

FIRMY RODZINNE

ZIMA 2022

ISSN 2719-5163



FUNDACJA
— FIRMY RODZINNE —

1108 FIRM
Z DRZEWKIEM





Katarzyna Gierczak-Grupińska

prezes zarządu

kasia@ffr.pl

+48 500 297 097

Eleni Tzoka-Stecka

koordynator projektów

eleni@ffr.pl

+48 603 093 532

Małgorzata Stromczyńska

redaktor naczelny biuletynu

biuro@ffr.pl

+48 694 191 647

Beata Lichnowska

dział badawczy

beata@ffr.pl

+48 576 128 891

Julia Szulczyk

social media

julia@ffr.pl

Konrad Bugiera

członek Rady FFR

konrad@ffr.pl

Adres biura:

Fundacja Firmy Rodzinne,

ul. Chlebowa 24

61-003 Poznań

www.ffr.pl

+48 61 22 50 641

Dorota Bryja-Wiśniewska

grafika

biuro@hanahstudio.pl

Wydawca:

Fundacja Firmy Rodzinne

Ćmachowo, 64-510 Wronki

Druk:

Fold Sp. z o.o.

Drodzy Przyjaciele,

Rok 2023 powitał nas bardzo ciepło – i to dosłownie, bo na termometrach odnotowano rekordowo wysokie temperatury. I chociaż to dziwne, jesteśmy przekonani, że to dobry znak i że ten rok przyniesie nam wiele dobrego.

My już zaczęliśmy planować nasze kalendarze i zapewniamy, że możecie spodziewać się wielu okazji do dobrych spotkań w gronie „rodzinnych” i nie tylko. Wiemy, że takie spotkania, podczas których możecie dzielić się swoim doświadczeniem, są dla Was bardzo ważne, dlatego będziemy Was na nie zapraszać.

Planujemy również dalej rozwijać markę drzewka „Firma Rodzinna”. Cieszymy się, że już ponad 1100 firm dołączyło do grona przedsiębiorców, którzy z dumą komunikują swoją rodzinność i razem z nami budują silną społeczność firm rodzinnych. Jak przekonacie się na kolejnych stronach biuletynu, nasze drzewko można spotkać na wielu produktach czy stronach internetowych, co często jest inspiracją dla kolejnych firm, by do nas dołączyły.

Chcemy również nadal dzielić się z Wami wiedzą ze świata, którą pozyskujemy dzięki naszemu zaangażowaniu w międzynarodowe projekty takie jak EWE Mentor Academy, który realizujemy od roku dla Komisji Europejskiej, a tym samym dla wszystkich krajów EU. Nasi mentorzy będą wciąż do waszej dyspozycji i być może będą Wam mogli pomóc w wyzwaniach jakie przyniesie nowa rzeczywistość.

Dziękujemy za to, że jesteście z nami, pozwalając nam wcielać w życie pomysły i idee, które mamy nadzieję, małymi krokami zmieniają rzeczywistość firm rodzinnych.

Życzymy Wam, by ten Nowy Rok 2023 był dla Was czasem pełnym dobrych niespodzianek, inspirujących wyzwań i troski o to, co w Waszym życiu najważniejsze. A jeśli pojawią się trudności, pamiętajcie, że czasami życie rzuca nam pod nogi kłody po to, byśmy zbudowali z nich schody, które zaprowadzą nas w nowe, ciekawe miejsca.

Z ciepłymi pozdrowieniami,

Kasia Gierczak-Grupińska

Razem z zespołem FFR

Eleni Tzoka Stecka, Małgorzata Stromczyńska, Beata Lichnowska, Julia Szulczyk i Konrad Bugiera



**Katarzyna
Gierczak Grupińska**



**Eleni
Tzoka-Stecka**



**Małgorzata
Stromczyńska**



**Beata
Lichnowska**



**Julia
Szulczyk**



**Konrad
Bugiera**



Fundację w działaniach stale wspierają

DOŁĄCZ
DO SPOŁECZNOŚCI
FIRM RODZINNYCH

Partner junior fundacji

FILIPIAKBABICZ.
EXPERT HOUSE

Mecenasi fundacji

YES

GELG

enel-med
CENTRUM MEDYCZNE

MOKATE
A Family Business

porce
BY MAXIM

BIOFARM
POLSKI PRZEMYSŁ FARMAKOTERAPII

OLIVIA BUSINESS CENTRE

BEACHY
POLSKIE

Pekabex

Fold



Obecnie współpracujemy z

WAR WSP
DYN OLN
SKI-ICY

KONRAD BUGIERA

SALES MANAGO
marketing automation



POMYŚL
O PRZYSZŁOŚCI

PARP
Grupa PFR

VEKSTHUS



SPÓŁECZNA AKADEMIA NAUK

SGH

AARC

jamk.fi
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



TEAM U

UNIONE INDUSTRIALE
TORINO

GRUPA
SPOTKANIE

EgonZehnder

UEAPME

BIODIVERSITY
CORPORATION

FTF
AUTONORIS

INTEGRETIV GDAŃSK

SME
CONNECT



Comunidad de Madrid

DANISH BUSINESS AUTHORITY

dyzo



ESBA

EUROCHAMBRES

IME
TIEBEE

Ministerstwo
Przedsiębiorczości i Technologii

epsylon
Training & Consulting



drzewko.org



Minione wydarzenia

Spotkania z Kancelarią FilipiakBabicz

Razem z naszym partnerem, Kancelarią FilipiakBabicz, zorganizowaliśmy cykl spotkań dla przedsiębiorców, podczas których poruszaliśmy istotne tematy z zakresu prawa pracy, prawa podatkowego, gospodarczego i karnego. Dzięki obecności wielu specjalistów z Kancelarii, uczestnicy spotkań mogli nie tylko wysłuchać prezentacji dotyczących ogólnej sytuacji przedsiębiorców, ale także zadać indywidualne pytania związane z sytuacją ich firmy. W ramach cyklu odbyły się trzy spotkania: w Poznaniu, Wrocławiu i Warszawie. Oprócz części prawnej, zaprezentowaliśmy na nich wypracowane w projekcie RescEWE narzędzia, które są dostępne bezpłatnie dla wszystkich przedsiębiorców, którzy chcą uporządkować swoją firmę i zrobić w niej swego rodzaju „przegląd”. Narzędzia te znajdziecie na naszej stronie, zachęcamy do korzystania :)

Kolejny cykl spotkań dla przedsiębiorców za nami. Dziękujemy!



EWE Day i Mentors Day we Florencji

Na początku listopada poleciliśmy do Florencji, by uczestniczyć w Europejskim Dniu Mentora. To niezwykle wydarzenie, które jest okazją do spotkania w międzynarodowym gronie i wymianę doświadczeń między mentorami z różnych krajów. Warto zaznaczyć, że nasze mentorki: Ewelina Pisarczyk i Agnieszka Simon-Adamczewska były w grupie roboczej, która przygotowała program tego wydarzenia. Poza tym, Agnieszka była jedną z prelegentek Mentors Day i wygłosiła we Florencji bardzo ciekawą prezentację nt. mentoringu. W wydarzeniu poza Agnieszką wzięli również udział inni nasi mentorzy: Ewa Magier oraz Dominik Piotrowski. Kolejne takie spotkanie już za rok.

Europejskie Forum Nowych Idei

Na początku października w Sopocie odbył się Europejski Kongres Nowych Idei. Fundację reprezentowała na nim mentorka i członkini Rady Fundacji, Agnieszka Simon-Adamczewska.

Europejskie Forum Nowych Idei organizowane jest od 2011 roku przez Konfederację Lewiatan przy współudziale BusinessEurope oraz miasta Sopot. Forum co roku gromadzi ponad tysiąc uczestników – przedstawicieli świata biznesu, nauki, kultury oraz administracji zarówno polskiej jak i europejskiej. W tym roku ważną częścią programu EFNI był temat wojny w Ukrainie i jej wpływu na sytuację polskich przedsiębiorców. Dziękujemy za zaproszenie do udziału w tym ważnym wydarzeniu :)





dzenia sukcesji, zabezpieczając przy tym interesy wszystkich stron jak również zapewniając bezpieczeństwo i trwałość firmie. Jedną z prelegentek podczas konferencji, z ramienia Fundacji, była Ewelina Pisarczyk. Opowiedziała ona o swoim doświadczeniu związanym z pracą w firmie rodzinnej oraz sukcesją, pokazując, że czasami najlepszym rozwiązaniem może być sprzedaż firmy. Ewelina gościła również na naszym spotkaniu mentoringowym w firmie Yes, o czym możecie przeczytać na kolejnych stronach.

Premiera naszego raportu

Na podstawie rozmów z firmami rodzinnymi, które prowadziła Beata Lichnowska, opracowaliśmy raport „Pogorszenie kondycji firm rodzinnych w kontekście rosnących kosztów działalności”. Jego premiera odbyła się w Warszawie w biurze Rzecznika MŚP. Na premierze był obecny Pan rzecznik, Adam Abramowicz oraz Mirosław Tworek z firmy Freen, która wsparła wydanie raportu. Więcej o wynikach raportu przeczytacie na kolejnych stronach.



Konferencja o sukcesji w Oławie

„Sukcesja – zabezpiecz swój biznes” to tytuł konferencji, którą objęliśmy swoim patronatem, a która odbyła się w grudniu w Oławie.

Konferencja została zorganizowana z myślą o właścicielach firm rodzinnych stojących w obliczu trudnych i nieuniknionych zmian pokoleniowych czyli sukcesji. Przedsiębiorcy mieli okazję skorzystać z wiedzy i doświadczenia ekspertów, którzy podpowiedzieli jak rozpocząć przygotowania do przeprowa-



Wszytkie ręce na pokład

W połowie września, w pięknych wnętrzach zabytkowego Dworu Ulejno powołaliśmy do życia Radę Programową FFR. Składa się ona z 10 osób, które zdecydowały się bezinteresownie wspierać nas w realizacji naszych działań oraz pomóc nam stworzyć nową ofertę, odpowiadającą Waszym potrzebom i oczekiwaniom.

W skład naszej Rady wchodzi:

Ewelina Pisarczyk, Agnieszka Simon-Adamczewska, Agnieszka Szwejkowska, Katarzyna Kłopotnińska, Celina Koszany, Eleni Tzoka Stecka, Małgorzata Stromczyńska, Beata Lichnowska, Julia Szulczyk, Konrad Bugiera.



Z tego miejsca raz jeszcze dziękujemy Wam za wasze zaangażowanie i wiarę w to, że to co robimy ma sens. Jesteśmy dumni, że mamy wokół siebie tak życzliwych Przyjaciół, z którymi możemy zmieniać rzeczywistość i dbać o przyszłość kolejnych pokoleń.

Zanim przedstawimy Wam szczegóły naszych działań na kolejny rok, chcemy przypomnieć Wam z czego już teraz możecie korzystać. Co ważne, są to rzeczy bezpłatne dla Was, więc tym bardziej zachęcamy do korzystania i dzielenia się nimi z innymi:



DRZEWKO I SIĘĆ FIRM RODZINNYCH

Zastrzeżony znak towarowy „Drzewko” jest dla Was dostępny po wypełnieniu zgłoszenia i podpisaniu regulaminu jego używania. Już ponad 1100 firm rodzinnych dołączyło do naszej rodziny, a drzewko coraz częściej jest widoczne na półkach sklepowych czy materiałach reklamowych firm. Drzewko to bardzo dobre narzędzie, by wyróżnić firmę i zyskać przewagę konkurencyjną na rynku. Jak pokazują nasze badania, konsumenci są gotowi zapłacić więcej za produkty z firm rodzinnych, tylko nie zawsze wiedzą

które z nich są rodzinne. Warto więc im to uświadomić używając loga drzewka.



MENTORING Grupa 120 mentorów skupionych wokół Fundacji jest gotowa udzielić Wam bezpłatnego wsparcia mentoringowego, jeżeli Wasza firma przeżywa jakieś trudności lub przeczuwa ich nadejście. Mentorzy wcześniej działali w ramach projektu Early Warning Europe, ale mimo, że projekt trwał tylko 3 lata, oni są nadal dostępni i gotowi do pracy z Wami.



TOOLKIT – ZESTAW NARZĘDZI To kolejne bezpłatne narzędzie, które może przydać się w każdej firmie. Jego głównym zadaniem jest pomoc w zwiększeniu odporności firmy na sytuacje kryzysowe. Pomaga również uporządkować firmę w różnych jej obszarach, od marketingu po finanse czy zarządzanie. Toolkit został opracowany w ramach międzynarodowego projektu Resc-EWE i jest dostępny do pobrania na naszej stronie internetowej. Obejmuje on praktyczne narzędzia w formie interaktywnego PDF oraz osiem instruktażowych filmów wideo wprowadzających użytkownika do każdego modułu. Narzędzia te w komplecie umożliwiają samodzielną pracę przedsiębiorcy nad najważniejszymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dodatkowo przygotowaliśmy specjalny zestaw narzędzi dla firm rodzinnych.



NETWORKING Nieustannie zachęcamy Was do obecności na spotkaniach mentoringowych, które są nie tylko okazją do poznania historii firmy-gospodarza, ale przede wszystkim szansą na poznanie innych firm rodzinnych i networkingu. Każdy kto choć raz uczestniczył w takim spotkaniu wie doskonale, że panuje na nich bardzo rodzinna atmosfera, która sprzyja otwartości i daje okazję do zadawania nawet najtrudniejszych pytań, a także dzielenia się swoimi rozterkami, doświadczeniami i obawami. Planujemy już dla Was kilka takich spotkań w 2023 roku. O szczegółach będziemy Was informowali na bieżąco w naszych mailingach.

Więcej informacji o każdym z tych działań znajdziecie na naszej stronie: www.ffr.pl. A jeśli mielibyście jakieś dodatkowe pytania, zachęcamy do kontaktu: biuro@ffr.pl

Sukcesja to przekazanie firmy w dobre ręce – spotkanie mentoringowe w firmie Yes

1. grudnia spotkaliśmy się w wyjątkowym miejscu w samym sercu Poznania – w Galerii Yes, której właścicielką jest Magdalena Kwiatkiewicz. Odkondu się tam spotkanie mentoringowe, podczas którego rozmawialiśmy o niezwykle ważnym dla firm rodzinnych temacie – a mianowicie o sukcesji.

Gospodarze spotkania, Magdalena oraz Michał Kwiatkiewiczowie opowiedzieli nam historię firmy Yes, którą założyli ponad 40 lat temu. A wszystko zaczęło się od młodzieńczej pasji, gdy jako studenci jeździli do pracy do Londynu, by sprzedawać biżuterię, którą Magdalena Kwiatkiewicz sama projektowała. I tak, gdy w 1981 roku wrócili do Polski, wiedzieli już, że chcą prowadzić własną firmę. Dołączył do nich jeszcze brat Magdaleny, Krzysztof Madelski.

Inspirująca historia powstania firmy była tylko początkiem do kolejnych opowieści. Głównym tematem naszego spotkania była bowiem sukcesja. Magdalena i Michał Kwiatkiewiczowie opowiedzieli nam jak ten proces wyglądał w firmie Yes. Można powiedzieć, że w ich przypadku nastąpiło dość klasyczne przekazanie sterów w ręce młodszego pokolenia. Ostatecznie jednak, po przeprowadzeniu kolejnych zmian, właścicielem firmy został syn Magdaleny i Krzysztofa Kwiatkiewiczów – Tomasz Kwiatkiewicz.

Nieco inną formę miała sukcesja w firmie Majsterpol, o której opowiedziała córka właścicieli, Ewelina Pisarczyk. W ich wypadku zapadła decyzja o sprzedaniu firmy, choć początkowo próbowano również zaangażować w przejęcie sterów młodszu pokolenie. Jak przyznała jednak Ewelina, z perspektywy czasu nikt w rodzinie nie żałuje decyzji o sprzedaży firmy.



Swoją historię podzielił się również z nami Marian Borkowski, właściciel firmy Fold. W jego przypadku proces sukcesji dopiero się rozpoczął. Jak sam przyznał, dzięki udziału w podobnym spotkaniu, podjął decyzję o jej rozpoczęciu, zdając sobie sprawę, że sukcesja to nie tylko przekazanie kluczy do firmy, ale proces, który potrwa kilka lat.

Podczas spotkania nie zabrakło oczywiście miejsca na dyskusję. Pozostali uczestnicy mieli różne przemyślenia, które często były wynikiem ich własnego doświadczenia z sukcesją. Po raz kolejny mogliśmy się przekonać, że sukcesja w każdej firmie może wyglądać inaczej, ale najważniejsza jest świadomość, że trzeba o niej pomyśleć dużo wcześniej, a nie wtedy gdy z przyczyn losowych będzie już nieunikniona.

W 2023 roku zamierzamy kontynuować serię spotkań mentoringowych w firmach rodzinnych. Już dzisiaj Was na nie serdecznie zapraszamy. O szczegółach będziemy Was informowali na bieżąco.



Odwaga, autentyczność i zaangażowanie

Chcemy się z Wami podzielić refleksją dotyczącą spotkania w firmie Yes, opublikowaną przez jednego z uczestników, Piotra Hansa. Bardzo miło nam czytać takie słowa i przyłączamy się do zachęty Piotra do odwiedzenia Galerii Yes w Poznaniu, jeśli jeszcze nie mieliście takiej okazji.

Nie noszę biżuterii, nie znam się na biżuterii i nawet nieczęsto ją kupuję. Z tym większą przyjemnością wziąłem udział w spotkaniu Fundacja Firmy Rodzinne w Galerii Yes.

W kameralnym wnętrzu miałem bowiem okazję spotkać wielu „rodzinnych”, tych znanych i zupełnie nowych, ale przede wszystkim poznać bliżej wizję założycieli na firmę, rodzinę i świat.

Była to opowieść o odwadze, autentyczności i zaangażowaniu. O wartościach, które najlepiej podsumowuje cytat: „Jestem dumna, że mówimy o wartościach. Walczymy o lepszą przyszłość dla kobiet, córek, wnuczek, ale nie przeciwko mężczyznom!” (a najlepiej obrazują kampanie reklamowe: „Jestem kobietą” i tegoroczna „Jestem przyszłością”).

Była to też opowieść o roli biżuterii – kiedyś mówiącej o statusie, a dziś wyrażającej przede wszystkim osobowość. Przedmiecie przekazywanym z pokolenia na pokolenie, „nośniku historii”, ale też talizmanie, chroniącym przed złem.

Była też mowa o procesie sukcesji („nigdy nie jest łatwo!”), innych wizjach różnych pokoleń (metafora windy), a także o presji, którą mogą odczuwać sukcesorzy, nawet pomimo braku nacisków ze strony nestorów! Wreszcie o tym, że nie należy opierać całego życia na firmie i rozwijać swoje pasje (myślę, że można ten wniosek rozciągnąć także na ludzi czy przedmioty).

Że w procesie sukcesji ważne są nie tylko dokumenty formalne, przekazanie wartości, władzy czy nawet własności, ale też posiadanie MARZEŃ.

W tych niepewnych czasach, optymistycznie zabrzmiało zdanie: „Wyzwania i trudności były, są i będą zawsze, ale wolimy jednak obecne czasy!”.

W dalszej części spotkania Ewelina Pisarczyk z firmy Majsterpol podzieliła się swoimi doświadczeniami z rocznej „przygody” na stanowisku wynajętej Prezeski, podkreślając ogrom odpowiedzialności, od którego się uwolniła, kiedy przestała być współwłaścicielem firmy rodzinnej. Myślę, że to jest najbardziej nieuświadomiony społecznie – a przez to najbardziej

niedoceniany – ciężar, który każdego dnia noszą na swoich barkach przedsiębiorcy. Z drugiej strony, ważnym wnioskiem było także doświadczenie pracy wg korporacyjnych standardów, które wnoszą jednak dodatkową wartość, a nie tylko nadmierną biurokrację!

Na koniec spotkania Marian Borkowski z Fold podzielił się swoją wizją sukcesji, udowadniając, że skoro każda rodzina i firma są inne, nie ma jednej, właściwej drogi dla firm rodzinnych!

Wyszedłem ze spotkania bogatszy nie tylko o nowe spojrzenie, ale też – dzięki uprzejmości Ilony Rosiak-Łukasiewicz – o album, którego tytuł, korzenie, ale przede wszystkim zawartość, doskonale obrazują wartości założycieli YES Biżuteria: odwagę, autentyczność i zaangażowanie! Na fotografiach uwieczniłem kilka prac, które przemówiły do mnie najbardziej.

Zachęcam do odwiedzenia strony projektu „Moim zdaniem”, a przede wszystkim Galerii Yes, której siedziba mieści się w Bazarze Poznańskim – miejscu pełnym tradycji i historii, położonym nieopodal Starego Rynku!



Piotr Hans

Doradca zarządu w firmie rodzinnej Novol, mentor EWE

EWE Mentor Academy

Międzynarodowy projekt Early Warning Europe Mentor Academy to działanie, któremu w 2022 roku poświęciliśmy najwięcej energii i pracy. Jego efektem była rekrutacja ponad 500 mentorów oraz dwa międzynarodowe warsztaty dla mentorów z całej Europy: jeden odbył się w Barcelonie, drugi został poprowadzony online. Przed nami jeszcze dwa lata pracy, 7 warsztatów, uniwersalne szkolenie dla mentorów ze wszystkich krajów UE oraz rozbudowanie europejskiej sieci mentorów.

Czym jest Early Warning Europe Mentor Academy?

To działanie, które ma na celu przygotowanie mentorów do niesienia skutecznej pomocy firmom przeżywającym trudności w całej Europie.

Early Warning Europe Mentor Academy to kontynuacja dwóch poprzednich międzynarodowych projektów, które realizowaliśmy jako Fundacja: Early Warning Europe oraz Resc-EWE. To właśnie w projekcie Early Warning Europe stworzyliśmy i wyedukowaliśmy grupę ponad 120 mentorów w Polsce oraz 1000 mentorów w Europie, którzy bezpłatnie pomagali i nadal pomagają przedsiębiorcom w kryzysie. Projekt Early Warning Europe Mentor Academy jest skierowany zarówno do nich jak i do nowych mentorów ze wszystkich krajów w Europie – by mogli rozwijać swoje kompetencje i wymieniać się wiedzą, doświadczeniem oraz najlepszymi praktykami.

Jednym z celów projektu jest stworzenie uniwersalnego szkolenia dla mentorów wspierających firmy w kryzysie, które będzie oparte na najlepszych europejskich standardach. Program szkoleniowy powstanie przy udziale zarówno doświadczonych jak i stawiających pierwsze kroki mentorów. Wezmą oni udział w warsztatach peer – learningowych, podczas których wypracują rekomendacje dla szkolenia.



Do końca 2024 r. odbędzie się 9 warsztatów, do których mentorzy zostaną zakwalifikowani w zależności od tematu, ich preferencji i ekspertyzy. Doświadczeni mentorzy zapewnią wiedzę fachową, najlepsze praktyki i praktyczne spostrzeżenia, które zostaną wykorzystane do zaprojektowania programu i tworzenia treści, podczas gdy nowi mentorzy z całej Europy będą głównymi użytkownikami programu szkoleniowego. W konsekwencji wszyscy uczestnicy projektu



będą mogli skorzystać ze szkolenia typu „train the trainer” – zarówno doświadczeni jak i niedoświadczeni. Dzięki temu będą oni mogli pełnić rolę trenerów dla kolejnych generacji mentorów w swoich krajach, korzystając z opracowanego programu szkoleniowego. Większość spotkań będzie miała charakter online.

Mentoring dla firm w kryzysie to nie tylko kwestia kompetencji, ale przede wszystkim wewnętrznej motywacji mentora. Większość osób, które trafia do projektu ma wewnętrzną potrzebę dzielenia się swoją wiedzą i umiejętnościami, chce wspierać pro bono tych, którzy są w trudnym momencie życia. Swoją przygodę w EWE traktują jako osobisty wkład w to żeby żyło nam się lepiej w Polsce i w Europie. Postawę tę doskonale można zaobserwować podczas warsztatów, na których nie ma osób znudzonych, niezainteresowanych, każdy wie po co przyszedł i czym chce się podzielić. Wszyscy chcą się uczyć i wzajemnie poznawać, po takich spotkaniach za-



wsze nabieramy optymizmu i utwierdzamy się w przekonaniu, że to co robimy wspólnie ma sens. To niezwykle obserwować taki pozytywny oddolny ruch solidarności pomiędzy przedsiębiorcami. Cieszymy się, że UE go zauważyła i postanowiła wesprzeć swoimi projektami. Każdy z nas wie, że w życiu bywa tak, że dzisiaj my niesiemy pomoc, ale jutro to my możemy tej pomocy potrzebować.

Early Warning Europe Mentor Academy to inicjatywa Unii Europejskiej, w ramach której powstał projekt „Poprawa dostępności i zakresu usług dla firm w trudnej sytuacji finansowej”. Jest wdrażany przez AARC Consultancy (Irlandia), Erhvervs- og Udviklingscenter Midtjylland (Dania) oraz Fundację Firmy Rodzinne (Polska).

Rola Fundacji w projekcie

Jako Fundacja mamy w projekcie bardzo odpowiedzialne i wymagające zadania. Jesteśmy liderem dwóch działań: rekrutacji mentorów oraz przygotowania wszystkich dziewięciu warsz-



tatów. Dwa z nich są już za nami. Pierwszy odbył się pod koniec października stacjonarnie w Barcelonie. Uczestniczyło w nim ponad 40 mentorów z całej Europy, w tym 5 mentorów z Polski. Warto zaznaczyć, że byli to nie tylko mentorzy związani z naszą organizacją i wcześniejszym projektem EWE, ale również mentorzy działający w innych organizacjach.

Na początku grudnia odbył się drugi warsztat, tym razem online. Wzięło w nim udział 95 mentorów z 33 krajów Europy, w tym 7 z Polski.



W styczniu rozpoczyna się 2 fala rekrutacji do projektu. Jeśli jesteś mentorem lub czujesz, że jesteś gotowy do tej roli, wciąż możesz dołączyć do naszej inicjatywy, wystarczy nas śledzić w najbliższym czasie w mediach społecznościowych lub uważnie czytać nasze mailingi.

Kolejne 6 warsztatów odbędzie się w tym roku – będą to warsztaty online. Ostatni warsztat odbędzie się stacjonarnie pod koniec 2024 roku.

Przed nami więc dużo pracy, ale wierzymy, że ta praca ma sens i przyniesie wiele dobrego nie tylko mentorom, którzy zdobędą nowe międzynarodowe doświadczenie, ale również firmom, które będą miały szansę skorzystać z mentoringu na najwyższym europejskim poziomie.



Eleni Tzoka Stecka

koordynator projektów w FFR

Zastosowanie drzewka



Codzienna porcja



Eterno



Ubrania robocze MMG



Ogródek Dziadunia



ProBiotics



Willisch



PCC-Cert

Nowe firmy z drzewkiem



W naszej drzewkowej rodzinie jest już ponad 1100 firm rodzinnych. Bardzo się cieszymy, że razem możemy budować dumę z rodzinnej przedsiębiorczości. Zobaczcie kto dołączył do nas w ostatnim czasie.

1108

**FIRM
Z DRZEWKIEM**

Stan na dzień:
10.01.2023 r.



**Air Sea Shipping
Marcin Bętkowski**

Gabryelin



DWÓR ULEJNO
manor house

Dwór Ulejno

Środa Wielkopolska



**Ascom Electronic
Poland Sp. z o.o**

Jerzykowo



**Ecoflores
Krzysztof Magdij**

Nowy Targ



Bajt-M.Chamicewicz Sp.j.

Biała Poldaksa



EKORR Rybiczny Sp. j.

Warszawa



**Benex
Banaszkiewicz Sp. J.**

Chrzypsko Wielkie



Feniks Sp. z o.o.

Jabłonka



**BudMechRol
Twardowscy Sp. z o.o.**

Tarnowo Podgórne



Filar Fijałkowski Sp. J.

Sadlno



**Carfactor.pl
Import Aut
Na Zamówienie**

Kraków



Gdańska Palarnia Kawy

Gdańsk



Castor Sp. z o.o.

Głubczyce



**GMD PLUS
Wróblewski i inni Sp.j.**

LNIANO



C-TEC Solutions Sp. z o.o.

Suchy Las



GMF Group Sp. z o.o.

Wiązowna



Drake Krzysztof Kaczor

Maksymilianowo



**Good Vibes
Jarosław Nadziak**

Bąków

	Gospodarstwo Rolne Niewczas / Niewczas Szkółka Sadzonek Truskawek	Sośno		NASZA Baśka	Kraków
	Gospodarstwo Rolno-Rybackie	Wiktorowo		Neton Group Sp. z o.o.	POZNAŃ
	GRAFFICO Centrum Reklamy	Toruń		Nexteam Sp. z o.o.	Warszawa
	Herbal Essence Sp. z o.o.	Poznań		NocoB Mikołaj Stadtmuller	Wrocław
	Kancelaria Radców Prawnych M. Woźniński A. Kulisz Spółka partnerska	Zielona Góra		OLIMA Sp. z o.o.	Oleśnica
	Kancelaria Usług Księgowych Hejne	Gdańsk		Opakmet Sp. z o.o. Sp.k.	Inowrocław
	Kirys	Warszawa		OrtoGo Centrum Medyczne Sp. z o.o.	Warszawa
	Konsorcjum Mięsne Okrasa Grupa Południe Sp. z o.o.	Pilica		P.A.T. Manufacturing Sp. z o.o.	Częstochowa
	Konstrukcje Stalowe JANO Sp. z o.o.	Jarocin		PAMO Sp. z o.o. Sp.k.	Ustrzyki Dolne
	Max Hemp Sp. z o.o.	Wiązów		PJK Grupa	Karczew
	Medgaz Sp. z o.o.	Łódź		Przedsiębiorstwo Vonart Sp. z o.o. Sp. k.	Wrocław
	Najder Sp. z o.o.	Rzeszotary		Purple Valley Sp. z o.o.	Szydłów

	Regionalne Centrum Mikroorganizmów Brunka Natural Marek Brunka	Chojnice		Vessel	Puszczykowo
	RM Solar Sp. z o.o.	Zielona Góra		Wake Sp. z o.o.	Jankowice
	Rysztof S.C.	Ślesin		Willisch Sp. z o.o. Sp. k.	Wągrowiec
	Salfeme (marka firmy Salvena)	Kraków		Wood Workshop Sp. z o.o.	Warszawa
	Santia	Jaraczewo		World Spark Sp. z o.o.	Kuków
	Stolarstwo Tapicerstwo	Lanckorona		Wójcik Sp. j. (Cukiernia Wójcik)	Karpin
	Stollimpex s.c.	Mikołów		Wyrób Wędlin Tradycyjnych Wolarek Sp. j. B. Wolarek, W. Wolarek	Liszki
	Szkoła Dobrego Smaku Sp. z o.o.	Łódź		Wytwórnia Makaronów Stefan Friedek	Wojska
	Świeża-Ryba.pl S.C. Firma Rodzinna	Tanowo		Zakład Produkcji Spożywczej i Handlu Frąckowiak Sp. z o.o.	Granowo
	Traba Trade Sp. z o.o. Palarnia kawy El Gato	Trzebnica		Zakład Przemysłu Mięsnego Dróbaleks Sp. j. K.E.C. Śmieszny, M. Mroczkowska	Aleksandrów Kujawski



Ty też dołącz do naszej drzewkowej rodziny lub poleć.
Wypełnij zgłoszenie na stronie:
drzewko.org i buduj z nami sieć firm rodzinnych w Polsce.



Rodzinność siłą twojej marki

Czy wiesz, że niezmiennie od 30 lat **najwyższą wartością dla Polaków jest rodzina**? Stawiana na pierwszym miejscu przez ponad 80% badanych, wyprzedza znacząco takie dobra jak zdrowie, spokój czy bogactwo.

Wysoka ocena wartości rodziny automatycznie przekłada się na wszystko, co z rodzinnością jest kojarzone – również na marki. Firmy uznawane za rodzinne postrzegane są jako:

- doświadczone, o lepszym know-how
- wiarygodne, godne zaufania
- elastyczne i kreatywne
- bardziej etyczne i przywiązane do swoich wartości
- wyróżniające się na tle konkurencji swoją niepowtarzalną historią.

Korzyści z komunikowania „rodzinności” marki

Badania przeprowadzone przez Fundację Firmy Rodzinne wykazały, że świadome kreowanie wizerunku firmy jako firmy rodzinnej, może przynosić wymierne korzyści w wielu obszarach, z których najważniejsze to:

WIĘKSZA SPRZEDAŻ

Komunikowanie rodzinności jest prostym sposobem zwiększenia sprzedaży, ponieważ dla nabywcy informacja o tym, że kupuje od firmy rodzinnej, jest wyraźną zachętą do zakupu.

(57% kupuje chętniej wiedząc, że kupuje od firmy rodzinnej)

LEPSZE CENY I WIĘKSZY ZYSK

Klienci deklarują gotowość do zapłaty nawet wyższej kwoty za produkt tylko po to, aby kupić ten z firmy rodzinnej. Firmy rodzinne mogą pozwolić sobie zatem na wyższe ceny, nie tracąc przy tym nic ze swej konkurencyjności.

(55% badanych skłonnych jest dopłacić 5-15% więcej za produkt firmy rodzinnej co 4 badany nawet więcej niż 15 %)

SILNA PROMOCJA I WIARYGODNY PR

Rodzinność jest znakomitym tematem narracji promocyjnej, cechuje go bowiem nośność i medialność (media chętnie piszą i mówią o historii oraz życiu osobistym właścicieli, a odbiorcy bardzo lubią poznawać takie właśnie treści). Rodzinność buduje tożsamość marki, wyrazistą, wiarygodną, odbieraną jako bliską, z sympatią i zrozumieniem, co przekłada się bezpośrednio na postrzeganie jakości produktów firmy. Zwiększa także rozpoznawalność marki, czyni ją unikalną, a tym samym niemożliwą do skopiowania przez konkurencję. Właściciel/właściciele firmy stają się naturalnymi ambasadorami swojej marki poprzez połączenie wartości marki osobistej właściciela i marki firmy, wyróżniając ją i wzmacniając wrażenie wyjątkowości. Rodzinność kreuje ludzkie oblicze biznesu i jest swoistą deklaracją cenionych wartości, a dziś to one decydują o wyborze danego dostawcy towarów czy usług. A wszystko to niejako przy okazji, bez dodatkowych nakładów na promocję.

NAJLEPSZA KADRA PRACOWNICZA

Firmy rodzinne są bardzo pożądanym typem pracodawcy, kojarzonym z wysokimi zarobkami, elastycznym czasem pracy, a przede wszystkim z miłą atmosferą. To poważny atut w walce o lepszego, zdolniejszego, lepiej wykwalifikowanego pracownika.

(Ponad 60% badanych uważa miłą atmosferę za najważniejsze kryterium przy wyborze miejsca pracy, a ponad 50% przypisuje tę cechę właśnie firmom rodzinnym)

Wykorzystanie znaku graficznego z drzewkiem „Firma rodzinna”

Firmy postrzegane jako rodzinne (a są wśród nich tak znakomite marki jak np. WEDEL, GRYCAN, BLIKLE, DR IRENA ERIS, FAKRO, BRW, KOMPUTRONIK, ZIAJA), świadomie kreując swój medialny wizerunek poprzez podkreślanie swojej rodzinnej tożsamości i dorobku pokoleniowego, pracowały na swoją pozycję wiele lat. Można jednak pójść trochę na skróty i skorzystać ze znaku rozpoznawczego firm rodzinnych – znaku towarowego „Drzewko Firma Rodzinna”, stworzonego i wykreowanego przez Fundację Firmy Rodzinne. Już **ponad 1100 polskich firm** używa tego znaku parasola, na czele z tak znanymi markami jak MOKATE, ROLESKI, FAKRO, JBB czy PRUSZYŃSKI. Siła marek zrzeszonych pod tym znakiem buduje jego moc i wartość, a wartość znaku parasola przekłada się na siłę marek, które go używają. Ten swoisty efekt synergii pozwala skutecznie zwiększać rozpoznawalność i konkurencyjność zwłaszcza mniejszych firm, które siłą rzeczy nie dysponują wystarczającym budżetem reklamowym, aby skutecznie komunikować swoją obecność na rynku.

Fundacja Firmy Rodzinne udziela na znak z drzewkiem „Firma Rodzinna” bezpłatnej licencji. Budując w ten sposób sieć relacji, tworzy silną wspólnotę marek w oparciu o takie wartości jak Tradycja, Uczciwość oraz Odpowiedzialność na pokolenia. Jeśli i Ty reprezentujesz podobną firmę, skontaktuj się z nami, a powiemy Ci jak stosować i czerpać wszystkie korzyści – biznesowe i osobiste – z używania naszego znaku.



**DOŁĄCZ DO NAS
I BUDUJ SIŁĘ SVOJEJ MARKI
DZIĘKI UŻYWANIU ZNAKU
„FIRMA RODZINNA”**



Ponad 1/3 firm rodzinnych w gorszej sytuacji niż rok temu – powód: energia, paliwo, koszty pracy

Po raz kolejny przeprowadziliśmy badanie opinii wśród przedsiębiorców rodzinnych, tym razem, pytając o ocenę uwarunkowań ekonomicznych w Polsce. Ponad 3/4 firm widzi pogorszenie ogólnej sytuacji gospodarczej, a 1/3 przyznaje, że ich kondycja jest gorsza niż w zeszłym roku. Zaraz za cenami energii i paliw, jako kluczowy czynnik utrudniający funkcjonowanie, wymieniane są koszty pracy.

W badaniu FFR wzięty udział firmy z całej Polski (wszystkich województw), a większość z nich to małe i średnie przedsiębiorstwa, **funkcjonujące na rynku już ponad 20 lat, więc należy ich głos potraktować poważnie**, gdyż nie jest to ich pierwsza zapaść. Przetrwały kryzys finansowy 2008, kryzys grecki 2010-2011 i lockdown w pandemii covid-19. Może się jednak okazać, że obecnego kryzysu nie przetrwają, **a problem dotyczy głównie mikroprzedsiębiorstw – w tej grupie aż 56% respondentów przyznaje, że kondycja ich firm jest gorsza niż w zeszłym roku**. Należy zwrócić uwagę, że nie mówimy tu o samozatrudnionych – w badaniu wzięty udział firmy zatrudniające pracowników.

– Przedsiębiorcy żyją teraz pod ogromną presją, zagrożeni koniecznością zamknięcia swoich firm, które zwykle są czymś więcej niż sposobem na zarabianie pieniędzy, co odkryliśmy we wcześniejszych badaniach z serii „Polacy o firmach rodzinnych”. Osoby prowadzące firmy w samotności borykają się ze wszystkimi kłopotami, ponieważ bardzo często nie mają one wokoło siebie nikogo, z kim mogłyby się swoimi zmartwieniami podzielić. Wolność ma w tym przypadku wysoką cenę – zwraca uwagę Katarzyna Gierczak Grupińska, prezes Fundacji Firmy Rodzinne – To najmniejsi najboleśniej odczuwają wszelkie zawirowania w gospodarce. Z naszego doświadczenia w prowadzeniu w Polsce sieci mentorów-wolontariuszy Early Warning Europe Network wspierających przedsiębiorców w trudnościach wiemy, że właściciel małej firmy w kryzysie wszystko bierze na siebie, odpowiadając za porażkę swoim majątkiem osobistym – dodaje.

O potrzebie wolności mówi również Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców, w swoich wystąpieniach prezentując propozycje zmian systemowych na rzecz przedsiębiorców,

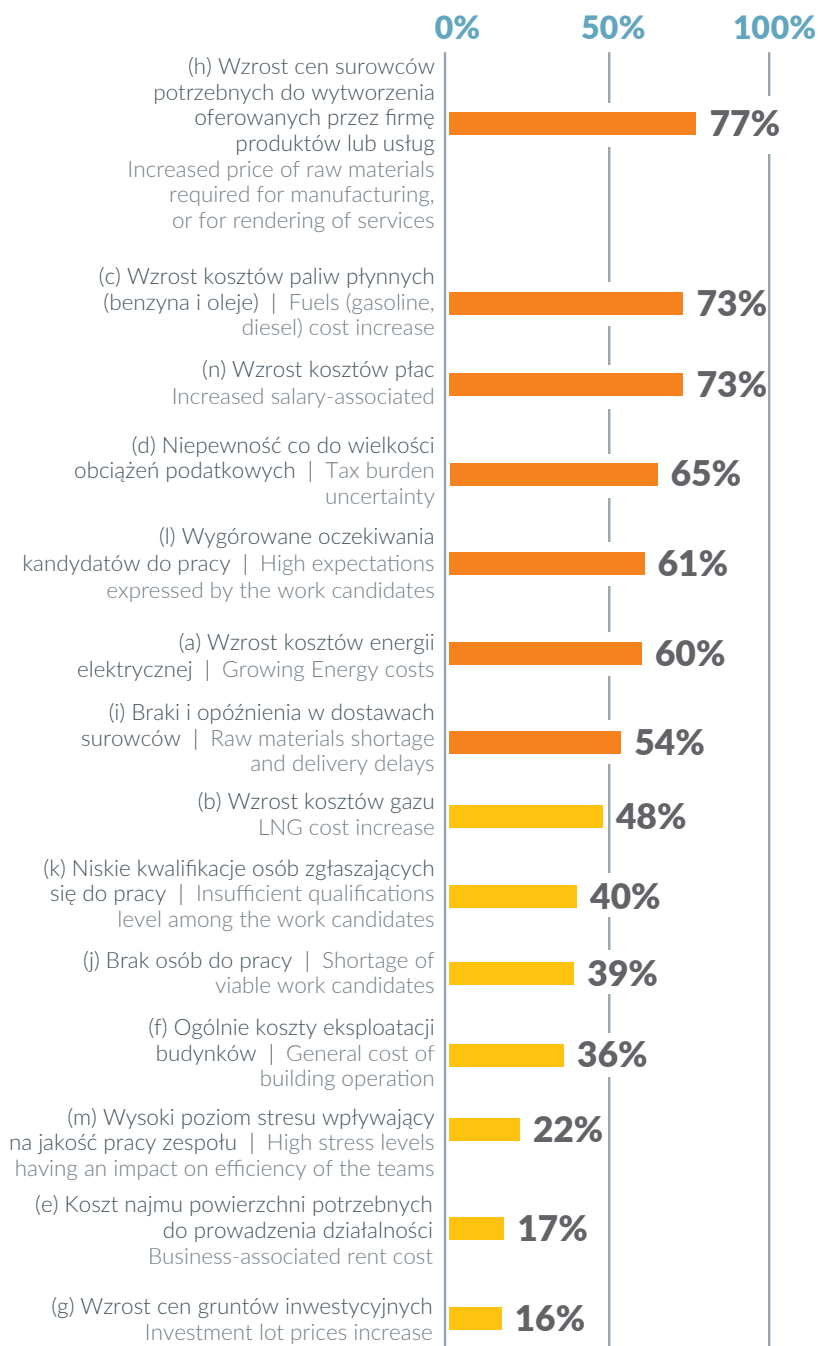
nazywane Dziesiątką Rzecznika MŚP. Dwie pierwsze propozycje z tego zestawu dotyczą zmniejszenia obciążeń przedsiębiorców kosztami niezwiązanymi z produkcją – dobrowolnym ZUSem oraz ustaleniem płacy minimalnej na poziomie połowy przeciętnego wynagrodzenia w danym powiecie. To słusznie zaadresowany problem, jak bowiem pokazują dane Fundacji Firmy Rodzinne, zaraz po problemie z cenami energii i paliw, przedsiębiorcy wymieniają koszty płac. Wśród respondentów badania poznańskiej fundacji 73% przyznaje, że problemem są rosnące koszty płac, a 12% wskazuje to na główny problem w obecnych warunkach.

– Wszyscy, a szczególnie rządzący muszą sobie uświadomić, że obciążenie płacami w przedsiębiorstwach jest w tej chwili tak duże, że lada moment zaczną się poważne zwolnienia lub rozwinię się szara strefa, w której tych obciążeń nie ma ani po stronie pracownika, ani po stronie pracodawcy. Część firm może uda się w ten sposób uratować, a część przedsiębiorców pewnie wykona ruch za późno. – mówi Katarzyna Gierczak Grupińska. – Presja płacowa będzie się jednak powiększać, bo widzimy w danych, że problemy w największej części dotyczą firmy z branży spożywczej. Będą podnosić ceny, a z jedzenia przecież ludzie nie zrezygnują. Inflacja zżera już nie tylko zyski, ale i oszczędności firm przeznaczone na rozwój, więc trudno jest dziś rozmawiać o podwyżkach. Tymczasem wielu pracowników nie czuje jakiegokolwiek motywacji do rozwoju swoich kompetencji, wiedząc, że płaca minimalna będzie wzrastać niezależnie od sytuacji.

Dobrym rozwiązaniem w tych okolicznościach byłoby wprowadzenie drugiej z propozycji Dziesiątki Rzecznika MŚP, czyli płacy minimalnej ustalonej na poziomie powiatu, w zależności od przeciętnego wynagrodzenia na tym terenie.

Z jakimi problemami borykają się teraz firmy rodzinne? (N=123)

What are the problems that the family businesses face currently (N=123)



– To rozwiązanie jest akceptowalne dla przedsiębiorców w powiatach mniej rozwiniętych gospodarczo, a przy tym będzie wspierać szybszy rozwój regionów w czasie, gdy zaczniemy już wychodzić z kryzysu – mówi Adam Abramowicz, Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców. – Tymczasem sugeruję ostrożność na wzór właścicieli firm rodzinnych, którzy będąc nastawieni na funkcjonowanie firmy dłużej niż jedno pokolenie, podejmują decyzje bardziej zachowawczo niż pozostali przedsiębiorcy. W niepewnych czasach, z którymi mamy teraz do czynienia, to dobra strategia – zauważa.

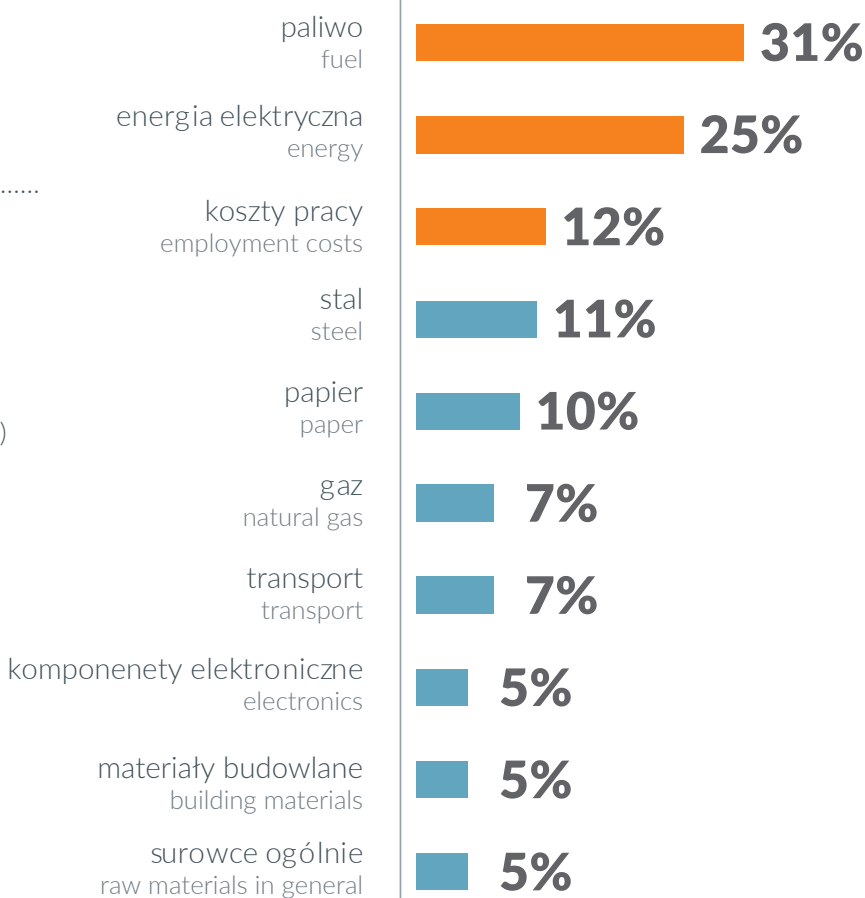
Sugestie Rzecznika MŚP i Fundacji Firmy Rodzinne wspiera prof. Łukasz Sułkowski z Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego.

– Badania FFR stanowią sygnał zagrożenia nie tylko dla firm rodzinnych w Polsce, ale również dla całego sektora MŚP. Niezbędne wydaje się podjęcie działań ochronnych przez państwo, w postaci obniżenia obciążeń fiskalnych, które pozwoli na zachowanie potencjału sektora i zmniejszenie potencjalnych zagrożeń recesją – mówi prof. Sułkowski w komentarzu do raportu FFR.

Potencjalnym remedium na koszty związane z cenami energii może się wydawać inwestycja w instalacje odnawialnych źródeł energii. Rzeczywiście, już 45% firm rodzinnych, będących respondentami badania FFR zainwestowało w swoją własną energetykę. Motywują to głównie chęcią oszczędności (84% respondentów), ale na drugim miejscu (53%) wymieniają troskę o środowisko naturalne.

Wzrost ceny jakich towarów lub usług najbardziej utrudnił działalność firm rodzinnych (TOP10) (N=123)

Price increases for which goods have been the most challenging ones for the family businesses? (TOP10) (N=123)



– Polskie firmy traktują na ogół instalacje OZE tylko jako sposób na to, by mieć „tanią energię” i bywają rozczarowane, gdy w końcowym rozrachunku korzyści nie bywają tak spektakularne, jak się spodziewali. Zapominają lub nie wiedzą, że instalacja fotowoltaiczna czy pompa ciepła w firmie to znacznie więcej korzyści niż tylko ileś MWh tańszej, ale nie darmowej energii – zwraca uwagę Mirosław Tworek, prezes w firmie FreeEn będącej partnerem raportu FFR. – Gdy uwzględnimy koszt inwestycji, czas realizacji instalacji, sprawność (która generalnie jest niższa, niż obiecują nam instalatorzy), warunki umowy prosumenckiej, rachunek nakładów do korzyści wychodzi dość średnio. Czy zatem nie należy korzystać z OZE? Oczywiście, że należy. Ale trzeba patrzeć na te instalacje w znacznie szerszym kontekście.

Ten kontekst jest znany firmom, które deklarują właśnie troskę o środowisko naturalne. Z tym wiąże się również kwestia obliczania śladu węglowego, które już wkrótce będzie obowiązkowe dla polskich firm. Natomiast jeśli chodzi o oszczędności związane z energią, prezes FreeEn ma inną radę, która wymaga jednak na początek lepszego zrozumienia rynku energii w Polsce.

– Energii nie da się włożyć do pojemników i odłożyć do wykorzystania później. A przynajmniej nie da się tego zrobić w łatwy sposób i dlatego każda firma będąca odbiorcą energii musi zrozumieć, że sektor energetyczny rządzi się swoimi prawami, a priorytetem jest utrzymanie stabilności systemu, a zatem również i utrzymanie na możliwie równym poziomie zużycia i produkcji. W idealnym świecie zużywalibyśmy dokładnie tyle energii, ile produkuje system, bo to oszczędziłoby wielu problemów – wyjaśnia prezes spółki FreeEn. – Dlaczego to takie ważne? Ponieważ bardzo istotnymi kosztami dla odbiorców energii są opłata mocowa i opłata dystrybucyjna, a także opłaty za przekroczenie mocy zamówionej i kary za blackouty. Jeśli wyeliminujemy część z nich, może się okazać, że oszczędzamy bez konieczności poszukiwania tańszego źródła energii. Ale mówi się o tym mało lub wcale. A co z błędami w użytkowaniu energii? O tym kompletnie się zapomina – dodaje.

Państwo powinno zatem zainwestować obecnie w rozwiązania, które z jednej strony zmniejszą – przynajmniej tymczasowo – obciążenia przedsiębiorców, a z drugiej – będą nastawione na edukację w zakresie odpowiedzialnego korzystania



Raport „Pogorszenie kondycji firm rodzinnych w kontekście rosnących kosztów działalności 2022”. Raport powstał na podstawie telefonicznego badania opinii przeprowadzonego przez Beatę Lichnowską wśród firm rodzinnych używających znaku drzewka Firma Rodzinna.

Dostępny na naszej stronie ffr.pl w zakładce „Wiedza”

z energii. To mogą być kolejne kroki w walce z rozpoczynającym się kryzysem.

Należy zatroszczyć się o stabilność warunków gospodarczych, aby zachować miejsca pracy. I mieć przy tym świadomość, że nie ma niezatapialnych biznesów. W tym miejscu warto przypomnieć sobie wskazania wcześniejszego raportu Fundacji Firmy Rodzinne – „Pionierzy polskiej przedsiębiorczości 1989”, wydanego na 30-lecie wolności gospodarczej w Polsce. Pokazano w nim na wykresie liczbę zamknięć przedsiębiorstw zakładanych w 1989 roku na przestrzeni poszczególnych lat. Odpowiedzialnością rządzących jest, aby zapobiec podobnej sytuacji w nadchodzących miesiącach.

– Musimy pamiętać, że nie ma niezniszczalnych firm. Nawet te, które prowadzone są ponad 30 lat mogą nie poradzić sobie z kryzysem. I mam tu na myśli nie tylko firmy rodzinne, ale chciałabym doradzić decydentom, aby wzięli przykład z rodzinnych przedsiębiorców i zatroszczyli się o państwo tak, aby możliwe było przekazanie go kolejnym pokoleniom w stanie pozwalającym na dalsze funkcjonowanie. To dotyczy również warunków gospodarczych – aby firmy, które teraz istnieją miały szansę dotrzeć do sukcesu i funkcjonować dalej przez pokolenia – pointuje Katarzyna Gierczak Grupańska.

Energii nie schowasz do pojemników. Gdzie szukać prawdziwych oszczędności?

W inwestycjach w odnawialne źródła energii (OZE) mamy do czynienia ze zjawiskiem, które w innym sektorze biznesu zostałoby pewnie nazwane modą. Popularność, a także relatywna dostępność rozwiązań w tej dziedzinie doprowadziły do sytuacji, w której nie tylko osoby fizyczne, ale i wielu przedsiębiorców podejmuje decyzje inwestycyjne, kierując się nie tylko racjonalnymi przesłankami. Uzasadnienie chęcią zaoszczędzenia na kosztach związanych z energią w parze z troską o środowisko, przy społecznym dowodzie słuszności („tak wielu użytkowników nie może się mylić”) sprawiają, że decyzję łatwo jest podjąć, a towarzyszą temu ogromne oczekiwania co do efektów przedsięwzięcia. Niestety najczęściej przerośnięte względem realnych możliwości.

Według szacunków firmy FreeEn będącej Partnerem Raportu pt. „Pogorszenie kondycji firm rodzinnych w kontekście rosnących kosztów działalności 2022” wydanego przez Fundację Firmy Rodzinne, zużycie to tylko 60% ogólnych kosztów związanych z energią. Prezes FreeEn, Mirosław Tworek, przyznaje, że OZE może przynieść inwestującej firmie i jej otoczeniu wiele dobrego, ale nie ma gwarancji, że w każdym przypadku to się sprawdzi. Trzeba więc podejść do inwestycji świadomie i nastawiać się na późniejsze efekty, znając wcześniejsze uwarunkowania, bo o rozczarowanie nietrudno.

– Inwestycje w OZE należy oceniać w znacznie szerszym kontekście aniżeli tylko przez liczbę megawatogodzin energii, które taka inwestycja może przynieść, tylko w znacznie szerszym kontekście. A przede wszystkim – zerwać z mitem, że prąd z OZE jest darmowy – zwraca uwagę Mirosław Tworek.

Wszystkie instalacje OZE potrzebują przyłącza do sieci nie tylko dlatego, żeby odprowadzać i tym samym „sprzedawać” nadmiarowy prąd. Przede wszystkim dlatego, że każda taka instalacja także potrzebuje zasilania, a efekt „darmowej energii” wynika z tego, że przy prawidłowej konfiguracji całego układu saldo wytworzonego przez domową/firmową instalację jest korzystne dla inwestora. Ale nie zawsze tak jest i nie zawsze może tak być. Trzeba więc zawsze sprawdzić możliwości lokalizacji, w której instalacja miałaby się znaleźć. Wiele osób zapomina także o tym, że zanim energia z OZE stanie się „darmowa”, to jeszcze musi „odpracować” nakłady, jakie inwestor poniósł na wykonanie instalacji.

– Biorąc pod uwagę, że w Polsce jest przeciętnie około 1000 godzin słonecznych w ciągu roku, czas na zwrot z inwestycji może być wydłużony. Tym bardziej, że urządzenia nie utrzymują przez cały okres użytkowania sprawności na takim poziomie, jakim charakteryzują się na początku – mówi Tworek.

Zanim jednak przejdziemy do realnych korzyści, które mogą przynieść firmom inwestycje w OZE, warto spojrzeć na zagadnienie w kontekście społecznym.

Jeśli produkujemy prąd z OZE, to w porównaniu z dotychczas dominującym modelem energetyki bazującej na węglu, mamy w całym kraju lepszą jakość powietrza – mniej smogu. W dodatku częściowo przynajmniej uniezależniamy się jako kraj względem zagranicznych dostawców węgla. Firmy redukują ślad węglowy, który notabene wkrótce i tak będą musiały liczyć.

Do tego dochodzi niezwykle ważny dla konsumentów aspekt ekologicznego producenta. Nawet najbliższe otoczenie widzi panele na dachu lub rozmieszczone na całej posesji firmy. To może przekładać się nawet na lepszą jakość aplikujących do pracy kandydatów, którzy wolą pracować dla firmy działającej

ekologicznie. Ma to więc wpływ na bliższe i dalsze otoczenie biznesu, mimo że nie da się w prosty sposób wyodrębnić i wycenić tego efektu. Jeśli jednak chcemy się skupić na oszczędnościach, to trzeba je we właściwy sposób zdefiniować. A przede wszystkim lepiej zrozumieć charakter i sposób funkcjonowania rynku energii.

– Energii nie da się włożyć do pojemników i odłożyć do wykorzystania później. A przynajmniej nie da się tego zrobić w łatwy sposób i dlatego każda firma będąca odbiorcą energii musi zrozumieć, że sektor energetyczny rządzi się nieco innymi prawami, a priorytetem jest utrzymanie stabilności systemu, a zatem również i utrzymanie na możliwie równym poziomie zużycia i produkcji. W idealnym świecie zużywalibyśmy dokładnie tyle energii, ile produkuje system, bo to oszczędziłoby wielu problemów – wyjaśnia prezes spółki FreeEn. *– Dlaczego to takie ważne? Ponieważ bardzo istotnymi kosztami dla odbiorców energii są opłata mocowa i opłata dystrybucyjna, a także opłaty za przekroczenie mocy zamówionej i kary za blackout. Jeśli wyeliminujemy część z nich, może się okazać, że oszczędzamy bez konieczności poszukiwania tańszego źródła energii. Ale mówi się o tym mało lub wcale. A co z błędami w użytkowaniu energii? O tym kompletnie się zapomina* – dodaje.

Jak przekonują specjaliści z firmy FreeEn z prezesem Tworkiem na czele, wiele opcji na oszczędzenie można znaleźć wyłącznie monitorując zużycie w poszczególnych obszarach firmy o różnych porach doby. I nie oznacza to jeszcze, że trzeba od razu korzystać z wyspecjalizowanego systemu do monitorowania zużycia energii. Czasem wystarczy, aby ktoś z pracowników regularnie o tych samych porach zapisywał stany liczników związanych z poszczególnymi częściami firmy, żeby potem je porównywać. Czasem wystarczy poprosić dostawcę energii do firmy, aby przekazał profil energetyczny. Z niego będzie wynikać, ile prądu jest zużywane i o jakich porach doby, a także jak się to rozkłada przez rok.

– Każdy odbiorca energii jako klient ma prawo żądać swojego profilu energetycznego od dostawcy. Profil jest jego własnością – podkreśla Mirosław Tworek. *– Na jego podstawie może ocenić wiele aspektów związanych z używaniem energii w firmie. Poprzez prostą analizę można zweryfikować, czy firma nie marnuje prądu albo czy ktoś zwyczajnie od niej prądu nie kradnie. Może to brzmieć dość dziwnie w dzisiejszych czasach, ale takie przypadki nadal się zdarzają. Jeśli z profilu wynika, że o 2:00 firma zużywa tyle samo prądu, co o 14:00, to na ogół mamy do czynienia z jakąś nieprawidłowością. Albo pracownicy nie wyłączają komputerów w biurach, albo przez noc biura są dogrzewane falekami* – takie historie odkrywają czasem nasi klienci.

Znajomość profilu energetycznego może być impulsem do zmiany taryfy u dostawcy lub zmiany mocy zamówionej.

Opłaty za jej przekroczenie to istotny składnik kosztów, o którym zwykle się nie mówi. A jeśli w pracy firmy widać efekt sezonowości, to w okresie mniejszej intensywności – który będzie widać w profilu – można wnioskować o zmianę mocy zamówionej lub zmianę taryfy. To realne oszczędności, nawet jeśli nie instalujemy w firmie OZE ani nie ograniczamy zużycia energii.

To znacznie prostsze remedium na rosnące koszty energii niż kosztowna inwestycja w instalacje OZE. Niestety – jak potwierdzają wyniki badania przeprowadzonego przez Fundację



Mirosław Tworek jest prezesem w zielonogórskiej firmie FreeEn, która od 20 lat obsługuje klientów biznesowych i doradza im korzystając z rozległej wiedzy konsultantów w dziedzinie systemów dystrybucyjnych, procesów sprzedaży energii i rozwiązań informatycznych związanych z energią. Firma FreeEn jest twórcą i dostawcą platformy informatycznej o tej samej nazwie, służącej do monitorowania i gromadzenia wiedzy z zakresu charakterystyki zdarzeń energetycznych, czasu, miejsca i wolumenu zużycia dowolnych mediów (energii, wody, gazu, ciepła).

Firmy Rodzinne na sporej grupie przedsiębiorców – większość firm stawia na tylko jeden rodzaj OZE, a to na ogół błąd, szczególnie jeśli tym jedynym źródłem jest fotowoltaika, jak w przypadku respondentów badania FFR. Panele fotowoltaiczne, turbiny wiatrowe, kolektory słoneczne – to wszystko są niestabilne źródła energii, które nie są korzystne dla całej sieci energetycznej, której zależy na stabilności.

– Z punktu widzenia systemu dystrybucji najbardziej korzystnymi instalacjami OZE są biogazownie, które dostarczają energii na praktycznie stałym poziomie przez cały czas. Wszystkie pozostałe, może poza pompami ciepła, są uzależnione mocno od zmiennej pogody. Sama pompa ciepła natomiast może być latem źródłem dodatkowego kosztu, więc też należy podchodzić do niej ostrożnie – ostrzega Mirosław Tworek. – Jeśli firma jest dość duża, warto postawić na mix instalacji, które synergicznie będą się wspierać. Ale to nie wszystko. Trzeba zaplanować także duże zużycie wewnętrzne, które będzie odbierać energię generowaną w firmie, której w szczytowych momentach sieć i tak nie przyjmie, bo tak działa system. A zatem w najbardziej słoneczne dni i godziny firmy będą marnować potencjał fotowoltaiki. W najbardziej wietrzne dni będą marnować potencjał wiatraków. Trzeba zatem planować ładowanie wózków widłowych z wewnętrznej instalacji, ładowanie samochodów elektrycznych i innych urządzeń. W ten sposób ograniczać zużycie prądu sieciowego. Można też postawić magazyny energii, ale to kolejny nakład inwestycyjny. Nawet jeśli firmę na to stać, trzeba zdawać sobie sprawę, że to wydłuży okres zwrotu z inwestycji – punktuje.

Nie można więc bać się firm energetycznych, ale podchodzić do nich na zasadach partnerskich i być wymagającym. Prawdziwe oszczędności leżą przede wszystkim w mądrym wykorzystaniu wiedzy o użytkowaniu, a nie w modnych inwestycjach. Jak widać w wynikach badania opinii przedsiębiorców – wśród firm, które w momencie przeprowadzania wywiadu nie deklarowały problemów z prądem byli nie tylko użytkownicy OZE. A zatem nie można takiej inwestycji traktować jako remedium na kryzys energetyczny. A przynajmniej nie jest to wyłączone remedium, lecz co najwyżej element większego układu, obejmującego szereg rozwiązań i urządzeń koordynowanych systemowo, a którego funkcjonowanie jest na bieżąco mierzone.



Konrad Bugiera

Członek Rady Fundacji Firmy Rodzinne,
właściciel kancelarii doradczej KBDK Konrad Bugiera Doradztwo Komunikacyjne

Polskie firmy rodzinne od początku konfliktu w Ukrainie angażują się w pomoc dla potrzebujących

Dzień 24 lutego 2022 r. – początek agresji Rosji na Ukrainę zapoczątkował falę zmian na świecie, których nieoczekiwane skutki są odczuwane już od kilku miesięcy i zmusił wszystkich do zmiany myślenia o systemie międzynarodowym. Wojna w Ukrainie spowodowała nową falę uchodźczą, kryzys żywnościowy, zachwiała bezpieczeństwem energetycznym, a także przyspieszyła wzrost cen.

Ogarnięta wojną Ukraina potrzebowała i nadal potrzebuje pomocy na wielu płaszczyznach i takie wsparcie nieustannie otrzymuje. Pomagają państwa, organizacje, zwykli ludzie i liczni przedsiębiorcy. Od pierwszych chwil można było zaobserwować zaangażowanie setek anonimowych osób, które przyjeżdżały na granicę z jedzeniem, ubraniami i innymi rzeczami pierwszej potrzeby. Ledwie kilka dni po wybuchu wojny polskie firmy organizowały już pomoc na szerszą skalę, ze świadomością, że będzie ona potrzebna długofalowo.

Zapewnić to, co najbardziej niezbędne

Przybywający z Ukrainy uchodźcy potrzebowali dosłownie wszystkiego, ale w pierwszym kroku przede wszystkim schronienia, które znajdowali w mieszkaniach prywatnych osób, w hotelach, pensjonatach czy szkołach. Z tego powodu właśnie Grupa Black Red White, ledwie kilka dni po wybuchu wojny, przekazała 1000 materacy dla uchodźców z Ukrainy. W kolejnych krokach BRW udzieliło wsparcia Stowarzyszeniu SOS Wioski Dziecięce, które organizowało pomoc dla ukraińskich dzieci z domów dziecka. Pomoc ta trafiła do trzech domów w Biłgoraju, Zamościu i Siedlcach, poprzez wyposażenie ich w łóżka, materace, komplety pościeli, narzuty, koce oraz ręczniki. Zbiórkę żywności, artykułów higieny osobistej i leków przeprowadziła Grupa Komputronik, przekazując dodatkowo powerbanki, kubki termiczne i bidony. W natychmiastową pomoc dla Ukrainy włączyła się marka Tarczyński, dostarczając swoje produkty, środki pierwszej pomocy, karimaty, śpiwory oraz sprzęt wojskowy (drony, termowizory, GPS, kamizelki taktyczne, plecaki snajperskie).

Wielowektorową pomoc dla osób dotkniętych wojną zorganizowała także firma Dr Irena Eris, przekazując ponad 100 tys. kosmetyków i środków dezynfekujących dla uchodźców. Do

wsparcia uchodźców dołączyły Hotele SPA Dr Irena Eris, które lokalnie przekazały potrzebne rzeczy i dostarczały posiłki do miejsc tymczasowego pobytu uchodźców. Firma Mokate wysłała swoje produkty spożywcze na Ukrainę, a na przejście graniczne w Korczowej Cafe Bus'a, aby ogrzać i napoić uciekających uchodźców. Do swoich służbowych mieszkań na terenie całej Polski firma Wipasz przyjęła około 80 osób, otaczając ich troskliwą opieką. Firma poprzez swoją fundację „Wipasz Pomocna Dłoń” wyposażała dzieci w przybory do szkoły, plecaki i ubrania.

W ciągu pierwszego miesiąca od wybuchu wojny Adamed Pharma przeznaczyła na pomoc dla Ukrainy 5,5 mln zł, koncentrując swoje działania pomocowe na dostarczaniu potrzebnych leków do szpitali na terenach objętych wojną. Znając dramatyczną sytuację dzieci z ukraińskich domów dziecka, firma przekazała środki finansowe Stowarzyszeniu SOS Wioski Dziecięce oraz Polskiej Misji Medycznej. Skompletowała także wyprawki szkolne dla uczniów i uczennic z Ukrainy, którzy rozpoczęli edukację w polskich szkołach.

Pomoc potrzebna na dłużej

Doraźne działania na terenach przygranicznych, czy opieka w pierwszych dniach konfliktu miała niebagatelne znaczenie. Od początku jednak było oczywiste, że w dalszej perspektywie należy zaplanować ciągłe, systemowe wsparcie. Grupa Komputronik od początku konfliktu zagwarantowała swoim ukraińskim pracownikom wsparcie psychologiczne oraz zaoferowała pomoc w ściągnięciu rodzin do Polski i w znalezieniu im zakwaterowania. Sukcesywnie wprowadzali także ułatwienia dla przebywających u nas obywateli Ukrainy: sklep internetowy z języku ukraińskim oraz infolinię obsługiwaną przez osoby mówiące po ukraińsku. Ukraińskim dzieciom,

uczącym się w polskich szkołach firma dostarczyła ponadto 600 laptopów wraz z oprogramowaniem. Dominika Kulczyk utworzyła specjalny Fundusz Wsparcia dla Kobiet i Dziewczynek z Ukrainy „Cześć Dziewczyno!”, a gromadzone w ten sposób pieniądze są przeznaczone na długofalową pomoc dla wszystkich dziewczyn i ich rodzin – min. na lekcje języka polskiego, tłumaczenia, transport, jedzenie, ubrania, opiekę lekarską i wsparcie psychologiczne. Firma dr Irena Eris objęła długofalową opieką 50 dzieci, które zostały ewakuowane z domu dziecka w Kijowie. Adamed Pharma nawiązała współpracę z właścicielem platformy Good Sleeper, tworząc ukraińskojęzyczną wersję aplikacji wspomagającej terapię poznawczo-behawioralną leczenia bezsenności – jednego z częściej występujących objawów stresu i ciężkich przeżyć. Adamed także nieustannie wspiera finansowo wybrane organizacje NGO – m.in. Polską Misję Medyczną, Stowarzyszenie SOS Wioski Dziecięce.

Jak będzie wyglądała przyszłość?

Obecnie w Polsce przebywa ok. 1,1 mln obywateli Ukrainy i większość z nich może nadal liczyć na spontaniczną pomoc

zwykłych mieszkańców Polski i bardziej usystematyzowane, ciągłe wsparcie polskich przedsiębiorców, które nie ustaje od 9 miesięcy. Uchodźcy mogą także liczyć na wsparcie rządowe. Uchwalona przez Sejm specjalna ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa przewiduje m.in. dopłaty do mieszkań dla Ukraińców oraz możliwości ubiegania się przez nich o podobne zasiłki i świadczenia, jakie przysługują polskim obywatelom. Jako pokazują doświadczenia z innych krajów przyjmujących uchodźców, po 12 miesiącach w nowym miejscu, osoby w kryzysie powinny stawać się samodzielne, a pomoc jedynie doraźna. Nie wszyscy jednak w takim samym tempie przyzwyczajają się do życia w nowych warunkach, więc zaoferowana przez polskie firmy długofalowa pomoc z pewnością będzie jeszcze długo potrzebna.



Agnieszka Jaworska-Goździewska

creative consultant w Kancelarii
KBDK Konrad Bugiera
Doradztwo Komunikacyjne

Kreatywność pod lupą

W raporcie „WeTransfer Ideas Report 2022” autorzy na podstawie badań przeprowadzonych na grupie ponad 6.500 twórców ze 180 krajów pokazują jak bardzo różni się wyobrażenie pracy w branży kreatywnej od panującego stanu faktycznego.

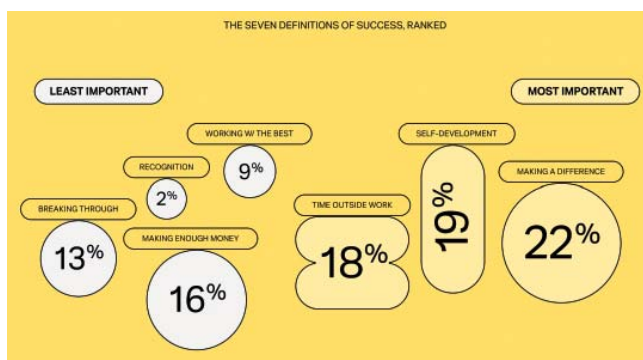
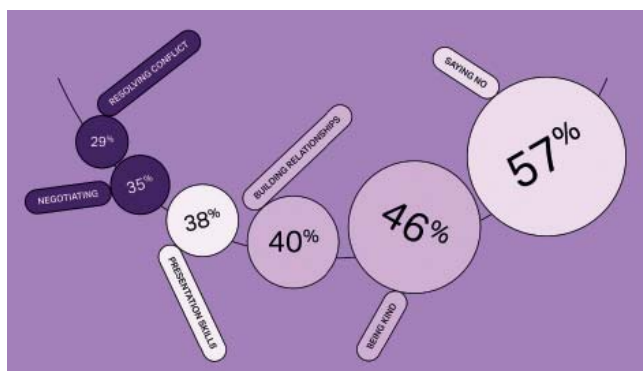
Jak wygląda rzeczywistość pracy w twórczym sektorze?

Istnieje wszechobecny mit, że praca w sektorze kreatywnym zawsze jest połączeniem zawodu z pasją, a jeśli robisz to co kochasz angażując się w 100% to na pewno osiągniesz świetne rezultaty. Niestety w rzeczywistości sytuacja wygląda tak, że zaistnienie i osiągnięcie sukcesu w tym sektorze często wymaga od twórców zdobycia się na wiele kompromisów i poświęceń w innych sferach życia. Ilość pracy wykonywanej pomiędzy pomysłem, a końcowym projektem, często jest niezauważana i pomijana przez pracodawców. Pomimo tego, że wielu twórców deklaruje gotowość do osobistych poświęceń na rzecz kariery (78% badanych), duża część z nich czuje, że

wkładany przez nich wysiłek jest niedoceniany, a co za tym idzie odczuwają brak satysfakcji ze swojej pracy (56%).

Drogocенność słowa „nie”

W związku z problemem odkładania swoich osobistych planów i potrzeb na rzecz zawodowych obowiązków, coraz bardziej cenna staje się w tej grupie zawodowej umiejętność mówienia „nie”. Aż 57% respondentów zgadza się, że jest to najbardziej nieoceniona umiejętność. Istnieje wśród tych osób potrzeba rozgraniczania swojego życia osobistego od pracy. Natłok obowiązków służbowych i przenoszenie ich do życia osobistego sprzyja stanom fizycznego i psychicznego przemęczenia, a nawet wypalenia zawodowego. Bardzo alar-



mującym wskaźnikiem jest fakt, że 67% europejskich twórców odpowiada, że doświadczyło wypalenia zawodowego lub było blisko tego stanu w przeciągu ostatniego roku.

O co chodzi jeśli nie o pieniądze?

Większość osób biorących udział w badaniu odpowiada, że to wcale nie wysokość wynagrodzenia uznają za miarę sukcesu w pracy. Pieniądze nadal mają znaczenie, natomiast ważniejsze okazują się być takie obszary jak poczucie wykonywania pracy mającej znaczenie, rozwój osobisty, jakość życia spędzanego poza pracą (czas na inne aktywności). W zależności od grupy twórców (freelancerzy, pracownicy agencji czy twórcy internetowi) poza zarobkami, doceniana jest także współpraca ze znanymi markami, czy rozpoznawalność. Duża część osób z branży kreatywnej chce zarabiać „tylko tyle” ile potrzebuje do codziennego życia, posiadania hobby poza pracą lub przejścia na wcześniejszą emeryturę.

Jednak jak dowiadujemy się z raportu wielu twórców nie jest zadowolonych z dotychczasowych pensji, zarówno w przypadku pracowników zatrudnionych w agencjach, jak i wolnych twórców czy kreatorów treści. W przypadku tych ostatnich duża część zarabia rocznie poniżej średniej płacy w USA. Dodatkowo 60 % twierdzi, że nie zarabia na tworzeniu treści w swoich mediach społecznościowych.

Twórcy treści w mediach najbardziej szczęśliwą grupą w branży kreatywnej?

Samodzielni twórcy treści (publikujący w sieci np. podcasty, zdjęcia, autorską muzykę) często poruszają kwestię nierówności wynagrodzeń w tym zawodzie. 40% z nich czuje się źle opłacanych, a aż ¼ ciężko przekonać innych do wynagrodzenia ich pracy i umiejętności. Pomimo tych danych, w dużej części określają siebie jako szczęśliwych (56%) w wykonywanej pracy.

Osoby pracujące kreatywnie bardzo różnie postrzegają pojęcie sukcesu zawodowego i dobrej kariery, ale wiele razy powtarzają się kwestie wykonywania pracy, która wiąże się z ich pasją, możliwość ciągłego rozwoju nowych umiejętności, przy tym mając czas na życie prywatne, inne aktywności poza pracą. Raport pokazuje, że pracodawcy i klienci powinni bardziej doceniać i wynagradzać pracę twórców pod kątem włożonego czasu i umiejętności potrzebnych do powstania ostatecznego produktu. Ten rodzaj pracy niesie za sobą wiele możliwości rozwoju swoich zainteresowań, czy pasji. Jednocześnie wymaga od jednostek podejmujących się jej, dużej elastyczności, umiejętności stawiania swoich granic oraz cierpliwości, pod względem ciągle rozwijającego się rynku pracy w tej dziedzinie.

Artykuł na podstawie raportu:
„WeTransfer Ideas Report 2022”



Julia Szulczyk

Social media FFR, Rada FFR



Różne twarze sukcesji: Od kawy po wędliny

Niektórzy, gdy mowa o sukcesji biznesowej poza rodziną, myślą o sytuacji, w której duży, bezduszny podmiot przejmuje małą, rodzinną firmę, nie myśląc o jej dziedzictwie, tradycji i wartościach. Istnieją jednak przykłady branż tak silnie ukorzenionych w skojarzeniach z rodzinnością, że w procesach sukcesyjnych duży nacisk położony jest na kultywowanie rodowodu i tradycji, jak i wiodących wartości danej marki. Przykładem tego jest historia firmy Bialetti i jej flagowego produktu – czyli kawiarki. Trzeba natomiast mieć świadomość, że sprzedaż marki-nazwiska ma swoje nieodwracalne lub trudno-odwracalne konsekwencje.

Zaczniemy od włoskiego espresso

Historia marki Bialetti zaczęła się zaraz po pierwszej wojnie światowej. Włoski metalurg, Alfonso Bialetti, przez dekadę zdobywał know-how pracując w swoim fachu we francuskich fabrykach, specjalizując się w obróbce aluminium. W roku 1919 założył własny warsztat metalurgiczny w Crusinallo we Włoszech. W tymże roku odnotowuje się powstanie firmy Bialetti. Warsztaty metalurgiczne następnie przekształciły się w studio projektowo-produkcyjne, natomiast sama kawiarka powstała w roku 1933. Właśnie wtedy cały ciężar działalności został przerzucony na ten produkt. W późniejszym okresie firmę przejął syn Alfonso Bialettiego, Renato. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych dwudziestego wieku firma zmagiała się z kryzysem. Zrodziła się potrzeba przeprowadzenia fuzji – Bialetti połączyło siły z Rondine Italia 1993 roku, powstała spółka Bialetti Industrie S. p. A., z siedzibą w Brescii. Rondine jest producentem szeroko specjalizującym się w sprzętach AGD. W tym przypadku sukcesja będąca technicznie fuzją, nie doprowadziła ani do wchłonięcia linii produktowej w katalog większej firmy, ani do zabicia marki.

Odnosić należy, że w procesie sukcesji firmy produkującej kawiarki szacunkiem potraktowano nie tylko nazwisko, ale i sam opisywany tu produkt. Kawiarka, która według badań z 2010 roku znajduje się w 90% włoskich gospodarstw domowych jest ikoną w dziedzinie zarówno parzenia kawy, jak i samego wzornictwa. Marka przetrwała już, w niezmienionej formie, ponad 100 lat. Flagowy produkt, mimo powstania jego stalowych odmian, nadal istnieje w formie aluminiowego odlewu, funkcjonującego tak samo jak pierwowzór, a oryginalny, wielokątny design zaparzacza na płytę kuchenną, wraz ze swoją ponadczasowością jeszcze pewnie przez dekady będzie obecny w kuchniach na całym świecie.

Jakie wnioski można wyciągnąć z tego przykładu? Nie należy za wszelką cenę dążyć do przeprowadzenia procesu sukcesji w rodzinie. Częstokroć sprzedaż biznesu w cudze ręce wśród rodzinnych przedsiębiorców jest odbierana negatywnie. Jednak przy stworzeniu odpowiednich wstępnych założeń, czyli – jak to miało miejsce w przypadku firmy produkującej słynne kawiarki – utrzymaniem dobrze prosperującej marki o wybit-

nej reputacji. Sukcesja poprzez sprzedaż biznesu nie zawsze musi przekładać się na całkowite odcięcie się od tradycji i założyciela, czego obawiają się niektórzy założyciele, zbliżający się do czasu, kiedy trzeba podejmować już konkretne decyzje związane z przyszłością firmy.

Dziedzictwo może zostać otoczone należną czcią i szacunkiem. Szczególnie w przypadkach, gdy nie samo nazwisko ojca założyciela obecne w marce, ale i pierwotnie wytwarzany przez daną firmę produkt nie zmieniają swojego oryginalnego formatu.

Analizując wyżej opisany przypadek można zadać sobie pytanie: jaki element biznesu ojca kawiarek, Alfonso Bialettiego, był najbardziej wartościowy? Kapitał? Czy był to sam produkt? Może marka, automatycznie kojarzona z kawiarką? Oczywiście trzeba tu powiedzieć o kombinacji wszystkich tych czynników. Produkt jest znany praktycznie na całym świecie, jednak pierwotny design pochodzi właśnie od Bialettiego – marka wiąże się z pierwszeństwem w kategorii. Jeżeli domyślnie nazwisko Bialetti kojarzy się z kawiarkami, na pewno mało uzasadniony byłby w tym wypadku jakikolwiek rebranding – w końcu marka-ikona jest wartością samą w sobie. W kwestii kapitału natomiast należy uwzględnić moce produkcyjne, urządzenia do odlewania kawiarek, technologię, a przede wszystkim know-how – na ile te kwestie stanowiły wartość kwantyfikowalną w wycenie całego biznesu.

Ekspansja rodzinnego biznesu?

Dla kontrastu można tu przedstawić markę DeLonghi. Ten rodzinny biznes rodzina De'Longhi założyła w 1902 roku, w formie warsztatu produkcji komponentów przemysłowych. Inkorporacji dokonano w 1950 roku; firma zajmowała się produkcją grzejników i urządzeń klimatyzacyjnych, a następnie generalnie artykułami AGD. Wśród nich szczególnie znane były ekspresy do kawy serii Artista, urządzenia do przygotowania lodów, oraz przenośne klimatyzatory Pinguino. W 2000 roku firma DeLonghi dokonała przejęcia podmiotów Climaveneta SpA i DLRadiators – wchodząc tym samym na rynek komercyjnych systemów klimatyzacji i chłodniczych. W 2001 roku DeLonghi dokonało akwizycji brytyjskiego Kenwooda (za bagatela 46 milionów funtów) – uzyskując dostęp do chińskiego zakładu producenta. Produkcję przeniesiono zatem do Chin, jednak design pozostaje cały czas we Włoszech. To jednak nie koniec giełdowych podbojów włoskiej marki – większościowy pakiet w RC Group pozwolił na wejście na rynek systemów chłodzenia dla centrów danych. Spółka posiada 13 zakładów produkcyjnych i 30 międzynarodowych spółek córek, które działają w 75 państwach na całym świecie – w 2010 roku zysk ze sprzedaży wynosił 1,63 miliarda euro. W 2012 roku firma DeLonghi nabyła prawa do produkcji produktów brandowanych marką Braun od... konglomeratu Procter & Gamble w segmencie małego AGD.

Jak widać – rodzinny charakter firmy niekoniecznie musi przekreślać międzynarodowe ambicje ekspansji – czego DeLonghi jest doskonałym przykładem.

Dla kontrastu, Saeco, inny włoski producent sprzętów kawowych, został przejęty przez duży koncern, mianowicie firmę Phillips (rodzinne skojarzenia jak najbardziej uzasadnione) – taki scenariusz, jak pewnie wszyscy zdają sobie sprawę, niestety prowadzi do utraty lokalnego profilu przedsiębiorstwa.

Jak sprzedawać własne nazwisko?

Trzeba zdawać sobie sprawę, że sprzedaż spółki, w której nazwie (de facto – marce), jest nazwisko założyciela, ma swoje konsekwencje. Warto przypomnieć sobie w tym kontekście przykład firm Balcerzak i Balcerzak Junior. Spółka działająca pod marką Balcerzak została sprzedana na rzecz jednego z koncernów działających w branży wędliniarskiej. Syn założyciela tamtej spółki zgłosił do rejestracji znak towarowy Balcerzak Junior – również mając na celu sprzedaż wędlin. Niestety, spotkało się to z oporem Urzędu Patentowego, który uznał, że znak został zgłoszony w złej wierze, ponieważ zbyt bezpośrednio odnosił się do renomy nazwy Balcerzak – prawa do której należały na tym etapie do innego podmiotu. Warto zadbać o to by przepracować wewnętrznie jak funkcjonować w biznesie po „utracie nazwiska”. Rodzina Balcerzaków najwyraźniej miała z tym kłopot.

Wielość sukcesyjnych scenariuszy

Jak widać, sukcesja poza rodzinę niesie za sobą wiele pułapek (podobnie, zresztą, sukcesja rodzinna). Można proces ten przeprowadzić z poszanowaniem tradycji (jak i nazwiska), ale taka decyzja w pewnym sensie blokuje możliwości rozwoju biznesu innym członkom rodziny, którzy chcieliby działać pod własnym nazwiskiem.

Wielowymiarowość procesu sukcesji sprawia, że lekceważenie związanych z tym pułapek nie jest zbyt rozsądne. Zdecydowanie proces ten należy zaplanować wcześniej. Decyzje podejmowane na gorąco mogą biznes postawić w okolicznościach i kontekstach raczej niepożądanych, a żal z tym związany może trwać przez więcej niż jedno pokolenie.



Jacek Simiński

*creative associate w Kancelarii
KBDK Konrad Bugiera
Doradztwo Komunikacyjne*

ads

packaging

gifts

Creative

Fold

Fold

print

print



SIEDLCE / UL. STARZYŃSKIEGO 10 / 25 644 18 00 / WWW.FOLD.PL

Zmiany w planowaniu przestrzennym mogą realnie wpłynąć na wartość nieruchomości.

Prace legislacyjne nad zmianą przepisów o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym są na bardzo zaawansowanym etapie. Z posiadanych informacji wynika, że nowe zasady planowania przestrzennego zaczną obowiązywać już w pierwszym kwartale 2023 r.

Nie ulega przy tym wątpliwości, że przepisy ustawy o planowaniu w zagospodarowaniu przestrzennym, określając zasady na jakich ustala się dopuszczalną zabudowę, mają realny wpływ na wartość nieruchomości. Inna bowiem jest wartość nieruchomości, na której można zrealizować jedynie zabudowę mieszkaniową jednorodzinną, a inna – wyższa – gdy dopuszczalnym jest intensyfikacja zabudowy i realizacja inwestycji wielorodzinnej, czy też realizacja inwestycji przemysłowych lub usługowych

Dotychczas podstawowym dokumentem, który określał co możemy wybudować na nieruchomości był miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. Ta zasada nie ulegnie zmianie i nadal będzie to podstawowy dokument planistyczny. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że jedynie dla około 30% terytorium kraju obowiązują obecnie plany miejscowe. W innych przypadkach, aby dowiedzieć się, czy planowany budynek będziemy mogli wybudować na konkretnej nieruchomości, koniecznym jest uzyskanie decyzji o warunkach zabudowy.

Poza wyżej wymienionymi dokumentami, w systemie planowania przestrzennego funkcjonują jeszcze Studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Są to dokumenty uchwalane dla całego terytorium gminy, które określają generalne założenia planistyczne gminy, a więc to, jak ma się ona rozwijać pod względem przyszłej zabudowy.

Studia uwarunkowań określają w szczególności, w której części gminy planowana jest zabudowa mieszkaniowa, w której tereny zielone itd. Studia uwarunkowań nie określają jednak w sposób precyzyjny dopuszczalnych parametrów zabudowy. Podkreślenia także wymaga, że Studium było wiążące wyłącznie w procedurze uchwalania planów miejscowych, które nie mogły określać dopuszczalnej zabudowy, inaczej niż to wynika ze Studium. W przypadku wydawania decyzji o warunkach zabudowy organ rozpoznający wniosek nie mógł odnosić się do przeznaczenia nieruchomości w Studium. Zgoda na reali-

zację określonej zabudowy uzależniona była od przeprowadzanej każdorazowo analizy urbanistycznej, a więc analizy jakie obiekty znajdują się w najbliższym otoczeniu terenu inwestycji, jaka jest średnia wysokość obiektów, intensywność zabudowy, czy linia zabudowy. Tak zwana zasada dobrego sąsiedztwa determinowała dopuszczalną nową zabudowę. Mówiąc w pewnym uproszczeniu, na danej nieruchomości można w takiej sytuacji realizować jedynie takie inwestycje, które przeznaczeniem i gabarytami odpowiadają zabudowie sąsiedniej.

Projektowane zmiany przepisów znacząco mają to zmienić. W ciągu zaledwie kilku lat wszystkie Studia uwarunkowań mają wygasnąć, a gminy będą miały za zadanie uchwalić Plany ogólne, które je zastąpią.

Czym będzie Plan ogólny? Będzie to dokument wiążący bezpośrednio inwestorów i gminę w zakresie parametrów w nim określonych. W planie ogólnym będą określone strefy planistyczne, a więc obszary, w których będą określone rodzaje dopuszczalnej zabudowy (np. strefa wielofunkcyjna z zabudową mieszkaniową wielorodzinną, strefa usługowa, strefa gospodarcza). To jednak nie koniec.

Plany Ogólne będą zawierały również gminne standardy urbanistyczne, które regulowały będą maksymalną dopuszczalną intensywność zabudowy, jej wysokość, a także wskaźnik minimalnej powierzchni biologicznie czynnej.

Wskazane w Planie ogólnym gminne standardy urbanistyczne, wedle uznania gminy będą ponadto mogły obejmować gminne standardy dostępności infrastruktury społecznej, a więc zasady dostępności do szkoły podstawowej, obszarów zieleni, przedszkola, żłobka, przychodni, biblioteki, a nawet domu kultury, domu pomocy społecznej, czy placówki pocztowej, apteki oraz posterunku policji i innych.

Określenie w Planie ogólnym gminnych standardów dostępności infrastruktury społecznej oznaczało będzie, że możliwość realizacji inwestycji mieszkaniowej uzależniona będzie od tego, czy w określonej w Planie ogólnym odległości od terenu inwestycji znajdują się wskazane obiekty infrastruktury społecznej.

Uregulowania zawarte w Planie ogólnym będą jednak wiążące nie tylko, jak obecnie, dla nowych Planów miejscowych, ale także dla wydawanych decyzji o warunkach zabudowy.

To co istotne, decyzje o warunkach zabudowy będzie można wydawać, poza sytuacjami, gdy decyzja dotyczy rozbudowy, nadbudowy lub przebudowy istniejących budynków, wyłącznie dla obszarów wskazanych jako tereny uzupełnienia zabudowy, określonych w Planie ogólnym. Tym samym poza terenami zurbanizowanymi i terenami przeznaczonymi pod rozbudowę zabudowy, w ogóle nie będzie można realizować nowych inwestycji budowlanych, do czasu uchwalenia planu miejscowego!

Skutkiem powyższego może być znaczna utrata wartości nieruchomości zlokalizowanych w terenach niezurbanizowanych, dla których brak jest obowiązujących miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, a których radni rady gmin nie określają jako tereny rozbudowy zabudowy.

Może się więc okazać, że nabyta przed zmianą przepisów nieruchomość w terenie niezurbanizowanym, dla którego brak jest obowiązującego planu miejscowego po zmianie przepisów i uchwaleniu przez gminę planu ogólnego będzie praktycznie wyłączona z zabudowy do czasu uchwalenia planu miejscowego.

Również jednak w obszarach zurbanizowanych lub przeznaczonych pod rozbudowę zabudowy, jej realizacja może być

utrudniona. W Planach ogólnych pojawią się bowiem gminne standardy urbanistyczne, określające dopuszczalne parametry zabudowy, a także wedle uznania gmin zasady zapewnienia dostępu do szkoły podstawowej czy obszarów zieleni publicznej. Gmina będzie jednak mogła określić także zasady zapewnienia dostępu do innych obiektów, w tym do

przedszkola, przychodni, biblioteki, przystanku publicznego transportu zbiorowego czy placówki pocztowej a nawet apteki czy posterunku policji.

Tym samym ewentualne postanowienia przyszłych planów ogólnych nie tylko mogą utrudnić określoną zabudowę nieruchomości, w pewnych sytuacjach wręcz ją uniemożliwiając, ale tym samym będą miały realny wpływ na przyszłą wartość nieruchomości. Z tego też względu należy bacznie obserwować działania podejmowane przez gminy a odnoszące się do prac nad Planami ogólnymi oraz aktywnie uczestniczyć w tych czynnościach.



Konrad Młynkiewicz

Radca prawny Filipiak Babicz Legal

Od kilkunastu lat zajmuje się doradztwem w zakresie szeroko rozumianej praktyki prawa rynku nieruchomości. W 2022 r. w rankingu kancelarii prawnych Rzeczpospolita został wskazany jako jeden z 5 rekomendowanych prawników zajmujących się Prawem Nieruchomości.

FILIPIAKBABICZ.
EXPERT HOUSE





M&W SPEDITION
RZETELNY PARTNER W TRANSPORCIE

Dołącz do grona Klientów M&W Spedycji!

- ▶ Szukasz przewoźników do **stałej współpracy**?
- ▶ Zależy Ci na fachowej pomocy przy organizacji **transportu krajowego** lub **międzynarodowego**?

Współpracuj z M&W Spedycją!



Co przewożymy?

Artykuły tekstylne, stal i artykuły metalowe, materiały budowlane. To tylko niektóre kategorie ładunków i towarów, które przewożymy.



Dokąd jeździmy?

Nasze usługi transportowe obejmują różne kraje. Jeździmy do większości państw Unii Europejskiej. Mamy przy tym ponad 14 lat doświadczenia w spedycji międzynarodowej.



Jak się z nami skontaktować?

Zadzwoń lub napisz:

 **607 926 107**

 **transport@mw-spedition.com**



Nasz spedytor opracuje dla Ciebie najtrafniejsze rozwiązania spedycyjno-logistycznego w adekwatnej do Twoich potrzeb cenie



Fundacja Firmy Rodzinne to organizacja społeczna, która bezinteresownie wspiera firmy rodzinne, tworząc przestrzeń dla wzajemnej wymiany doświadczeń i integracji środowiska rodzinnych przedsiębiorców.

Co robi? Co tworzy?

- Buduje Markę Parasolową Drzewko dla Firm Rodzinnych. Dołącz do ponad 1100 firm aktywnie komunikujących swoją rodzinność i budujących sieć wzajemnych relacji.
www.drzewko.org
- Realizuje projekt Early Warning Europe Mentor Academy, którego celem jest stworzenie uniwersalnego szkolenia dla mentorów wspierających firmy w kryzysie, które będzie oparte na najlepszych europejskich standardach.
www.ffr.pl/ewema
- Pomaga właścicielom firm w kryzysie oferując bezpłatne wsparcie ponad 120 mentorów.
www.ffr.pl/ewe
- Organizuje Spotkania Mentoringowe w firmach rodzinnych.
- Projektuje i realizuje warsztaty oraz spotkania edukacyjne dla przedsiębiorców.
- Upowszechnia kulturę pracy przyjazną zdrowiu i działaniom profilaktycznym w ramach projektu Zdrowa Firma Rodzinna.
- Organizuje nieoczywiste wydarzenie dla przedsiębiorców, których myślenie wykracza poza granicę jednego pokolenia i kraju. To Międzynarodowy Kongres Pokoleń.
www.kongrespokolen.pl
- Publikuje raporty dotyczące sytuacji firm rodzinnych oraz ich postrzegania przez konsumentów, m.in: Polacy o Firmach Rodzinnych, Kompetencje Przyszłości czy Pogorszenie kondycji firm rodzinnych w kontekście rosnących kosztów działalności.
www.ffr.pl/kategoria/badania

Aktywnie tworzy społeczność Firm Rodzinnych, którym zależy na odpowiedzialnym podejściu do otoczenia – firm, które z coraz większą świadomością podejmują wyzwanie ograniczenia ilości odpadów w prowadzonej działalności. Na każdym kroku podkreśla znaczenie środowiska i konieczność poszanowania Ziemi – tak, aby nadchodzące pokolenia także mogły korzystać z jej dobrodziejstw.



www.ffr.pl

EARLY
WARNING
EUROPE

EARLY
WARNING
EUROPE
RescueWE

EARLY
WARNING
EUROPE

Mentor
Academy