy i zarażaliśmy ideą wszystkich nieprzekonanych. Dzisiaj widać, że było warto.

Właścicielami HOTEL\_arnii są członkowie rodziny Koniecznych. Dzisiaj firmą zarządza już drugie pokolenie, ale wszystko zaczęło się 10 lat temu, gdy Halina i Zenon Konieczni, seniorzy rodu, założyli hotel. Autorem projektu tego niezwykłego miejsca jest ich syn, Bartosz Konieczny. Jego brat, Remigiusz, z wykształcenia hotelarz i budowlaniec, jest natomiast wykonawcą pomysłu. To właśnie bracia Konieczni oraz ich żony są najbardziej zaangażowani w prowadzenie rodzinnego biznesu. Poza hotelem, jego częścią jest dzisiaj także ulokowana w podziemiach SPA\_larnia. Do firmy wkracza powoli także trzecie pokolenie. Wiele miejsc i atrakcji w hotelu została stworzona specjalnie dla nich. Piaskownice czy place zabaw doceniają także goście przyjeżdżający z dziećmi.



Fot.: HOTEL\_arnia\*\*\*\*



Fot.: HOTEL\_arnia\*\*\*\*



Fot.: HOTEL\_arnia\*\*\*\*

„Dom to nie miejsce, w którym mieszkasz, ale miejsce, gdzie Ciebie rozumieją” - właśnie ten cytat wita wszystkich gości HOTEL\_arnii. Trzeba przyznać, że nie są to puste słowa. W Puszczykowie naprawdę można odczuć, że właściciele dbają o swoich gości i traktują ich jak rodzinę. Sami się o tym przekonaliśmy podczas naszego spotkania.

Bardzo dziękujemy za rodzinne, niedzielne popołudnie!

## „FIRMY RODZINNE W TOKU ZMIAN – DOŚWIADCZENIA WŁASNE. WSPÓŁPRACA MENADŻERA Z WŁAŚCIELEMI FIRM RODZINNEJ”. SPOTKANIE W FIRMACH OLIVIA BUSINESS CENTRE I PEKABEX.



OLIVIA BUSINESS CENTRE



Już po raz trzeci przyjechalibyśmy do Gdańska, by rozmawiać i dzielić się doświadczeniem z firmami rodzinnymi. Tradycyjnie, jako miejsce naszego spotkania wybraliśmy centrum biznesowe Olivia Business Centre, którego właścicielem jest Maciej Grabski.

Spotkanie na Pomorzu zostało zorganizowane przez Fundację Firmy Rodzinne, a jego część odbyła się w ramach spotkań mentoringowych Projektu Firmy Rodzinne 2.

### KULTURA NA START

Pierwszym prelegentem spotkania był Marcin Ochnik, który opowiedział nam niezwykłą historię firmy OCHNIK oraz podzielił się doświadczeniem w budowaniu kultury organizacyjnej w firmie. OCHNIK przywiązuje bardzo dużą wagę do zarządzania poprzez wartości. Jej właściciele są przekonani, że przyczynia się to nie tylko do zwiększenia zadowolenia pracowników, ale także do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Wielką wagę przywiązują do tego, by wszyscy pracownicy rozumieli jak funkcjonuje firma i aby w OCHNIKU „się chciało”.

Efekt tych zabiegów jest bardzo wymierny. W latach 2011-2014 OCHNIK został czterokrotnym laureatem rankingu „Najlepsze Miejsca pracy w Polsce” wg Great Place to Work Institute®. Natomiast w tym roku jako pierwsza polska firma w historii zajęła w tym rankingu pierwsze miejsce.

### MENEDŻER W FIRMIE RODZINNEJ

Kolejnymi prelegentami naszego spotkania byli Maciej Grabski oraz Robert Jędrzejowski, prezes zarządu firmy Pekabex (firmy-siostry



Fot.: Olivia Business Center i Pekabex

Olivia Business Centre). Opowiedzieli nam jak rodzina radzi sobie z menedżerami a menedżerowie z rodziną, bazując oczywiście na własnych doświadczeniach.

Firma Pekabex jest wiodącym wytwórcą konstrukcji prefabrykowanych w Polsce. Obecnie tworzy ją 800 osób w trzech zakładach w Polsce: w Poznaniu, Gdańsku i Bielsku Białej. Już za chwilę dołączy do nich kolejny zakład, zlokalizowany w Warszawie.

Firma Pekabex zaczynała od produkcji, jednak okazało się, że dla potencjalnych klientów jak i właścicieli, to za mało. Wtedy powstało biuro projektowe, które sprawiło, że dzisiaj Pekabex to przede wszystkim firma inżynieryjna, dopiero potem produkcyjna i budowlana.

Robert Jędrzejowski, z wykształcenia prawnik, przez lata pracował w dużych korporacjach. Teraz jest menedżerem, ale jak sam twierdzi, głównie przedsiębiorcą. Jego zdaniem, aby zwiększać moce produkcyjne, trzeba się zmieniać. I choć nie można na siłę starać się być korporacją, to warto zaadaptować niektóre pomysły i rozwiązania, które w niej funkcjonują.

Nawiązując do swego przedmówcy, Marcina Ochnika, zwrócił uwagę, że w Pekabexie bardzo istotne jest wypracowanie kultury organizacyjnej. Jej istotnym elementem jest współpraca menadżera z rodziną.

## KORPORACJA A FIRMA RODZINNA

O zaletach i wadach pracy w korporacji oraz w firmie rodzinnej



Fot.: Olivia Business Center i Pekabex



Fot.: Olivia Business Center i Pekabex

opowiadał Jakub Leonkiewicz. Dzisiaj zarządza on majątkiem rodziny Łukasiewiczów, ale przez wiele lat był pracownikiem korporacji, więc jego spostrzeżenia były poparte autentycznymi przeżyciami. Podkreślał, że najważniejszą różnicą pomiędzy firmą rodzinną a korporacją jest podejście do pracownika. W korporacjach najważniejsza jest wiedza danej osoby, natomiast w przedsiębiorstwach rodzinnych liczy się przede wszystkim zaufanie. Wiele uwagi w swoim wystąpieniu Jakub Leonkiewicz poświęcił również procesowi podejmowania decyzji w obu rodzajach prowadzonych działalności.

Było nam bardzo miło po raz kolejny gościć w Gdańsku na spotkaniu firm rodzinnych. Dziękujemy wszystkim prelegentom i gospodarzom spotkania za stworzenie ciepłej atmosfery sprzyjającej dyskusji i czekamy z niecierpliwością na kolejną wizytę na Pomorzu.

## „130 LAT FIRMY RODZINNEJ BRACIA JABŁKOWSCY: DOŚWIADCZENIA, WNIOSKI, SPOSTRZEŻENIA”. SPOTKANIE W FIRMIE DOM TOWAROWY BRACI JABŁKOWSKICH W WARSZAWIE.



Dom Towarowy  
Bracia Jabłkowski S.A.

Ostatnie spotkanie mentoringowe odbyło się w miejscu szczególnym – w niedawno odzyskanym przez rodzinę właścicieli

Domu Towarowym Bracia Jabłkowski. Mimo że firma Bracia Jabłkowski nie działała przez wiele lat – w 1951 została doprowadzona do upadłości przez ówczesną władzę – cały czas była obecna w świadomości warszawiaków. O swoich wrażeniach ze spotkania opowiedziała nam Małgorzata Mączyńska, koordynator projektu ze strony PARP.

Janka Jabłkowskiego, obecnego współwłaściciela firmy, poznałam pod koniec lat siedemdziesiątych w studenckim klubie przewodnickim. Przez długi czas nie kojarzyłam, że to z TYCH Jabłkowskich, tych od domu towarowego, gdzie jako dziecko często przychodziłam z mamą po zakupy. Pamiętam paradną klatkę schodową, wielkie schody, witraże i galerie. Minęło prawie 40 lat i razem z uczestnikami projektu „Firmy rodzinne 2” wchodzę po tych samych schodach, witana przez potomków założycieli – Janka Jabłkowskiego i jego córki, Magdę i Martę. Tylko 40 lat czy aż 40 lat? Tylko, jeśli wziąć pod uwagę skalę przemian, jakie się dokonały w tym czasie w Polsce i aż, gdyż walka o odzyskanie rodzinnego dziedzictwa, gdy pojawiła się taka możliwość po przemianach '89





Fot.: Dom Towarowy Bracia Jabłkowscy

roku, zajęła rodzinie Jabłkowskich aż 24 lata!

Janek zwykł mawiać, że historia firmy to nie marsz od sukcesu do sukcesu, ale mozolne podnoszenie się po potknięciach i porażkach. Dla mnie jednak to, co w ciągu ostatnich lat osiągnęła rodzina Jabłkowskich to niezwykle wręcz sukces. Odzyskany teren przy Chmielnej 19, na którym powstał nowy dom Braci Jabłkowskich, odzyskana i wyremontowana kamienica przy ulicy Chmielnej 21, no i wreszcie ostatecznie odzyskany budynek przy Brackiej 25, gdzie przed wojną mieścił się pierwszy w Polsce dom towarowy, często zwany polskim Harrodsem. Mam wrażenie, że jesteśmy świadkami dziejowej sprawiedliwości, przywracania Warszawie jednego z bardziej zasłużonych rodów.

O tym wszystkim myślę, jadąc na trzecie piętro, gdzie ma się rozpocząć spotkanie. Teraz piętro to zostało oddane do użytku Rzemieślnikom i Marzycielom, czyli ludziom, którzy chcą zmieniać Warszawę na lepsze. To taki wkład rodziny Jabłkowskich w rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Tu marzyciele mogą się spotykać, dyskutować, wymyślać co i jak należy zmienić, żeby nasze bliższe i dalsze otoczenie było bardziej przyjazne.

O historii rodziny i firmy chciałoby się powiedzieć wiele. O protoplaście rodu, Józefie Jabłkowskim, który w XIX wieku prowadził tak dobrze zorganizowane gospodarstwo, że Józef Ignacy Kraszewski stwierdził, że to aż... niepolskie, cudzoziemskie, bo „brak w nim słowiańskiego nieładu i nieopatrzności”. Mimo swej rzetelności i szczęścia w interesach Józef, przez chciwość spadkobierców jednego ze współników, zbankrutował i zdecydował się zacząć nowe życie w Warszawie. Wierząc w siłę więzów rodzinnych, założył związek rodowy Spójnia, który, zgodnie ze statutem, miał z wpłat wszystkich członków rodziny gromadzić kapitał przeznaczony na pomoc tym, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji, i udzielanie pożyczek i dotacji. Dzięki wsparciu finansowemu Spójni jedna z córek Józefa, Aniela, w 1884 roku założyła mały sklepik z galanterią przy ulicy Widok 6, który stał się początkiem handlowego imperium.

Warto byłoby napisać o pomysłach, które teraz w handlu są standardem, ale 100 lat temu były niezwykle nowatorskie, jak stosowanie reklam świetlnych, rozsyłanie katalogów do tzw. klientów prowincjonalnych i wprowadzenie sprzedaży wysyłkowej, organizowanie pokazów mody i innych wydarzeń promocyjnych, jak na przykład „białego tygodnia”, gdy w środku zimy cały sklep był zamieniany w ogród z kwitnącymi drzewami, a w oferowanych do sprzedaży kolekcjach dominowała biel. Można pozazdrościć pracownikom pracodawcy – inwestującego w ich rozwój,



Fot.: Dom Towarowy Bracia Jabłkowscy

umożliwiającego szkolenia, naukę, dbającego o czas wolny, sport. Można się wzruszyć, czytając wspomnienia pracowników – na przykład młodego chłopaka, pólsieroty, któremu firma finansowała naukę w gimnazjum, opłacała obiady, wysyłała na obozy sportowe za symboliczną złotówkę. Albo pracownika filii w Wilnie, który stracił pracę po wkroczeniu Niemców i nie zdołał wrócić do Warszawy, gdzie była jego matka. Pozbawionej środków do życia kobiecie firma przez całą okupację wypłacała wynagrodzenie, co pozwoliło jej przeżyć.

W 1951 roku firma została doprowadzona do upadku, przeprowadzono grabież jej majątku, ówczesnego właściciela, Feliksa Jabłkowskiego, aresztowano. Na szczęście został zwolniony – władza zadowolona się zniszczeniem firmy. Wypuszczając Feliksa Jabłkowskiego z celi, klawisz zawołał: „Wokulski wychodzi!”. Tak więc Wokulski wyszedł, ale pozostał w pamięci pracowników i warszawiaków. Teraz, po 65 latach, potomkowie Wokulskiego wracają ....

Żeby dowiedzieć się więcej o historii firmy warto sięgnąć po lekturę „Domu Towarowego Bracia Jabłkowscy. Romans ekonomiczny” autorstwa Feliksa Jabłkowskiego czy „Sześciu pięter luksusu” Cezarego Łazarkiewicza. A jeśli brak nam czasu – zajrzeć przynajmniej do wyboru tekstów „Dom towarowy Bracia Jabłkowscy. Warszawski od pokoleń”.

Cieszę się bardzo, że dzięki Jabłkowskim odradza się piękny kawałek Warszawy. I nie muszę chyba dodawać, jak bardzo im kibicuję.

**NASTĘPNE SPOTKANIA W PLANOWANIU NA ROK 2016/ PEŁNA INFORMACJA BĘDZIE DOSTĘPNA W STYCZNIU NA STRONIE FUNDACJI: FIRMYRODZINNE.ORG**



**Małgorzata Stromczyńska**

redaktor biuletynu / spotkania mentoringowe



# Nie można bać się pracy

Firmę Gelg założył w 1989 roku. Dlaczego zdecydował się zostać przedsiębiorcą? Czy dzisiaj podjąłby taką samą decyzję? O tym i wielu innych sprawach Grzegorz Grupiński opowiedział w wywiadzie z Małgorzatą Stromczyńską.

**Małgorzata Stromczyńska: Dlaczego zdecydował się Pan założyć firmę? Przecież pracował Pan na etacie, miał dobre zarobki. Warto było ryzykować?**

*Grzegorz Grupiński: Faktycznie, pracowałem wtedy w Zakładach Wyrobów Metalowych (obecnie Amica Wronki S.A.), byłem kierownikiem wydziału i dobrze zarabiałem. Ale i mój dziadek i mój ojciec mieli prywatne firmy, więc była to swego rodzaju rodzinna tradycja. Przede wszystkim jednak chciałem sam decydować o tym co robię. W zakładzie, w którym pracowałem, często prowadziłem projekty, które nie dochodziły do skutku. Było to dla mnie bardzo frustrujące. Czulem, że nie mam wpływu na to co się dzieje.*

**M.S.: Myślę, że wiele osób odczuwa czasami podobną frustrację, ale nie każdy umie zaryzykować. Czy trzeba posiadać jakieś specjalne cechy charakteru żeby to zrobić ?**

*G.G.: Przede wszystkim nie można bać się pracy. Trzeba wręcz lubić pracować. Pamiętam, że wielu moich kolegów wyjeżdżało na wakacje, nawet zagraniczne, żeby odpocząć, albo handlować towarami. A ja praktycznie przez 19 lat nie miałem urlopu. Tzn. urlop w sensie prawnym oczywiście był, ale brałem go po to, żeby pracować, a nie odpoczywać. Gdy mama przepisała mi działkę na górze za miastem, postawiliśmy na niej z żoną tunele przykryte folią. Rano chodziłem do pracy, po południu pracowałem przy foliach. Później kupiłem jedną z pras wyprzedawanych przez Amice. Z czasem zakład ten zaczął szukać kooperantów i zlecać trudniejsze detale na zewnątrz. Wtedy uruchomiłem swoją prasę i otworzyłem działalność. Tak powstał Zakład Rzemieślniczy- Lidia Grupińska.*

**M.S.: Pan był szefem narzędziowni i bardzo dobrze znał się na sprawach technicznych. Ale prowadzenie biznesu wymaga też wielu innych umiejętności. Kto pomagał w innych aspektach?**

*G.G. Przede wszystkim żona, która zajmowała się papierkową robotą. A było jej wtedy bardzo dużo, jak na tak małą firmę. Ja na tych sprawach się nie znałem, więc miałem wielkie oparcie w żonie. Zdarzyło mi się również skorzystać z pomocy finansowej kolegi, z którym wspólnie kupiliśmy pustą suszarnię i magazyny zboża Spółdzielni Usług Rolniczych. Ale szybko go spłaciłem i zostałem jedynym właścicielem.*

**M.S. Od założenia firmy minęło prawie 26 lat. Jak przez ten czas zmieniło się prowadzenie biznesu w Polsce? Jest lepiej czy gorzej?**

*G.G. Zmieniła się na pewno skala naszej działalności. Zaczynaliśmy od 74 m<sup>2</sup>, a dzisiaj pracujemy na 7 halach. Oczywiście mamy też większe możliwości rozwoju, przede wszystkim na rynki zagraniczne.*



Grzegorz Grupiński

*Polskie towary zyskują coraz większą renomę, nie mamy się czego wstydzić. Jest jednak wiele spraw, które nas ograniczają. To przede wszystkim różnego rodzaju przepisy- unijne, ochrony środowiska czy bezpieczeństwa higieny pracy. Nie twierdzą oczywiście, że nie są one potrzebne, ale niektóre zamiast pomagać, wręcz przeszkadzają nam w pracy.*

*Mamy np. taką małą suwniczkę- bardzo ułatwia ludziom pracę, ale żeby jej używać, trzeba przeprowadzić badania, zastosować nadzór. Tą samą pracę można oczywiście zrobić ręcznie, ale jest to o wiele trudniejsze. Uważam, że większość przepisów tworzonych jest dla dużych firm, ale nie znajdują one zastosowania w mniejszych przedsiębiorstwach. Przez stosowanie przepisów jesteśmy jako polskie firmy mniej konkurencyjni. Klienci ze wschodu i Azji często oczekują od nas niskich kosztów produkcji, bo do takich są przyzwyczajeni. Ale my nie możemy sobie na nie pozwolić, bo każdy przepis niesie za sobą finansowe koszty.*

**M.S.: Często mówi się, że w czasach, gdy Pan zaczynał łatwiej było założyć firmę niż teraz. Zgadza się Pan z tym?**

*G.G.: Tak, faktycznie kiedyś było łatwiej. I znowu wracamy tu do kwestii przepisów i różnego rodzaju uregulowań, które przeszkadzają przedsiębiorcom, również w rozkręceniu interesu. Kiedyś wystarczyło mieć małe znajomości i można było zaczynać. Dzisiaj trzeba wiele tygodni czekać na decyzję urzędnika, prawie w każdej sprawie. I nie*



Zakłady Gelg we Wronkach z lotu ptaka

*ma co liczyć, że dostaniemy ją wcześniej niż przewiduje ustawa. Jeśli urzędnik ma maksymalnie 3 tygodnie, to wcześniej danej pracy nie wykona. Taka jest nasza rzeczywistość. Na zachodzie wygląda to zupełnie inaczej. Tam urzędnik jest po to, by pomagać, a nie przeszkadzać.*

**M.S.: Niedawno ukazały się badania, które pokazały, że 25% przedsiębiorców nie podjęłoby powtórnie decyzji o założeniu firmy. A jak to jest w Pana przypadku?**

*G.G.: Nie mam żadnych wątpliwości, że podjąłbym taką samą decyzję. Z jednym wyjątkiem- zrobiłbym to o wiele wcześniej. Przed założeniem firmy prawie 20 lat pracowałem na etacie. Gdybym wykorzystał ten czas na założenie i rozwijanie swojego biznesu, dzisiaj byłbym już w zupełnie innym miejscu*

**M.S.: Gelg jest firmą rodzinną, razem z Panem pracują w niej dwie córki, zięciowie, a do niedawna także żona. Jak pracuje się z rodziną?**

*G.G.: Ciężko. Mam z nimi zupełnie inne relacje niż ze zwykłymi pracownikami. Poza tym często przynosimy pracę do domu i to dosłownie. Tematy firmowe towarzyszą nam przy obiedzie i w święta. Nie umiemy odciąć się od tych tematów po 8 godzinach pracy i oddzielić życia zawodowego od prywatnego.*

**M.S.: W kontekście biznesowym dużo więcej mówi się jednak o plusach firm rodzinnych. Podkreśla się ich trwałość i solidność. Zauważa Pan to w kontaktach z kontrahentami?**

*G.G.: Tak, dla kontrahentów duże znaczenie ma to, że jesteśmy firmą rodzinną. Moim celem jest tak przygotować firmę, tak ją rozwijać, by miała dalszy ciąg. Nie chodzi o to, by zarobić pieniądze i cieszyć się bogactwem. Zauważam takie myślenie również u innych*

*firm rodzinnych, które spotykam jeżdżąc po Polsce i uczestnicząc w spotkaniach dla firm rodzinnych. W tym jest ogromna siła i przewaga firm rodzinnych na rynku.*

*Niektórzy mają do mnie pretensję, że nie wykorzystuję całego potencjału firmy. Ale ja cały czas inwestuję, bo mam taką potrzebę. Dążę do tego, żeby się nie ograniczać. Jeśli jako firma skupilibyśmy się na jednym elemencie i produkowali tylko jeden produkt, to w przypadku rezygnacji kontrahenta z naszych usług, upadamy. A mi chodzi o to, żeby moja rodzina w przypadku przejęcia firmy miała łatwy start. Żeby bez zbędnych inwestycji mogli kontynuować moje dzieło.*

**M.S.: Zabrzmiało jakby chciał Pan przejść na emeryturę...**

*G.G.: Nie, nigdzie się nie wybieram. Nie wyobrażam sobie nie pracować, nie wiem co innego mógłbym robić. Pewnie gdybym odszedł z firmy, to stworzyłbym coś innego i zaczynał od początku. Przyznam, że już teraz chodzą mi po głowie nowe pomysły. Kto wie, może zacznę je realizować...*



**Małgorzata Stromczyńska**

redaktor biuletynu / spotkania mentoringowe





# Sukces pierwszej edycji Forum dla Wolności i Rozwoju Law4Growth

Blisko 20 warsztatów, 300 ekspertów, 750 gości, a także kilkadziesiąt postulatów i aktywny udział Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej – to pozytywny bilans pierwszej edycji Forum dla Wolności i Rozwoju Law4Growth.

Uczestnicy wydarzenia, które odbyło się w dniach 28-30 października w Katowicach, zaprezentowali pomysły na rozwiązania sprzyjające stabilnemu wzrostowi gospodarcemu Polski oraz wzmocnieniu efektywności i niezależności państwa. Podczas dwóch dni intensywnych debat i warsztatów eksperckich, dyskutowali o potrzebach przedsiębiorców i całej gospodarki. Tworzyli propozycje zmian ustaw, które złożyli na ręce prezydenta Andrzeja Dudy – honorowego patrona i uczestnika Forum.

Forum dla Wolności i Rozwoju to pierwsze obywatelskie przedsięwzięcie w Europie Środkowej i Południowo-Wschodniej,

którego celem było zaproponowanie konkretnych zmian prawnych. Po raz pierwszy kilkuset przedsiębiorców, naukowców i ekspertów z różnych dziedzin, a także przedstawicieli organizacji pozarządowych i mediów, usiadło wspólnie, by wypracować praktyki i rozwiązania, które pomogą zapewnić stabilny, wieloletni rozwój polskiej gospodarki, a także umocnić pozycję kraju na arenie międzynarodowej. Drugiego dnia Forum najważniejszych postulatów wysłuchał prezydent.

„Dzisiejsza pozycja Polski na świecie jest w dużej mierze wynikiem ciężkiej pracy polskich przedsiębiorców. Ich

wkład i zaangażowanie w budowę naszej gospodarki widać między innymi w takich oddolnych inicjatywach jak Forum dla Wolności i Rozwoju. Polscy przedsiębiorcy potrzebują prawa, które wzmocni ich konkurencyjność i pomoże dalej się rozwijać. Dlatego konieczna jest m.in. reforma systemu podatkowego, który będzie motywował do inwestowania środków finansowych w Polsce i który będzie sprawiedliwie traktował wszystkie firmy: polskie i zagraniczne, te większe i te, które prowadzą działania w skali mikro”, powiedział Andrzej Duda, Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej.

Podczas Forum dla Wolności i Rozwoju



Law4Growth odbyło się 17 warsztatów tematycznych w takich obszarach jak inwestycje, prawo i wymiar sprawiedliwości, podatki, gospodarka, innowacyjność oraz samorząd lokalny. W każdym ze spotkań wzięli udział specjaliści w danej dziedzinie, przedsiębiorcy, przedstawiciele instytucji publicznych i NGO, a w wielu przypadkach także media. Warsztaty eksperckie były merytoryczną esencją wydarzenia, a także przykładem udanej współpracy osób z różnych środowisk. Ich uczestnicy – pomimo różnic poglądów i perspektyw – wypracowali wspólne postulaty zmian dla rządzących.

„Reforma podatkowa, zamiana CIT na inną formę podatku – który obniżyłby uciążliwość dla przedsiębiorstw, ale też i dla Państwa – lub wdrożenie systemu mieszanego, ulgi inwestycyjne, wyrównanie szans pomiędzy dużymi i małymi

podmiotami oraz firmami polskimi i zagranicznymi – to przykłady postulatów wnoszonych przez przedsiębiorców w obszarze podatkowym”, podkreślał Henryk Siodmok, prezes zarządu grupy Atlas. „Polskie przedsiębiorstwa chcą płacić podatki, ale mają poczucie, że system jest nieefektywny i nie gwarantuje jednakowych szans rozwoju dla wszystkich”, przekonywał.

Wśród postulatów zgłaszanych przez uczestników Forum znalazły się także, między innymi: konieczna szybka nowelizacja prawa zamówień publicznych, ujednoczenie prawa bankowego w formie całościowego kodeksu, powołanie Rady Przedsiębiorców reprezentującej przedstawicieli sektora prywatnego, stworzenie rynku mocy w energetyce, wprowadzenie do kodeksu pracy tzw. banków czasu pracy czy zachęty dla pracodawców do zatrudniania pracowników 50+. Forum zajmuje się

obszarami kluczowymi z punktu widzenia wieloletniego rozwoju państwa. Są to m.in. energetyka, kreowanie rynku pracy, ochrona zdrowia i rynek finansowy.

„Potrzebujemy strategicznego myślenia w perspektywie kilkunastu i kilkudziesięciu lat. Ale to nie wystarczy - musimy też w taki sposób realnie działać. Z realizacji celów długoterminowych powinien być rozliczany regularnie rząd, samorządy i wszystkie państwowe instytucje. Potrzebujemy również określenia branż strategicznych tak, aby wiadomo było, które obszary szczególnie mocno wspieramy i promujemy. Trzeba zwiększyć też realny transfer wiedzy i środków pomiędzy mniejszymi i większymi podmiotami na rynku, nauką i biznesem, sektorem prywatnym i publicznym. Organizm państwa powinien żyć. Tymczasem mamy wiele świetnych rozwiązań na papierze, a nie działających w praktyce”, skomentowała prof. nadzw. dr hab. Barbara Piontek, sekretarz generalna Forum dla Wolności i Rozwoju Law4Growth, czuwająca nad merytoryką warsztatów i nad przygotowaniem tzw. Białej Księgi, czyli zbioru dobrych praktyk dla państwa i biznesu pt. Prawo dla Wolności i Rozwoju.

Współorganizatorami przedsięwzięcia byli: Miasto Katowice, Krajowa Izba Gospodarcza, firma Atlas, Prawo dla Rozwoju, New Story oraz Linkleaders. Już trwają prace nad dalszym rozwojem Forum. Sponsorzy wydarzenia to: Atlas, FAKRO, PZU, Grupa Azoty, Bank Zachodni WBK, Poczta Polska, Polkomtel, Energa, Krajowa Rada Komornicza, Tauron, Cechini, PGE, Energa, Enea, Provident, Cover.

„Nasza inicjatywa jest z założenia wydarzeniem cyklicznym, integrującym coraz większą liczbę ekspertów i środowisk, które będą chcieli pracować nad propozycjami zmian w swoich dziedzinach. Chcemy również, by Forum w kolejnych latach miało coraz mocniej zarysowany kontekst międzynarodowy, spajający kraje Europy Środkowej i Południowo-Wschodniej”, podsumował Michał Rybicki, szef projektu Forum dla Wolności i Rozwoju Law4Growth.

Dzięki wysiłkom ogromnej liczby osób, które poświęciły swój czas i siły, wierząc w słuszność inicjatywy, a także sponsorów, konferencja okazała się znaczącym sukcesem, przecierając szlaki przyszłym obywatelskim inicjatywom w Polsce.





# Umowa rodzinna

Coraz więcej firm rodzinnych dostrzega potrzebę spisania konstytucji rodzinnej. Przed przystąpieniem do działania, warto zorientować się jakie elementy powinny być w niej zawarte. Wskazówki przygotowali eksperci z Kancelarii Wardyński i Wspólnicy.

# ELEMENTY KONSTITUCJI RODZINNEJ

## **1. PREAMBUŁA**

„(...) kluczową kwestią dla przetrwania firmy rodzinnej przez stulecia jest w pierwszym rzędzie uregulowanie kwestii własności oraz współżycia rodziny z biznesem, tak aby harmonia pomiędzy nimi warunkowała ciągły rozwój przedsiębiorstwa.” - Jacek Lipiec

- Oświadczenie o wizji – określenie motywacji sygnatariuszy Konstytucji rodzinnej oraz ich oczekiwań względem siebie i innych, a także zasad leżących u podstaw Konstytucji rodzinnej,
- Oświadczenie o misji – określenie celu, do którego dążyć będzie rodzina i środków, jakie zostaną w tym celu podjęte, a których nośnikiem ma być Konstytucja rodzinna.

## **2. PODSTAWOWE PRAWA I OBOWIĄZKI CZŁONKÓW RODZINY**

„Nie pytaj co Rodzina może zrobić dla Ciebie. Zapytaj co Ty możesz zrobić dla Rodziny!”

- Podstawowym obowiązkiem sygnatariusza jest postępować zgodnie z zasadami Konstytucji rodzinnej. Podstawowym prawem jest zaś oczekiwać, że inni sygnatariusze będą postępować wobec niego równie lojalnie.

## **3. ZGROMADZENIE RODZINNE I RADA RODZINY**

- Struktura i kompetencje zgromadzenia rodzinnego i rady rodzinnej,
- Mechanizm wybierania członków zgromadzenia rodzinnego i rady rodzinnej.

## **4. STRATEGIA FIRMY RODZINNEJ**

- Model uprawiania biznesu – konserwatywny i bezpieczny czy ekspansywny i elastyczny?
- Wybór metody konsumpcji zysku: dywidenda czy fundusz inwestycyjny?
- Kontynuacja dotychczasowej strategii.

## **5. ZMIANA UMOWY**

- Zasady nowelizacji Konstytucji rodzinnej – koncepcja dynamiczna v. konserwatywna.

## **6. CZERPANIE KORZYŚCI Z FIRMY RODZINNEJ I POLITYKA DYWIDENDOWA**

- Wynagrodzenie za osobiście wykonaną pracę w firmie rodzinnej,
- Dywidenda związana z posiadaniem udziału kapitałowego w przedsiębiorstwie,
- Zapewnienie dobrobytu rodzinie zaangażowanej w prosperowanie firmy rodzinnej.
- Inne korzyści, m.in. stypendia naukowe dla podejmujących naukę na wskazanych kierunkach.

## **7. ZOBOWIĄZANIA NIEMAJĄTKOWE**

- Zobowiązanie do działania dla dobra rodziny i zaangażowania w pracę w firmie rodzinnej,
- Zakaz podejmowania działalności konkurencyjnej,

- Wytyczne (w sferze niemajątkowej) dla sygnatariuszy związane z rozwojem potomstwa, kontaktem z mediami, wywiązywaniem się z obowiązków względem rodziny.

## **8. UMOWA WSPÓLNIKÓW**

- Mechanizm wstępowania lub występowania z firmy rodzinnej,
- Mechanizm przymusowego wykupu nielojalnego sygnatariusza Konstytucji rodzinnej,
- Utrzymanie integralności firmy rodzinnej,
- Przełożenie postanowień umowy wspólników na treść umowy spółki.

## **9. KONTYNUACJA DZIAŁALNOŚCI – SUKCESJA**

- Wybór i wskazanie sukcesora lub sukcesorów,
- Tryb przekazania zarządu firmą rodzinną i pozycji lidera w ręce sukcesora,
- Zabezpieczenie finansowe osób ustępujących wskutek sukcesji.

## **10. OCHRONA MASY MAJĄTKOWEJ FIRMY RODZINNEJ**

- Zarząd majątkiem w powiernictwie – zapobieganie patowi decyzyjnemu,
- Zakaz obciążania udziałów i ograniczenie obrotu udziałami w firmie rodzinnej,
- Planowanie spadkowe i zaplanowanie darowizn.

## **11. ROZWIĄZYWANIE SPORÓW**

- Priorytet rozwiązania sporów wewnątrz rodziny metodami polubownymi,
- Ultima ratio – sprawy zostają skierowane do sądownictwa polubownego,
- Gradacja środków ochrony w zależności od powagi naruszenia Konstytucji rodzinnej.

## **12. DZIAŁALNOŚĆ I ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE**

- Zaangażowanie w inicjatywy charytatywne i NGO.

## **13. ZATRUDNIANIE CZŁONKÓW RODZINY**

- Zasady zatrudniania członków rodziny: preferencja, równouprawnienie czy wyższe wymogi?

## **14. SPRAWY NIEUREGULOWANE**

- W zakresie spraw objętych przez Konstytucję rodzinną, ale w niej wyraźnie nieuregulowanych, sygnatariusze będą czynić starania, by rozwiązywać problemy o oparciu o zasady, na których opiera się Konstytucja rodzinna.

## **15. FUNDUSZE**

- Tworzenie i funkcjonowanie funduszy celowych stworzonych, by: wykupić nielojalnego sygnatariusza Konstytucji rodzinnej, zabezpieczyć finansowo ustępującego założyciela.



# Nie trzeba wyprzedzać rynku o dwa kroki. Czasem wystarczy jeden.



Gdyby cała gospodarka funkcjonowała według tych samych zasad, co firmy rodzinne, żylibyśmy w spokojniejszym świecie. I z pewnością bezpieczniejszym. O sposobie działania firm rodzinnych w kontekście raportu "Polacy o firmach rodzinnych 2015" z Magdą Kwiatkiewicz, współwłaścicielką firmy Yes Biżuteria, rozmawia Konrad Bugiera.

**Konrad Bugiera: Tytuł raportu opracowanego na zlecenie Fundacji Firmy Rodzinne to "Koniec mitu prywaciarza". Co się wydarzyło w ostatnich latach, że możemy doświadczać teraz takiej zmiany myślenia w społeczeństwie?**

*Magda Kwiatkiewicz: No właśnie rzecz w tym, że nic się nie wydarzyło - i oby tak dalej. Mamy szczęście, że w obecnych czasach możemy spokojnie żyć i uczciwie pracować. "Mit prywaciarza" powstał w czasach PRL, kiedy działalność gospodarcza - mówiąc delikatnie - nie była mile widziana przez władzę. I ludzie ulegali opinii, którą władza lansowała, tym bardziej, że widzieli, jak bardzo "prywaciarze" się starają i kombinują, jak by tu sobie poradzić w mało sprzyjających warunkach.*

*Teraz, na szczęście, można osiągnąć sukces bez kombinowania i załatwiania. Oczywiście ludzie, którzy wolą taki sposób prowadzenia biznesu nadal będą funkcjonować, ale w moim odczuciu już teraz jest to mało znaczący margines w zestawieniu z całą masą ludzi, którzy po prostu uczciwie pracują i dzięki tej pracy udaje im się coś osiągnąć. Przez 25 lat wolnej Polski można było obserwować, jak ludzie miesiąc po miesiącu zapracowują na swój sukces w absolutnie przejrzysty i nie budzący żadnych wątpliwości sposób. A zatem*

*wystarczy być pracowitym i zaradnym, żeby osiągnąć sukces. Ci, którzy chcieli to zrobić w sposób przebiegły, zostali zepchnięci do marginesu.*

**Czy chce Pani przez to powiedzieć, że żyjemy w spokojnych czasach?**

*W porównaniu z czasami PRL z pełnym przekonaniem można powiedzieć, że jest teraz spokojnie. Chcę natomiast podkreślić, że można spokojnie pracować, bo zasady są dostatecznie stabilne i przejrzyste - nie trzeba się martwić, że zaraz się zmienią, albo że ktoś będzie je umyślnie interpretował na naszą niekorzyść. Teraz praktycznie nie musimy się o to martwić i możemy spać spokojnie.*

*Oczywiście, jeśli obecnie ktoś chce kombinować, to będzie to robił, ale prędzej czy później będzie się to wiązało ze stresem, nieprzespanymi nocami, ciągłym strachem, że coś się nie uda. Obserwowałam już wielu takich ludzi i nigdy nie kończyło się to dla nich dobrze. Lepiej jest pracować w spokoju i nie znam praktycznie nikogo, kto mając alternatywę spójny a stres dobrowolnie wybiera ten ostatni - nawet przy dużej premii za ryzyko.*



## A zatem firmy rodzinne nie ryzykują?

Jest dokładnie tak, jak Pan mówi. Pracujemy w nieco mniejszym tempie, z mniejszym ryzykiem, za to jesteśmy pewni swego. Nie ma konieczności pędzić tak mocno, żeby wyprzedzić rynek o dwa kroki. Czasem wystarczy tylko jeden krok. Tym bardziej, kiedy możemy postawić ten krok bardzo pewnie.

Nie spieszymy się, więc możemy przykładac większą wagę do szczegółów, co przekłada się na lepszą jakość dla klientów.

## No właśnie – jakość i solidność to dwie cechy, które przypisują firmom rodzinnym konsumenci, a sami przedsiębiorcy rodzinni mocno się z tym utożsamiają.

Zupełnie mnie to nie dziwi. Nie możemy sobie pozwolić na wytwarzanie wyrobów słabej jakości, bo naszym priorytetem jest trwałość biznesu. Jeśli zaczniemy robić buble, klienci do nas po prostu nie wrócą. Zawsze musimy sobie zadawać pytanie „i co dalej?” jeśli chcemy być poważni i prowadzić firmę z myślą o dzieciach i wnukach. To nas odróżnia od korporacji, które nie zawsze to pytanie stawiają. Trzeba szybko wykazać zysk – wykazują. Trzeba szybko ograniczyć koszty – ograniczają. Zarząd wypełnia zadania

zleczone przez właścicieli – którymi często bywają bardzo rozproszeni akcjonariusze – nie wybiegając wyobraźnią poza ramy swojej kilkuletniej kadencji, co ma często poważne konsekwencje. To nie jest odpowiedzialny biznes.

My nie podejmujemy takiego ryzyka. Dzięki temu dajemy gospodarce stabilność. Gdyby cała gospodarka funkcjonowała w zgodzie z zasadami, które wyznają firmy rodzinne, żylibyśmy w dużo spokojniejszym świecie, i z pewnością bezpieczniejszym. Przynajmniej z ekonomicznego punktu widzenia. Ograniczanie ryzyka i zapewnienie przetrwania to podwaliny gospodarki.

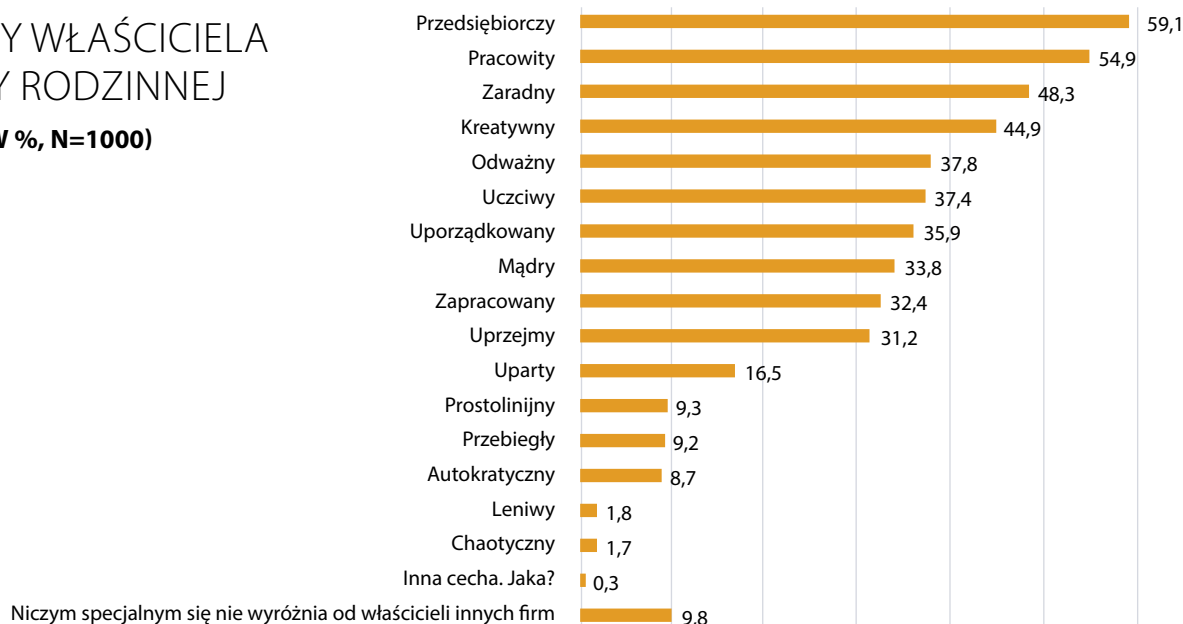
## Skoro już mówimy o dzieciach i wnukach, to czy możemy powiedzieć, że wraz z mitem prywaciarza kończy się też „mit syna szefa”? Jak zostali przyjęci w firmie Pani syn i bratanek, którzy stosunkowo niedawno dołączyli do zarządu?

Na pewno nikt nie próbował ich na siłę głaskać (uśmiech). Pracownicy przyjęli ich życzliwie i jednocześnie powiedzieli im o wszystkich niedociągnięciach, słabszych decyzjach i potknięciach, które im się przydarzyły.

Chcę przez to powiedzieć, że pracownicy Yes są absolutnie świadomi

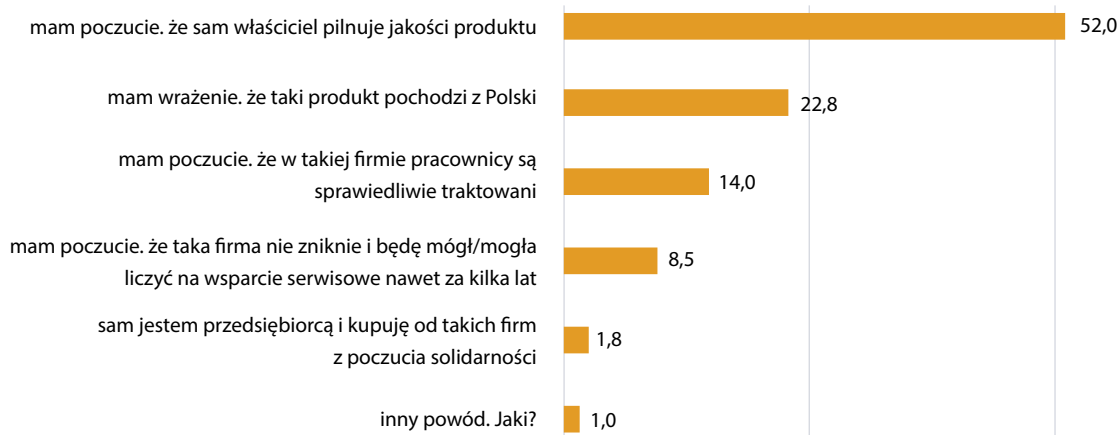
## CECHY WŁAŚCICIELA FIRMY RODZINNEJ

(DANE W %, N=1000)



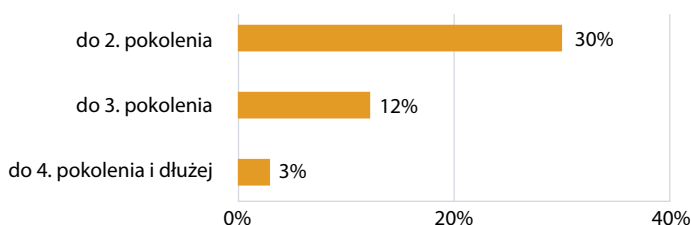
## MOTYWACJE DO KUPOWANIA OD FIRM RODZINNYCH

(DANE W %, N=400)



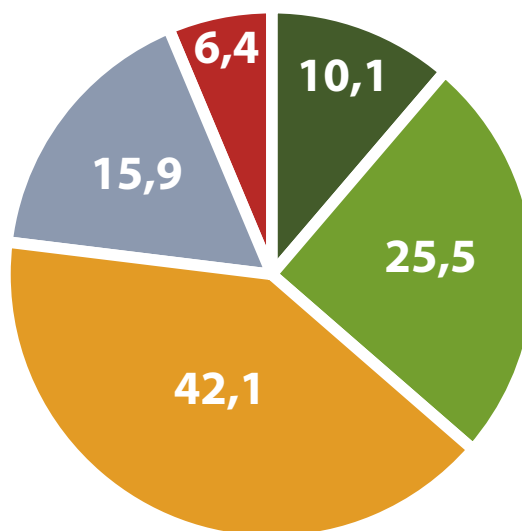
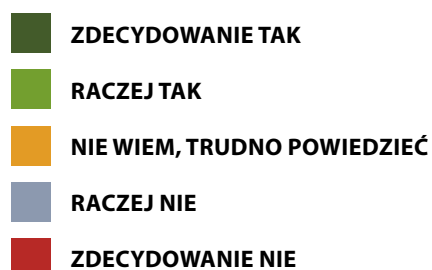
## TRWAŁOŚĆ FIRM RODZINNYCH

(źródło: raport FBN-I oraz Egon Zehnder Leadership Succession: Best Practices from the World's Leading Family Businesses)



## CZY BYŁBYŚ/BYŁABYŚ W STANIE ZAPŁACIĆ WIĘCEJ ZA PRODUKT FIRMY RODZINNEJ NIŻ ZA PORÓWNYWALNY PRODUKT, ALE Z FIRMY, KTÓRA NIE DEKLARUJE SWOJEJ RODZINNOŚCI?

(DANE W %, N=1000)



sukcesji. Wiedzą, że ona nastąpi i nie mają na to wpływu. Natomiast zdają sobie sprawę, że jeśli firma tego nie przetrwa, to być może z tego powodu, że na początkowym etapie całego procesu ktoś nie dał dostatecznego wsparcia sukcesorom.

**A jak Pani ocenia współpracę z rodziną? Polacy uważają, że członkowie rodziny to dobrzy partnerzy biznesowi. Czy doświadczenie to potwierdza?**

Jesteśmy na rynku już ponad 30 lat, więc odpowiedź sama się nasuwa. Gdyby było inaczej, to pewnie już dawno temu odechciałoby się nam pracować.

**I wspólnie – w piątkę – pilnujecie, żeby produkty były dobrej jakości?**

To akurat moje zadanie. (uśmiech). Skądinąd bardzo przyjemne. Taki przypadek mi udział w zarządzaniu firmą. A podzieliliśmy się po prostu różnymi obszarami firmy, żeby sobie nawzajem niepotrzebnie nie wchodzić w drogę. Brat zajmuje się marketingiem i PR, mąż finansami, ja produktem i sprawami handlowymi, a synowie – rozwojem firmy. To zapewnia nam sprawną pracę i dobre efekty. To przekłada się na dobre produkty, a tego nic nie zastąpi.

Podkreślanie rodzinności firmy pomaga w relacjach z klientami?

W relacjach B2B – zdecydowanie tak. Kiedy mówię, że jesteśmy firmą rodzinną, to już nie muszę udowadniać całej masy rzeczy. Wystarczy, że potwierdzę kompetencje i profesjonalizm, ale nie muszę już demonstrować zaangażowania, wiarygodności czy właściwego podejścia do pracowników. Ci ostatni zresztą często podkreślają wyjątkową atmosferę, jaka u nas panuje. Wiem, że nasi managerowie z kilkunastoletnim doświadczeniem odmawiają na finansowo korzystniejsze oferty, bo nie chcą tego stracić.

A czy daje się zauważyć, że działania takich podmiotów jak Fundacja Firmy Rodzinne pomagają edukować społeczeństwo – masowego odbiorcę?

Wielu przedsiębiorców ma obawy czy komunikować o rodzinnym charakterze swoich firm – raport „Polacy o firmach rodzinnych” pokazuje, że nie ma powodów do obaw. Okazuje się bowiem, że społeczeństwo jest nastawione pozytywnie. I to nie społeczeństwo trzeba edukować w pierwszej kolejności. Trzeba zająć się nastawieniem samych firm – aby z większą śmiałością mówiły o swojej rodzinności. Fundacja Firmy Rodzinne bardzo pomaga w tym zakresie, organizując spotkania, na których ci o mniejszym doświadczeniu mogą posłuchać i porozmawiać z tymi, którym udało się już osiągnąć pewien sukces.

Sama chętnie angażuję się w miarę możliwości w działania Fundacji, bo uważam, że trzeba pomagać. Każdy był kiedyś mały i może opowiedzieć, jak poradził sobie z różnymi sprawami. Warto się dzielić swoim doświadczeniem i pomóc innym firmom rodzinnym rozwiązać ich problemy – żeby nie musieli wyważać otwartych drzwi.

Uważam to za słuszną ideę, tym bardziej, że firmy rodzinne od wieków stanowią podstawę światowej gospodarki. Wracamy do dawnego porządku jeśli chodzi o rozkład sił w światowej ekonomii, z ogromną rolą krajów azjatyckich. Chiny i Indie odzyskują stopniowo pozycję gospodarczych mocarstw, którą miały w czasach antycznych i średniowieczu. Ich gospodarki od stuleci opierały się na firmach rodzinnych. Powinniśmy więc zrobić co się da, żeby przywrócić naturalny porządek i zapewnić odpowiednią pozycję firm rodzinnych na świecie. Korporacje bowiem są tylko anomalią w historii gospodarczej i już możemy obserwować, że po kilkudziesięcioletniej dominacji, ich formuła zaczyna się wyczerpywać.

# Sukces sukcesji. Część 11 - Wiedza, która przetrwa próbę czasu.



Fot.: Fotolia

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”.

**O**d kilku dziesięcioleci firmy Grant Thornton na całym świecie koncentrują się na stymulowaniu wzrostu prywatnych przedsiębiorstw. Właściciele prywatnych przedsiębiorstw nieustannie poszukują skutecznych sposobów przeniesienia praw własności w krytycznych fazach cyklu koniunkturalnego lub w wyniku rozwoju ich osobistych ambicji. Brak skutecznego planu zagraża przyszłości przedsiębiorstwa lub może ponieść negatywne konsekwencje finansowe i podatkowe jego właścicielowi. Natomiast skuteczne planowanie sukcesji zapewni przedsiębiorstwu większe szanse przetrwania oraz lepsze zyski finansowe dla właściciela.

Jakie główne czynniki należy wziąć pod uwagę w celu zapewnienia przyszłego sukcesu i osiągnięć prywatnych przedsiębiorstw?

**ZBUDOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA WYMAGA CZASU. JEGO PRZENIESIENIE RÓWNIEŻ.**

Co łączy brytyjską firmę muzyczną EMI, amerykańskiego giganta w branży słodczy Mars Incorporate, kanadyjską Irving Oil i Greyhound Australia? Wszystkie są bardzo skutecznymi prywatnymi przedsiębiorstwami, które przetrwały próbę czasu. EMI została założona w 1887 roku przez Emile Berlinera, który wcześniej opracował mikrofon do telefonu Alexandra Grahama Bella. Firma Mars powstała w 1911 roku w Tacoma w stanie Washington w kuchni Franka Marsa. Irving Oil została założona w roku 1924 przez K.C. Irvinga i pozostaje prywatną firmą rodzinną. Z ponad 100-letnim doświadczeniem, Greyhound Australia jest jedną z najstarszych firm autokarowych na świecie.

Przedsiębiorstwa te działają w różnych krajach, w różnych branżach i na bazie różnych modeli operacyjnych, ale mają jedną wspólną cechę: zobowiązanie do budowania przedsiębiorstwa, które przetrwa swoich założycieli. Tego typu dziedzictwo nie powstaje przypadkowo. Wymaga to starannego pielęgnowania czynników stymulujących wartość firmy, jasnego formułowania



celów osobistych i biznesowych, wskazania i przygotowania wykwalifikowanych następców oraz wsparcia wyspecjalizowanych doradców. Na tym właśnie polega planowanie sukcesji.

## ODPOWIEDZI NA TRUDNE PYTANIA

Chociaż planowanie sukcesji można zdefiniować po prostu jako proces przekazywania kontroli nad przedsiębiorstwem i praw własności do niego, opracowanie i realizacja planu sukcesji nie są aż tak proste. Jako właściciel lub inwestor prywatnego przedsiębiorstwa musisz odpowiedzieć na kilka trudnych pytań. Jak długo chcesz pozostać w branży? Czy przyjęty model biznesowy ma szanse przetrwać w przyszłości? Czy wskazałeś menedżerów, którzy są w stanie rozwijać firmę w przyszłości? Jak te decyzje wpływają na kluczowych pracowników?

Jeśli prowadzisz firmę rodzinną, musisz także wziąć pod uwagę problemy natury emocjonalnej, które mogą poddać w wątpliwość umiejętności członków rodziny lub wymagać twórczego uporządkowania sukcesji, by sprawiedliwie potraktować wszystkie dzieci w myśl zasady, że sprawiedliwy i równy podział to nie samo.

Kwestie te mogą być skomplikowane, a czasami niewygodne, ale ignorowanie ich nie spowoduje, że znikną. I choć rozwiązanie tych dylematów jest możliwe, nie następuje w ciągu jednej nocy. Jeśli chcesz zapewnić długoterminowe przetrwanie firmy, zminimalizować zobowiązania podatkowe i – w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych – utrzymać zdrowe relacje rodzinne, na wdrożenie planu sukcesji nigdy nie jest za wcześnie.

## CO POWSTRZYMUJE CIĘ OD DZIAŁANIA?

Dane liczbowe są wstrząsające. Według Międzynarodowego Raportu Biznesowego firmy Grant Thornton (IBR), 25 % prywatnych przedsiębiorstw planuje zmianę właściciela w ciągu najbliższych dziesięciu lat. Przy czym, tylko nieco ponad połowa z nich posiada formalny plan sukcesji. Dane te znajdują

poparcie w wynikach innych niezależnych badań naukowych przeprowadzonych w krajach tak różnych, jak Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone i Kanada. Może to wyjaśniać, dlaczego tylko 30 % przedsiębiorstw prywatnych jest w stanie przetrwać do drugiego pokolenia, a tylko 12 % – do trzeciego.

Najbardziej interesujący jest sposób, w jaki właściciele przedsiębiorstw uzasadniają brak opracowania planu sukcesji. Obawiają się tego, co stanie się, gdy ich zabraknie, kto przejmie odpowiedzialność i jak firma poradzi sobie po ich odejściu. Niepokoi ich możliwość zaspokojenia potrzeb kadry zarządzającej i członków rodziny, którzy nie stoją w kolejce do sukcesji. Nie czują się dobrze w rozmowach na temat celów osobistych i finansowych lub nie chcą ujawniać problemów rodzinnych osobom postronnym. Boją się utraty osobistych relacji i tworzenia podziałów nie do przejścia. Bardzo często po prostu wahają się w sprawie przejścia na emeryturę, niepokoją ich perspektywy finansowe lub czują, że wytypowani następcy nie są gotowi do przejęcia kontroli.

**„Aby przygotować swoich następców na przejęcie kontroli, należy zapewnić im możliwość pracy w firmie. Trzeba dać im wystarczającą swobodę w podejmowaniu decyzji i, co ważniejsze, pozwolić popełniać błędy. Należy również zapewnić im strukturę zarządzania, która w jasny i mierzalny sposób określa ich role i obowiązki.”**

Bobby Stover - Grant Thornton, Stany Zjednoczone

Chociaż wyzwania te nie dotyczą tak bardzo właścicieli przedsiębiorstw prywatnych, , nawet oni muszą zmagać się z zawiłościami związanymi ze wskazaniem odpowiednich

następców, określeniem jasnych strategii wyjścia i tworzeniem podwalin pod przyszły wzrost. Dzisiejsze realia prowadzenia działalności gospodarczej często utrudniają formułowanie tego typu długoterminowych planów. W rezultacie wielu prywatnych przedsiębiorców podejmuje decyzje związane z sukcesją pod presją, zamiast planować z wyprzedzeniem.

Ponadto, jako powód odroczenia planowania sukcesji wiele firm obecnie wskazuje niedawne wahania gospodarcze. Organizowanie sprzedaży lub połączenia przedsiębiorstwa w sytuacji historycznie niskich wycen może być trudne. W najgorszym przypadku, bez zrównoważonej strategii na przyszłość i skutecznego modelu biznesowego, planowanie sukcesji staje się niepewne.

Mimo że wiele z tych powodów wydaje się uzasadnionych, bezczynność może spowodować szereg niezamierzonych konsekwencji. Bez poświęcenia czasu na zmaksymalizowanie wartości firmy lub przyjęcie struktury wspierającej jej przyszły wzrost możesz nie być w stanie przyciągnąć nabywców lub inwestorów. To z kolei może obniżyć zdolność firmy do dalszego generowania dochodów dla właścicieli po ich odejściu, zagrażając ich sytuacji finansowej. Bez stworzenia właściwej struktury przywództwa lub odpowiedniego przygotowania następców firma może ulec osłabieniu i ostatecznie upaść – ograniczając zdolność inwestorów do realizacji wystarczającego zwrotu z inwestycji. Bez umożliwienia zakupu udziałów/akcji wszystkim zainteresowanym stronom firma rodzinna ryzykuje utratą ważnych pracowników lub alienacją członków rodziny. Bez planowania awaryjnego i uwzględnienia wszystkich alternatyw, przedsiębiorca naraża się na sprzedaż wymuszoną, wyższe podatki i potencjalne rozwiązanie firmy, którą z takim mozołem budował.

**„Właściciele firm i inwestorzy wykazują tendencję do podejmowania stanowczych decyzji i kurczowego trzymania się wcześniej obranej ścieżki. Jednak w przypadku planowania sukcesji mogą wówczas niepotrzebnie utknąć w danym trybie działania, bez uwzględnienia wszystkich dostępnych opcji. Niezależni doradcy mogą pomóc zainteresowanym stronom poszerzyć ich perspektywę, prezentując różne podejścia i rozwiązania.”**

Tony Markwell - Grant Thornton, Australia

Między innymi z tych powodów, planowanie sukcesji nie jest procesem, który można odłożyć na później. Dzięki wcześniejszemu przygotowaniu gruntu, można odpowiednio rozwijać firmę, co pozwoli wykorzystać pojawiające się możliwości, niezależnie od warunków gospodarczych.

Jednocześnie ważne jest, by nie lekceważyć wyzwań, które mogą pojawić się podczas procesu planowania sukcesji. Aby zwiększyć swoje szanse na powodzenie, planowanie sukcesji należy traktować jako proces ciągły, podejmując kroki w celu przezwyciężenia barier psychologicznych i analizując istniejące możliwości ze wszystkich punktów widzenia.

## UPORZĄDKOWANE PODEJŚCIE

Aby rozgryźć zawilości związane z planowaniem sukcesji, warto na początku działać etapami. Choć istnieją różne podejścia do planowania sukcesji, prywatne przedsiębiorstwa mają większe szanse osiągnięcia swych celów, jeśli stosują sprawdzone, uporządkowane podejście do procesu przekazania biznesu.

## GROMADZENIE I ANALIZA INFORMACJI

W pierwszej fazie musisz (lub Twój doradca) przeprowadzić serię poufnych rozmów z właścicielami firmy, kluczowymi członkami kadry zarządzającej i/lub członkami rodziny, aby określić swoje krótko i długoterminowe cele. Z operacyjnego punktu widzenia pozwala to zidentyfikować potencjalne przeszkody na drodze do zamierzonego planu sukcesji i wdrożyć procesy w celu usunięcia tych przeszkód. Z osobistego punktu widzenia pozwala to zapewnić, że istniejące testamenty, umowy udziałowców/akcjonariuszy i zasoby finansowe odzwierciedlają Twoje cele. Ta faza daje również możliwość dokładnej analizy podejścia w celu określenia czynników, które rzeczywiście leżą u podstaw Twojej filozofii biznesu, relacji rodzinnych i osobistych problemów.

## OCENA MOŻLIWOŚCI STRATEGICZNYCH I POMNOŻENIA MAJĄTKU

Drugi etap polega na przeprowadzeniu burzy mózgów z udziałem doradców na temat szeregu potencjalnych rozwiązań pozwalających osiągnąć Twoje cele w zakresie planowania sukcesji. Dzięki sesjom planowania strategicznego z udziałem kluczowych pracowników i/lub rodzinnej naradzie można uzyskać opinie wszystkich zainteresowanych stron, dzięki czemu Twój plan będzie uwzględniał ich różne potrzeby. Ta druga faza pomaga również rozważyć możliwości zwiększenia wartości przedsiębiorstwa w perspektywie krótko, średnio i długoterminowej poprzez określenie możliwych działań wpływających na poprawę przepływu środków pieniężnych i zmniejszających postrzegane lub rzeczywiste ryzyko biznesowe.

## ZAPROJEKTOWANIE, OPRACOWANIE I WDROŻENIE PLANU

Po rozważeniu różnych opcji uzyskasz informacje potrzebne do nakreślenia strategii sukcesji lub zbudowania „modelu” planu do wdrożenia. Kroki podjęte na tym etapie są uzależnione od wybranej struktury sukcesji. Na przykład, jeśli w przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego masz zamiar przekazać je członkowi rodziny, w tym momencie musisz wskazać następcę i pomóc mu rozwijać wiedzę potrzebną do przejęcia kontroli nad firmą. W przypadku właścicieli i inwestorów, którzy planują sprzedać swoje firmy, jest to czas na wdrożenie procesów służących maksymalizacji korzyści biznesowych – począwszy od porównania z konkurencją poprzez optymalizację linii biznesowych i identyfikację braków w usługach po wzmocnienie pozycji bilansu, pozyskanie zasobów osobowych z branży, opracowanie konkurencyjnych ofert i – w przypadku sprzedaży wewnętrznej na rzecz kadry zarządzającej lub innych członków rodziny – zorganizowanie finansowania wymaganego do przeprowadzenia udanego przekazania.

Jeśli masz wystarczająco dużo czasu, możesz również zwiększyć szanse na osiągnięcie swoich celów związanych z planowaniem sukcesji, opracowując równoległe plany sukcesji – jeden, który można zrealizować od razu w przypadku nieprzewidzianej sytuacji awaryjnej; drugi, który można wdrożyć w średnim okresie (w ciągu roku) w celu wyeliminowania wszelkich stwierdzonych braków;



i trzeci, który określa Twoje zamiary długoterminowe (w okresie 5-10 lat) i przewiduje wiele modeli finansowych na wypadek różnych nieprzewidywanych sytuacji lub scenariuszy. To właśnie tutaj korzystanie ze sprawdzonego procesu jest bezcenne. Wiele planów strategicznych, modeli biznesowych i planów sukcesji nigdy nie przechodzi z etapu koncepcji do realizacji.

## PRZEGLĄD I MONITOROWANIE

Po wdrożeniu Twojego planu masz jeszcze wiele do zrobienia. Ponieważ dynamika przedsiębiorstwa i/lub relacji rodzinnych zmienia się w czasie, plan sukcesji wymaga odpowiedniego dostosowania. Pamiętaj, aby zaplanować regularne przeglądy planu, by upewnić się, że jest on aktualny i nadal odzwierciedla zmieniające się wymagania. Pamiętaj też, by komunikować wszelkie zmiany kluczowym zainteresowanym stronom, tak by nikt nie był zaskoczony w momencie faktycznej zmiany kontroli.

„Planowanie sukcesji może okazać się zbyt skomplikowane, jeśli nie podejmiemy do tej kwestii w racjonalny i uporządkowany sposób. Właściciele, inwestorzy i menedżerowie muszą dysponować odpowiednią ilością czasu zarówno na opracowanie planu sukcesji, jak i jego wdrożenie w postaci realizacji procesów niezbędnych dla udanego przejścia.”

Alejandro Chiappe- Grant Thornton, Argentyna

## PODJĘCIE DZIAŁAŃ JAKO NAJWAŻNIEJSZY PIERWSZY KROK

Chociaż nie istnieje ostateczna instrukcja opracowania skutecznego

planu sukcesji, nasze doświadczenie pokazuje, że następujące działania mogą pomóc firmie przetrwać – i rozwijać się – w przyszłości.

## WCZESNE ROZPOCZĘCIE

Planowanie sukcesji nie może być traktowane jako zdarzenie jednorazowe. Jest to proces, który należy zainicjować na długo przed planowanym odejściem właścicieli. Odpowiednio wczesne przystąpienie do działania zapewnia również pełną gamę dostępnych opcji.

## POŚWIĘCENIE CZASU

Osiągnięcie obecnego poziomu przedsiębiorstwa wymagało poświęcenia czasu i zaangażowania. Plan sukcesji wymaga tyle samo uwagi.

## OKREŚLENIE CZYNNIKÓW ZWIĘKSZAJĄCYCH WARTOŚĆ FIRMY

Dzięki zrozumieniu, które części przedsiębiorstwa będą najcenniejsze dla nabywcy lub innego potencjalnego następcy, można z wyprzedzeniem zmaksymalizować ich wartość.

## OKREŚLENIE PODSTAWOWYCH WARTOŚCI

Jednym ze sposobów zapewnienia, że firma utrzyma skupienie i będzie podążać wyznaczoną ścieżką jest wyraźne wyartykułowanie swoich podstawowych wartości i wpajanie ich wszystkim pracownikom.

## POLEGANIE NA RAMACH DECYZYJNYCH

Mogą one pomóc wyeliminować emocje z Twoich decyzji i dostarczą wskazówek dla Twoich następców.

## ZAANGAŻOWANIE NASTĘPCÓW W PLANOWANIE

Gdy kluczowi pracownicy, członkowie rodziny i potencjalni

inwestorzy znają Twoje zamiary, bardziej prawdopodobne jest, że poprą Twoje decyzje.

## **ODDZIELENIE ZASOBÓW FIRMOWYCH OD RODZINNYCH**

Samo przyjęcie procesów kontroli wewnętrznej i praktyk zarządzania wydajnością nie wystarczy. Może być potrzebne wprowadzenie bardziej formalnych procesów operacyjnych – od ustanowienia umów akcjonariuszy/udziałowców i umów o pracę po organizowanie regularnych posiedzeń zarządu.

## **KROK PO KROKU**

Przyjęcie zorganizowanego podejścia wymaga prowadzenia współpracy ze swoimi doradcami na każdym etapie procesu planowania sukcesji. Działania te opisano w sposób bardziej szczegółowy w pozostałych częściach naszego cyklu „Sukces sukcesji” i obejmują one:

## **USTALENIE WARTOŚCI FIRMY**

Przed rozpoczęciem planowania sukcesji koniecznie upewnij się, że firma jest w dobrej kondycji finansowej i ma dobre perspektywy na przyszłość. W dzisiejszym zmiennym klimacie gospodarczym przedsiębiorstwa muszą posiadać jasny plan długoterminowego wzrostu. Jest to szczególnie ważne dla przedsiębiorstw prywatnych rozważających możliwość stworzenia organizacji zdolnej do przetrwania w czasie.

## **USTALENIE CELÓW I ZAŁOŻEŃ**

Przy ustalaniu celów należy wziąć pod uwagę nie tylko potrzeby swoich pracowników (i/lub członków rodziny), ale także swoje osobiste cele w zakresie utrzymania i optymalizacji majątku. Współpraca z bezstronnymi doradcami zewnętrznymi może w tym momencie okazać się szczególnie ważna ze względu na dużą dozę emocji, które często narastają szczególnie wśród właścicieli pierwszej generacji.

## **WSKAZANIE I ZACHĘCANIE POTENCJALNYCH NASTĘPCÓW**

Niezależnie od tego, czy dla celów sukcesji bierzesz pod uwagę członków rodziny, pracowników firmy, czy poszukujesz kadry zarządzającej z zewnątrz, musisz opracować plan, który działa

w najlepszym interesie Twojej firmy, jednocześnie zachowując kontrolę nad emocjami. Chodzi tu nie tylko o wytypowanie następców posiadających odpowiednie zestawy umiejętności, ale również zakomunikowanie ich ról i obowiązków wszystkim zainteresowanym stronom oraz wystarczające przeszkolenie tych następców, gwarantujące dalszy rozwój firmy. Niezwykle ważne na tym etapie jest również zaprojektowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego dla potencjalnych sukcesorów.

## **WYBÓR ODPOWIEDNIEJ STRUKTURY SUKCESJI**

Wybrana struktura przekazania biznesu zależeć będzie od celów, które starasz się osiągnąć. Jeśli przekazujesz kontrolę przy jednoczesnym zachowaniu praw własności, możesz zapewnić kadrze zarządzającej, inwestorom i innym zainteresowanym stronom pewność, że wizja organizacji zostanie zachowana. Z drugiej strony, przeniesienie aktywów potencjalnie może pomóc zminimalizować obciążenia podatkowe.

## **PLANOWANIE SCENARIUSZY**

W biznesie, jak w życiu, rzeczy rzadko układają się dokładnie zgodnie z planem. Dlatego plan sukcesji musi być na tyle elastyczny, by móc dostosować go do zmiany okoliczności. Wymaga to przygotowania się na wiele nieprzewidzianych sytuacji – od utraty wiodącej pozycji lub nieprzewidzianej choroby po zapewnienie stałego dostępu do przepływów pieniężnych po oddaniu steru.

## **ZMINIMALIZOWANIE PODATKÓW**

W zależności od kraju swej siedziby konsekwencje podatkowe, które mogą pojawić się w momencie przeniesienia akcji/udziałów, mogą być znaczące. Uwzględnienie kwestii podatkowych już na początkowym etapie planowania sukcesji pozwala zminimalizować zarówno wysokość podatku od osób prawnych, jak i fizycznych. Na tym etapie firmy rodzinne mogą również zagwarantować zaspokojenie potrzeb rodziny po wyjściu z przedsiębiorstwa.

## **NIE ZOSTAWIAJ SPRAW PRZYPADKOWI**

Choć planowanie sukcesji może wydawać się skomplikowane i trudne, współpraca z odpowiednimi doradcami może wszystko zmienić i pomóc właścicielom przejść przez ten proces w sposób jak najmniej obciążający czasowo i emocjonalnie.

“Wielu właścicieli prywatnych przedsiębiorstw niechętnie wydaje pieniądze na opracowanie planu sukcesji, który ich zdaniem nie będzie potrzebny przez wiele lat. Jednak dzięki uwzględnieniu różnych dostępnych opcji plan sukcesji często zapewnia właścicielom korzystny model działania. W związku z tym należy go postrzegać jako inwestycję, która może przynieść znaczne korzyści – takie jak zwiększenie wartości firmy, uzyskanie siły pozwalającej rozważyć sprzedaż, jeśli nadarzy się stosowna okazja, a także zdobycie umiejętności radzenia sobie z innymi akcjonariuszami/udziałowcami lub członkami rodziny w bardziej aktywny i odpowiedzialny sposób.”

Kay Gray - Grant Thornton, Kanada



# Jiu-Jitsu mózgu

Fot.: Fotolia

Jednego nie nauczyliśmy nas w szkole na pewno: jak się bronić przed natłokiem informacji. A przydałoby się.

**B**ezkrytycznie zasysamy z otoczenia gigabajty danych. Według magazynu „Time” 20 proc. Amerykanów sprawdza swój smartfon co 10 minut, 40 proc. robi to, siedząc na sedesie, a 10 proc. nawet w czasie seksu. Nie tuż przed albo zaraz po. My pewnie nie jesteśmy lepsi.

Wszystkie te informacje zajmują pamięć operacyjną naszej świadomości. A to ma swoje konsekwencje – odciąga uwagę od chwili obecnej, jedynej, która jest prawdziwa, i przykleja uwagę do myśli, opowieści, strzępków obrazów oraz tekstów, które całkowicie bezwładnie i swobodnie penetrują nasz organizm. Rzeźbią nieprzydatne ścieżki neuronowe w mózgu i wylewają hektolitry niepotrzebnego koktajlu hormonalnego do organizmu.

Zasysając bezkrytycznie informacje, marnujemy mózg, najcenniejszy znany nam organ, zdolny do generowania wielkich myśli, mistycznych przeżyć i nieograniczonej miłości. Tylko, że nigdy nie zajmie się czymś takim, jeśli interesuje go, kto ze słynnych z kim właśnie zaczął się spotykać. Informacja czyni z nas głupeców – gdyby ktoś postawił taką tezę w szkole półtora pokolenia temu, groziłaby mu dwójka ze sprawowania za złe podejście do edukacji.

Dzisiaj ta sama teza okazuje się prawdziwa, a przynajmniej prawdopodobna.

## MENTALNA HIGIENA

Najmocniejszą filozoficzną bronią przeciwko papkowemu spustoszeniu – nawet w świecie, w którym trudno wykonywać tylko jedną czynność naraz – jest uważność, skupienie na tym, co dzieje się tu i teraz. I to wcale nie wymysł rodem z Dalekiego Wschodu, choć w buddyzmie uważność jest kluczowa jako jeden z siedmiu czynników prowadzących do przebudzenia. Uważności domagali się stoicy parę wieków po Buddzie. Na przykład cesarz Marek Aureliusz w „Rozmyślnościach” pisał: „Przypomnij sobie, że nie gnębi cię ani przyszłość, ani przeszłość, ale zawsze teraźniejszość. A jej ciężar zmniejszy się, gdy ją w samej sobie zamkniesz, a umysł swój skarcisz, że nie masz siły zniesienia takiej oto drobnostki”.

Gdy się dokładniej przyjrzymy mentalnemu ju-jitsu, jakie stosują filozofowie-praktycy Wschodu i Zachodu, możemy podzielić techniki, które proponują, na dwie kategorie: uwagę poświęcaną doznaniom zmysłowym i uwagę poświęcaną myślom. Dla stoików,



na przykład, dbanie o stan świadomości w każdej chwili rozbija się na panowanie nad wewnętrzną mową (prohairesis) oraz dostrojenie zmysłowe (prosoche). Bardziej wyrafinowany buddyzm wyróżnia cztery rodzaje zjawisk, na których możemy ćwiczyć uważność: ciało, odczucia, wszelkie obiekty umysłu (myśli, obrazy, emocje) i samą świadomość. Budda dbał o panowanie nad wewnętrzną mową. Odpowiedział kiedyś obrzucającemu go obelgami człowiekowi: „Twoje słowa nie są w stanie przykleić się do mojego umysłu”.

Oparte na uważności filozoficzne techniki obronne mogą się okazać skuteczne w zapobieganiu na przykład nomofobii (no mobile phone phobia), strachowi przed odcięciem od telefonu komórkowego. Dlaczego? Bo strach przed odcięciem od telefonu to tylko odmiana strachu przed samotnością, lęku przed niebyciem obiektem czyjejś uwagi, której ciągle głód odczuwamy często mocniej niż głód fizyczny. Głód samotności zaspokajamy, używając smartfonów średnio dwie godziny dziennie, w tym sprawdzając na nich pocztę średnio 35 razy w ciągu doby.

## ZDROWE MYŚLENIE

Ale czy to wyrafinowane urządzenia są winne naszemu uzależnieniu? Budda, stoicy, teolodzy chrześcijańscy powiedzieliby, że nie. Winna jest skłonność naszego umysłu do identyfikowania się z różnymi obiektami. Połykamy zachłannie informacje, bo choć mogą się wydawać pozbawionymi smaku treściami, wyrażanymi w jednostkach zwanych bitami, to w naszej percepcji zawsze występują w postaci gotowego dania przyprawionego emocjami. To sam umysł dba o to, by pojawiały się na talerzu naszej uwagi w tej postaci. Informacje smakują nam tak bardzo, bo – według psychologii buddyjskiej – umysł lgnie do przyjemności zmysłowych, opinii, rytuałów i zwyczajów, a wreszcie do samej jaźni.

Napychamy się informacjami nie po to, żeby więcej wiedzieć, tylko po to, żeby lepiej się poczuć. Dlatego właśnie skuteczność technik z zakresu „zarządzania informacją” jest ograniczona. Porządkują one informacje, uczą, jak odróżniać kluczowe od nieważnych, ale nie dotyczą istoty zjawiska – wrodzonej tendencji umysłu do przyklejania się emocjonalnego do obiektów. Co nie oznacza, że nie warto stosować prostych środków.

Bardziej kompleksowa odpowiedź na niewolnictwo wobec informacji wymaga jednak popracowania z ukrytymi wartościami. Taką pracę proponuje choćby racjonalna terapia zachowania (RTZ), która dostarcza pięciu zasad zdrowego myślenia. Myśli są wtedy zdrowe, kiedy:

- 1) są oparte na oczywistych faktach,
- 2) chronią nasze życie i zdrowie,
- 3) pomagają osiągać bliższe i dalsze cele,
- 4) pomagają unikać najbardziej niepożądanych konfliktów z innymi lub je rozwiązać,
- 5) pomagają nam się czuć tak, jak chcemy się czuć, bez nadużywania leków, alkoholu czy innych substancji.

Zdrowe myślenie musi spełniać co najmniej trzy z tych warunków. Gdyby stosować się do tego wymogu, należałoby wyłączyć natychmiast każdą dyskusję polityków w studiu telewizyjnym i zignorować wszystkie teksty na portalach na temat nowych partnerów znanych aktorek. Taka pożywka dla mózgu jest odpowiednikiem karmienia ciała tłustymi hamburgerami z frytkami przypalonymi na nieświeżym tłuszczu.

## ŚWIADOME ŻYCIE

Naprawdę skuteczna obrona przed papką informacyjną w świecie, który nam jej nie szczędzi, wymaga ciągłego trenowania świadomości w obu dziedzinach wskazanych przez stoików – w uważności doznań i uważności myśli. Warto je wspierać ćwiczeniami w krytycznym myśleniu i medytacyjną pracą nad emocjami. I ćwiczyć uwrażliwienie na to, jak myśli wpływają na ciało: które z nich powodują napięcie, które przepływają swobodnie, które sprzyjają jakim nastrojom. Sokrates nazywał takie podejście świadomym życiem.

## NIE MUSISZ WIĄZAĆ POCZUCIA SVOJEJ WARTOŚCI Z TYM, CZY INNI LUDZIE O TOBIE MYŚLĄ

Świadome filozoficzne kształtowanie życia, nieustanny dialog z wydarzeniami, wymaga regularnego dociekania, co jest tego życia istotą. To praca typowo filozoficzna, prawie nieobecna w naszej kulturze. Refleksja nad obrazem wszechświata i miejscem człowieka w całości procesu życia. Pierre Hadot nie bez powodu pisał o „wartości każdej chwili bieżącej, gdy ją przenieść w wymiar kosmosu”. Tak działa ludzki mózg: musimy mieć obraz czegoś dużego, żeby trywialne informacje z życia celebrytów wróciły do swoich proporcji. Bo kiedy staną się wyłącznym przedmiotem naszej uwagi, rozrosną się do wielkich rozmiarów. Uwaga nadmuchuje przedmioty. Kurczy nas samych, kiedy jej nie mamy.

Jak jednak mówią niektórzy stoicy, nie musisz się obawiać braku uwagi. Nie musisz wiązać poczucia swojej wartości z tym, czy inni ludzie o tobie myślą. Bo w każdej chwili masz pełną uwagę całego wszechświata. Idea dostrojenia do procesu życia jest wspólna praktycznej filozofii Wschodu i Zachodu. Kiedy patrzymy na gwiazdy i zdajemy sobie sprawę z tego, jak mikroskopijnym fragmentem wielkiego kosmicznego procesu jesteśmy, odechciewa nam się pogoni za informacyjną papką. Tą prostą kontemplacją odbieramy jej całą siłę przyciągania.

## ŚCIEŻKI ROZWOJU:

- Pierre Hadot „Filozofia jako ćwiczenie duchowe” Aletheia, Warszawa 2003
- Marcin Fabjański „Stoicyzm uliczny” Czarna Owca, Warszawa 2010
- [www.selfoff.com](http://www.selfoff.com) Pod tym adresem znajdziecie więcej informacji o filozoficznym systemie filtrowania treści.



### Dr Marcin Fabjański

autor pierwszego polskiego poradnika praktyki filozoficznej „Stoicyzm Uliczny” i książki „Zaufaj życiu. Nie zakochuj się w przelatującym wróble”. Twórca Szkoły Filozofii Dostrojenia do Procesu Życia

i programu Centrum Praktyki Filozoficznej w Krokowej, którą odwiedził w roku 2014, idąc śladami Johanna Gottlieba Fichtego z Lipska do Kaliningradu. Zdobycza Grand-Press i nagrody Independent Press Association w Nowym Jorku za najlepsze reportaże roku.

selfOFF  
SZKOŁA FILOZOFII ŻYCIA



# Drugi Dzień Właścicieli Firm Rodzinnych Banku Gutmann

## **NARODOWA NAGRODA BANKU DLA WYRÓŻNIAJĄCEJ SIĘ FIRMY RODZINNEJ W POLSCE ZOSTAŁA PRYZNANA MARION KOSMETYKI**

Na Drugim Dniu Właścicieli Firm Rodzinnych (FBO-Day) Banku Gutmann pojawiło się ponad 100 właścicieli wiodących firm rodzinnych z dziewięciu państw Europy Środkowej i Wschodniej. Wydarzenie miało miejsce w głównej siedzibie Banku Gutmann w Wiedniu. Właściciele wielopokoleniowych europejskich firm rodzinnych z Austrii, Holandii oraz profesorowie uznanych na świecie uczelni biznesu (Harvard Business School w Cambridge w USA oraz IESE w Barcelonie) wystąpili jako mówcy, przedstawiając ważne tematy w trakcie FBO-Day.

Kluczowymi kwestiami omówionymi w czasie FBO-Day były identyfikacja okazji do wprowadzania innowacji w firmach rodzinnych i optymalizacja procesu zmiany pokoleniowej. Drugie, coroczne, wydarzenie Banku Gutmann zgromadziło w Wiedniu liderów firm rodzinnych z Austrii, Bułgarii, Republiki Czeskiej, Finlandii, Węgier, Holandii, Polski, Ukrainy i Rosji. To zamknięte spotkanie wyłącznie dla Właścicieli Firm Rodzinnych umożliwiło zarówno członkom młodszego, jak i starszego pokolenia właścicieli prosperujących przedsiębiorstw wymianę skutecznych strategii i osobistych doświadczeń, między równymi sobie, w intymnej atmosferze w wiedeńskiej siedzibie Banku Gutmann.

Kluczowe przemówienia wygłosili Alexander E. Kahane, przewodniczący Rady Nadzorczej Banku, Ingrid Faber, szefowa i współwłaścicielka Faber Halbertsma Group, Karl Mayer-Rieckh,



udziałowiec i członek zarządu Leder & Schuh (marki Humanic), profesor John A. Davis, przewodniczący wydziału firm rodzinnych na uczelni Harvarda, profesorowie Antonio Dávila i Heinrich von Liechtenstein, z IESE Business School, a także Gordian F. Gudenus, partner zarządzający Banku Gutmann, który stoi na czele działu oferującego usługi firmom rodzinnym.

Kolejnym ważnym punktem programu FBO-Day była ceremonia wręczenia laureatom Nagród Gutmann dla Wyróżniającej się Firmy Rodzinnej w Europie Środkowej i Wschodniej 2015.

### **NARODOWA NAGRODA BANKU DLA WYRÓŻNIAJĄCEJ SIĘ FIRMY RODZINNEJ W POLSCE ZOSTAŁA PRYZNANA MARION KOSMETYKI**

Dzięki wsparciu IESE Business School z Barcelony - jednej z wiodących na świecie uczelni biznesu, Bank Gutmann ustanowił Nagrodę Gutmann dla Wyróżniającej się Firmy Rodzinnej w Europie Środkowej i Wschodniej 2015.

Regulamin przyznania Nagrody został opracowany przez Bank Gutmann we współpracy z IESE. W celu zapewnienia obiektywnej oceny, niezależności i najwyższych naukowych standardów proces analizy i przyznawania punktów został powierzony IESE Business School.

Ta prestiżowa Nagroda – po raz pierwszy w Europie Środkowej i Wschodniej - wyłoniła najlepsze firmy rodzinne z regionu i przyczynia się do promowania wagi tych przedsiębiorstw, jako stabilnych pracodawców, tworzących nowe miejsca pracy, wdrażających inwestycje lokalnie, filantropów i innowatorów.

Narodowa Nagroda Banku dla Wyróżniającej się Firmy Rodzinnej

w Polsce została przyznana MARION Kosmetyki - prosperującemu przedsiębiorstwu z Gdyni.

MARION Kosmetyki reprezentuje polski przykład najlepszych praktyk prowadzenia biznesu i spełnia wszystkie kluczowe kryteria najlepiej prosperujących i zaangażowanych graczy na arenie krajowej, jako pracodawca tworzący miejsca pracy, innowator i zarządca wspólnego majątku rodziny.

Gutmann Bank dziękuje licznym firmom rodzinnym w Polsce, które zgodziły się wziąć udział w badaniu i odpowiedzieć na pytania ankiety. Wszystkie spotkania charakteryzowały się otwartością, przyjazną atmosferą, szczerością, a ich rezultatem było lepsze zrozumienie firm rodzinnych.

### **USŁUGI BANKU GUTMANN DLA FIRM RODZINNYCH**

Jako firma rodzinna założona w 1922 roku, prowadzona przez przedsiębiorców charakteryzujących się odpowiedzialnością, Bank Gutmann specjalizuje się w doradztwie i towarzyszeniu firmom rodzinnym przy pomocy wyjątkowych Usług dla Firm Rodzinnych. Bank jest liderem rynku w Austrii i na Węgrzech, zarządza obecnie ponad 18 miliardami euro aktywów i rozszerza działania na inne państwa Europy Środkowej i Wschodniej.

Ponieważ sami partnerzy Banku postrzegają siebie jako przedsiębiorców, to mają wyjątkową umiejętność rozumienia firm rodzinnych jak „przedsiębiorca przedsiębiorcę” i są w stanie troszczyć się o nich, a także dostarczać im wiedzę.

Członkowie nagrodzonej firmy Marion Kosmetyki nie mogli przybyć do Wiednia, by osobiście odebrać statuetkę. W ich imieniu zrobiła to profesor UG, dr hab. Anna Maria Nikodemka-Wołowik.



## PO POWROCIE PODZIELIŁA SIĘ Z NAMI SWOIMI WRAŻENIAMI.

Międzynarodowe spotkania Gutmann Family Business Owners Day w Wiedniu weszły na trwałe do kalendarza ważnych wydarzeń Banku Gutmann. 2. edycję corocznych spotkań organizowanych przez ww. instytucję podzielono na 2 główne części: merytoryczną, skoncentrowaną na praktycznych aspektach funkcjonowania firm rodzinnych i stających przed nimi wyzwaniach oraz uroczystą, którą w całości wypełniła ceremonia wręczenia nagród. Jako wiodącą tematykę części odbywającej się w siedzibie Banku wybrano innowacyjność - niezbędny czynnik rozwoju współczesnych firm. Warto nadmienić, iż bezpośrednio nawiązywało do tego hasło wydarzenia: „The Innovation Challenge”. Na uwagę zasługuje panel moderowany przez prof. H. Liechtensteina z IESE BS. Uczestnikami dyskusji z czynnym udziałem publiczności byli właściciele znanych firm rodzinnych, odnoszących sukcesy w skali międzynarodowej. Ich praktyczne doświadczenia, którymi otwarcie dzielili się ze słuchaczami, są bezcenne. Okazało się, iż problemy dotyczące obecnych na sesji przedsiębiorców z kilkunastu krajów są zbliżone, często nawet identyczne, a rozmowy mogą pomóc w ich rozwiązaniu. Wieczorem, w zabytkowym Kursalonie, odbyła się uroczystość wręczenia Nagród Banku Gutmann dla Wybitnych Firm Rodzinnych z Europy Środkowej i Wschodniej 2015. Galę uświetniło wystąpienie prof. J.A. Davisa z Harvard BS, światowego autorytetu w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Wśród laureatów znalazła się polska firma z Gdyni, której właściciele z przyczyn losowych nie mogli osobiście odebrać nagrody. Na tle wielu przedstawicieli innych krajów, polska reprezentacja wypadła zaskakująco skromnie. Przybyła zaledwie 1 osoba z wielkopolskiej firmy rodzinnej. Pozostaje nadzieja, że w kolejnych latach polscy przedsiębiorcy dostrzegą wymierne korzyści płynące z uczestnictwa w tym wyjątkowym i prestiżowym spotkaniu.

*Gutmann*  
PRIVATE BANKERS



**Anna M. Nikodemka-Wołowik**

Członek honorowy polskiego jury w konkursie Banku Gutmann.

Profesor Uniwersytetu Gdańskiego, dr hab.; od początku zatrudnienia na uczelni łączy pracę naukowo-badawczą z praktyką gospodarczą; absolwentka UG (kierunek: handel zagraniczny), posiadająca certyfikaty otrzymane na uczelniach zagranicznych: IESE Business School, University of Navarra, Barcelona (2013r. i 2003r.), Harvard Business School, Boston (2008r.), University of Strathclyde Business School, Glasgow (1992); do jej zainteresowań należą: metodologia jakościowych badań marketingowych, zachowania konsumentów, znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce, budowanie tożsamości organizacji, ochrona własności intelektualnej, CSR i etyka w biznesie; aktywnie uczestniczy w międzynarodowych programach akademickich; prowadziła zajęcia na 7 uczelniach zagranicznych, m.in.: Fachhochschule Vorarlberg, Dornbirn, Dublin Institute of Technology, Dublin, MGIMO, Moskwa, Copenhagen Business School, Kopenhaga; jako ekspert brała udział w 5 projektach finansowych przez UE, w tym w projekcie PARP dedykowanym przedsiębiorstwom rodzinnym (2006-2010); jest członkiem International Family Enterprise Research Academy, Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, IESE Business School Alumni Association; za swoje dokonania otrzymała wiele nagród naukowych i odznaczenia państwowe, m.in. Nagrodę Stopnia Pierwszego Rektora Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Medal Komisji Edukacji Narodowej; autorka/współautorka ponad 70 recenzowanych publikacji wydanych w Polsce i za granicą, w tym 8 monografii i 3 podręczników, m.in.: Family Enterprises in the European Union: A Case For Regional Support, [w:] European Integration Process In The New Regional and Global Settings (2012r., współautor), Export Marketing of Small and Medium Sized Enterprises in the South Baltic Region (2012r., współautor), Polish and Swedish SMEs Towards CSR Challenges (2011r., współautor), Family Enterprises in Polish Economy - the Results of the First Nationwide Study, [w:] Intelligence and Courage for the Development of Family Business (2011r.), Family Enterprises - a Chance to Create a Strong Polish Business Identity (2006r.), Komunikowanie tożsamości rynkowej w otoczeniu międzynarodowym (2008r.), Nie tylko logotyp. Wyróżnienie i przynależność w biznesie (2004r.), Jakościowe badania marketingowe (pierwsza na polskim rynku wydawniczym monografia kompleksowo przedstawiająca jbm, 1999r.); recenzentka kilkudziesięciu publikacji krajowych i zagranicznych.



# Sukcesję trzeba sobie wypracować

Jak przygotować firmę do zmiany właściciela? Tak samo jak przygotowujesz swoje dzieci do samodzielnego życia – radzą eksperci w raporcie „O sukcesji” przygotowanym przez Grant Thornton i Fundację Firmy Rodzinne.

Prowadzisz firmę, jesteś jej liderem, odnosisz sukcesy. Widzisz, jak Twój biznes stopniowo się rozwija, wchodzi na nowe obszary, osiąga nowe cele. Firma staje się Twoim ukochanym dzieckiem, z którego jesteś dumny i dla którego jesteś w stanie zrobić wszystko. Prędeży czy później przyjdzie jednak czas, kiedy Twój biznes – podobnie jak dzieci – będzie musiał pójść swoją, samodzielną drogą. Będziesz musiał przekazać swoją firmę w jakieś silne, zaufane ręce. Choć polscy przedsiębiorcy nie zawsze sobie zdają z tego sprawę, dobre przygotowanie przedsiębiorstwa do sukcesji to proces, który trwa latami i wymaga często całościowego przemodelowania firmy i jej procedur. Nagłe, niezaplanowane wyjście z przedsiębiorstwa jej wieloletniego lidera może skończyć się potężnymi problemami.

Właśnie po to, aby mądrze zaplanować i skutecznie przeprowadzić sukcesję przedsiębiorstwa, firma audytorsko-doradcza Grant Thornton przygotowała specjalną publikację „O sukcesji” (w ramach cyklu opracowań „Plus”), a Fundacja Firmy Rodzinne

objęła ją patronatem. Jak wygląda prawidłowa sukcesja? Jak znaleźć i przygotować następcę? Jak najlepiej przeprowadzić sukcesję od strony prawnej i podatkowej? Jakie obszary działalności firmy powinny być przemodelowane, aby firma była samodzielną i gotową do zmiany właściciela? Jak przygotować rodzinę do nowej sytuacji? O tym wszystkim piszą eksperci Grant Thornton. Zachęcamy do lektury.

**RAPORT DOSTĘPNY JEST NA  
[WWW.GRANTTHORNTON.PL/SUKCESJA](http://WWW.GRANTTHORNTON.PL/SUKCESJA)**

 **Grant Thornton**  
An instinct for growth™



# Języki obce w służbie biznesu

Znajomość języków obcych to jedno z podstawowych wymagań pracodawców w stosunku do zatrudnianych osób. A które języki najbardziej przydają się w biznesie?

**P**ierwsze skojarzenie? - język angielski... Tak – na chwilę obecną to prawda, ale warto zdawać sobie też sprawę z paru innych, bardzo ciekawych aspektów tego zagadnienia.

Po pierwsze – wszystkie trendy, w tym także te dotyczące użyteczności różnych języków obcych, zmieniają się w czasie pod wpływem wielu czynników historyczno-gospodarczych.

I tak - każda epoka ma swój wiodący język komunikacji, np. Starożytni prowadzili interesy używając aramejskiego i greki, a od średniowiecza aż po XVIII wiek używano „lingua franca”, będącego mieszaniną języków arabskiego, greckiego, włoskiego, francuskiego i hiszpańskiego.

„Lingua franca” dzisiejszej epoki globalizacji to niewątpliwie język angielski używany tak powszechnie w biznesie. Ale warto też wiedzieć, że raport Agencji Bloomberg „The Languages of Business” (2011), podaje w następującej kolejności 4 dominujące obecnie w biznesie języki: angielski, chiński (dialekt mandaryński), francuski i hiszpański.

Wiele wskazuje na to, że językiem przyszłości może stać się język mandaryński.

Wg ostatnich przewidywań OECD, do 2030 r. wśród sześciu największych gospodarek świata miałyby znaleźć się Chiny, USA, Indie, Japonia, Brazylia oraz Rosja, co przekładałoby się także na użyteczność określonych języków w relacjach gospodarczych.

Jest to jednak zarazem ciekawy przykład na to, jak zmiany sytuacji polityczno-gospodarczej mogą modyfikować cel i motywację do nauki języków – np. ceniona jest nadal znajomość języka rosyjskiego, który do niedawna uznawany był za język perspektywny ze względu na rozwój relacji gospodarczych z Federacją Rosyjską, a dziś – zaczyna być postrzegany także jako istotne zabezpieczenie interesów firm na wypadek nieoczekiwanych zwrotów w polityce gospodarczej.

Jeśli idzie o nasze rodzime przedsiębiorstwa, statystycznie dominuje wymóg biegłej znajomości języka angielskiego, a w następnej kolejności: niemieckiego, rosyjskiego i francuskiego.

Coraz popularniejszą inwestycją przedsiębiorstw w szkolenia pracowników jest wysyłanie ich na intensywne kursy językowe za granicę, połączone z określonym treningiem biznesowym, takim jak. np. prowadzenie negocjacji lub prezentacji w danym języku.

Coraz więcej Polaków uczy się języków obcych dla celów zawodowych, prywatnych, towarzyskich, turystycznych czy kulturalnych, np. aby oglądać filmy w oryginalnej wersji językowej etc. Polscy rodzice coraz częściej też wysyłają dzieci na zagraniczne obozy językowe, inwestując w ich kwalifikacje językowe pod kątem przyszłej kariery zawodowej.

## AM CONSULTING & EDUCATION

KURSY JĘZYKOWE ZA GRANICĄ





**FUNDACJA**  
— FIRMY RODZINNE —

POLACY O FIRMACH RODZINNYCH 2015

# Koniec mitu prywaciarza

- LINK AKTYWNY W WERSJI ELEKTRONICZNEJ -

[POLACYOFIRMACHRODZINNYCH.PL](http://POLACYOFIRMACHRODZINNYCH.PL)

