
FIRMY RODZINNE

ZIMA 2025



FUNDACJA
— FIRMY RODZINNE —

ISSN 2719-5163



PONAD
1200 FIRM
Z DRZEWKIEM



DOŁĄCZ BEZPŁATNIE do ponad 1200 firm



które z dumą komunikują
swoją rodzinność

Drzewko Firma Rodzinna to zarejestrowany w Unii Europejskiej, bezpieczny znak towarowy, który wyróżnia firmy na rynku. Zobacz, co zyskasz, gdy zaczniesz się nim aktywnie posługiwać:

Zakomunikujesz swoim klientom, że jesteś firmą rodzinną – uczciwą, odpowiedzialną i godną zaufania

Jak pokazują nasze badania, Polacy mają bardzo dobrą opinię o firmach rodzinnych. Cechy, które spontanicznie wymieniają jako kojarzące im się z firmami rodzinnymi to przede wszystkim: tradycja, wiarygodność, rzetelność, solidność.

Wzmocnisz swoją markę, korzystając z marki parasolowej

Jak pokazują nasze badania, już 61% Polaków rozpoznaje znak „Drzewko Firma Rodzinna”, a 43% Polaków twierdzi, że ich zaufanie do produktów lub usług wzrasta wraz ze świadomością, że wytwarza je firma rodzinna.

Wyróżnisz swój produkt na półce sklepowej i zyskasz przewagę nad konkurencją

Jak pokazują nasze badania, co ósma osoba w Polsce jest gotowa zapłacić więcej za produkt firmy rodzinnej niż za porównywalny produkt firmy, która nie deklaruje swojej rodzinności. Spośród nich przeważająca większość deklaruje, że jest w stanie zapłacić nawet do 10% więcej.

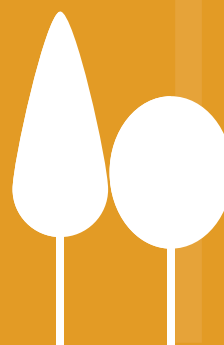
Wzbudzisz pozytywne emocje i przyciągniesz potencjalnych pracowników

Jak pokazują nasze badania, najważniejsza cecha kojarzona spontanicznie z firmami rodzinnymi jest jednocześnie drugim najważniejszym parametrem, na który Polacy zwracają uwagę przy zmianie pracy. Mowa o przyjaznej atmosferze, którą 60% Polaków wymienia jako czynnik, który skłania do zmiany pracy.

Dołącz do społeczności firm „drzewkowych”,
której członkowie wspierają się, dzielą się doświadczeniem, uczą się od siebie.
Wejdź na naszą stronę, wypełnij krótki formularz i korzystaj z siły marki „Firma Rodzinna”.



ffr.pl/drzewko





Fundację w działaniach stale wspierają

MECEMASI FUNDACJI



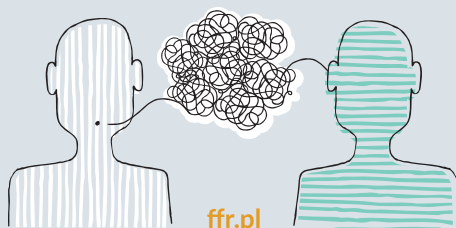
OBECNIE WSPÓŁPRACUJEMY Z



drzewko.org

SKORO TAK DOBRZE
JEST ROZMAWIAĆ,
TO CZEMU TAK TRUDNO?

Ian A. Marsh



Książkę możesz kupić
bezpośrednio u nas, wspierając
tym samym działania Fundacji.

Regularna cena książki - 49,90 zł.

Przy zamówieniach powyżej 100 sztuk
przygotowaliśmy ofertę specjalną:
możliwość stworzenia indywidualnej
obwoluty z logiem firmy.

Książka dostępna jest również
w księgarni internetowej Bonito.pl

Kontakt: biuro@ffr.pl



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 Szady

office manager
biuro@ffr.pl
+48 61 22 50 641

Alicja Kostecka

redaktor naczelna magazynu
alicja@ffr.pl
+48 61 22 50 641

Beata Lichnowska

dział badawczy
beata@ffr.pl
+48 576 128 891

Konrad Bugiera

członek Rady FFR
konrad@ffr.pl

Adres biura:

Fundacja Firmy Rodzinne,
ul. Chlebowa 24
61-003 Poznań
www.ffa.pl
+48 61 22 50 641

Dorota Bryja-Wisniewska

grafika
biuro@hanahstudio.pl

Wydawca:

Fundacja Firmy Rodzinne
Ćmachowo, 64-510 Wronki

Druk:

Fold Sp. z o.o.

Pierwszy poranek Nowego Roku 2025 to nowe otwarcie. Znać nas już wiele lat i wiecie, że nie ma dla nas rzeczy niemożliwych, wpierw w wyobraźni, a potem w działaniu. Na ten rok mamy wiele nowych pomysłów, do których będziemy Was nieustannie zapraszać. O naszych „niemożliwościach” poczytacie w tekstach poniżej i sami oceńcie, czy są to rzeczy łatwe? Lubimy wyzwania i zmiany, i mamy nadzieję, że też Was do takiego myślenia zachęcimy.

Wielu z Was doświadczyło spotkań przy wspólnym stole z innym właścicielem firmy, który jest prawdziwy, pozbawiony otoczki wiecznego sukcesu, z którym można szczerze porozmawiać. Zadbamy o to, by takich spotkań było więcej. Ale też życie przedsiębiorcy, to nieustanne poszukiwanie szans i obszarów, w których można zaistnieć. Szukamy więc dla Was takich miejsc, byście mogli spotkać przyjaciół, ludzi z otwartymi głowami i sercami. Wspólnie zawsze raźniej, a w gronie życzliwych osób zawsze coś mądrego powstaje. Odzywajcie się do Nas z potrzebami i pomysłami, gdyż chętnie skorzystamy z wszelkich podpowiedzi i zbiorowej mądrości.

Z serca życzymy Wam siły w realizacji mądrych przedsięwzięć z fantastycznymi ludźmi, w pełnym zdrowiu, aby móc doświadczać i osiągać „niemożliwe”. Ciesząc się z każdego poranka.

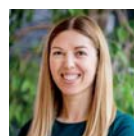


Katarzyna Gierczak-Grupińska

Prezes Fundacji Firmy Rodzinne z zespołem



Eleni Tzoka-Stecka



Małgorzata Szady



Alicja Kostecka



Beata Lichnowska



Konrad Bugiera



Spis treści

Minione wydarzenia	6
Nowe firmy z drzewkiem	10
Zastosowanie drzewka	13
EWEMA – Fundament dla mentoringu firm w Europie	14
Nowy projekt PARP – Mentoring dla firm w trudnościach	16
Jakość kluczem do oszczędności	17
Pionierzy przedsiębiorczości w Polsce	18
Refleksje z wyprawy do Japonii	24
Kluczem jest pasja i innowacje	27
Wyzwania firm rodzinnych	29
Przyszłość europejskiej konkurencyjności	36
Z pokolenia na pokolenie – wywiad z Kazuyoshi Tsuyukusa	38
Szacunek do tradycji i nowoczesności	42
Drzewko – parasol ochronny firmy rodzinnej	47



Mentoring dla firm w kryzysie >>> str. 16

Po pięciu latach od zakończenia projektu Early Warning Europe, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości po raz kolejny podejmuje temat mentoringu dla firm w kryzysie. W listopadzie odbyły się pierwsze spotkania z przedsiębiorcami w ramach projektu „Mentoring dla firm w trudnościach”, jako metoda podnoszenia kompetencji przedsiębiorczych.



Refleksje z wyprawy do Japonii >>> str. 24

Wyjazd do Japonii był cudownym zrzędzeniem losu, który zapoczątkowała rozmowa telefoniczna z Kazuyoshi Tsuyukusa na temat filozofii i Kaizen i inteligencji kwantowej, którą zostałam urzeczona.



Wyzwania firm rodzinnych >>> str. 29

Gazeta SGH zapytała ekspertów reprezentujących organizacje współpracujące z firmami rodzinnymi, o przedstawienie najważniejszych problemów, którym ich zdaniem firmy rodzinne będą musiały stawić czoła w 2025 roku.

Minione wydarzenia

Spotkanie mentoringowe w firmie Abedik

„Od pasji do perfekcji” – to jedno z haseł, które przyświeca drukarni Abedik w codziennej pracy. O tym, że nie są to tylko puste słowa mogliśmy przekonać się na własne oczy podczas styczniowego spotkania mentoringowego dla firm rodzinnych. Nadal jesteśmy pod wielkim wrażeniem – zarówno tego jak zorganizowana jest praca w Abediku, jak i procesu „produkcji” książek, który mogliśmy zobaczyć podczas spaceru po linii produkcyjnej. Raz jeszcze dziękujemy Gospodarzom spotkania za gościnę i podzielenie się z nami swoją pasją do książek i prowadzenia biznesu. Czujemy się bardzo zainspirowani.



Spotkanie dla firm rodzinnych z Krotoszyna

Na początku lutego, we współpracy z firmą Open Global zorganizowaliśmy spotkanie dla firm rodzinnych z Krotoszyna i okolic. Bardzo się cieszymy, że mogliśmy poznać kolejnych, cudownych przedsiębiorców i dowiedzieć się jak funkcjonują na co dzień, z jakimi wyzwaniami się mierzą i usłyszeć czego potrzebują, by się rozwijać. Takie spotkania są dla nas niezwykle cenne, bo zawsze staramy się, by nasze projekty i działania odpowiadały na realne potrzeby przedsiębiorców. Dziękujemy wszystkim, którzy byli z nami za inspiracje do dalszej pracy. Szczególne podziękowania kierujemy do firmy Open Global, która była gospodarzem spotkania, jej właściciele: Małgorzaty Jochaniak i Damiana Jochaniak, a także do naszej cudownej mentorki Donaty Ignaszak z firmy rodzinnej Ignaszak – Autoryzowany Dealer VW Audi Skoda, która podzieliła się z uczestnikami swoją historią.



Spotkanie stowarzyszenia Early Warning Europe Network w Brukseli

W dniach 15-16 kwietnia Kasia i Eleni odwiedziły Brukselę, gdzie odbyło się coroczne spotkanie stowarzyszenia Early Warning Europe Network, do którego należymy. Był to dla nas zarówno czas podsumowań jak i planowania kolejnych wydarzeń i projektów, z których będą mogły skorzystać firmy w całej Europie, również w Polsce. Przede wszystkim jednak obecność w Brukseli pozwoliła nam na spotkanie z naszymi międzynarodowymi partnerami – w końcu na żywo, a nie tylko przez ekran komputera. Dziękujemy za ten piękny czas!





Premiera raportu 35-letnie firmy w Polsce

22 maja, w Warszawie, odbyła się premiera raportu „Polscy pionierzy przedsiębiorczości. 35-letnie firmy w Polsce”, który opracowaliśmy we współpracy z firmą EY. Najważniejsze wnioski z raportu przedstawił dr Konrad Bugiera, autor części analitycznej raportu, członek Rady Fundacji. Było to już druga edycja tego raportu – pierwszy wydaliśmy 5 lat temu, kiedy świętowaliśmy 30-lecie wolnej gospodarki w Polsce. Zwróciliśmy wtedy uwagę na to, że aż 59% firm funkcjonuje od czasu transformacji ustrojowej. Dziś ten odsetek wynosi o 6 punktów procentowych mniej, co nadal jest ogromnym sukcesem tych przedsiębiorstw i polskiej gospodarki jako takiej, biorąc pod uwagę, że według Komisji Europejskiej tylko 45% firm w UE jest w stanie przetrwać do swojej piątej rocznicy. Więcej o wynikach raportu przeczytacie na kolejnych stronach magazynu.



Early Warning Europe Day i Mentors Day w Atenach

14 i 15 października, w Atenach, odbył się Europejski Dzień Mentora i Dzień Sieci Wczesnego Ostrzegania. Ponad 50 mentorów i przedstawicieli sieci Early Warning Europe Network zebrało się na dwa dni interesujących prezentacji i pracy nad case study. Gospodarzami tegorocznego spotkania byli Ateńska Izba Handlowa oraz IME GSEVEE. Nas również nie zabrakło na tym spotkaniu, bo jako Fundacja jesteśmy członkiem stowarzyszenia Early Warning Europe. Razem z nami w Atenach byli nasi mentorzy: Agnieszka Simon-Adamczewska, Ewelina Kosińska oraz Ryszard Ćwiertniak.



Nagroda SuperM za projekt Early Warning Europe

Działania mentoringowe FFR zdobyły nagrodę Super M! Projekt Early Warning Europe, który realizujemy od 2016 roku, otrzymał główną nagrodę w konkursie organizowanym przez stowarzyszenie EMCC Poland European Mentoring and Coaching Council Poland – Super M 2023 w kategorii programów prowadzonych przez NGOs. Kryteria oceny w konkursie Super M były oparte na standardach EMCC Global w zakresie programów mentoringowych (International Standards for Mentoring and Coaching Programmes ISMCP). Jesteśmy bardzo dumni z tej nagrody, tym bardziej, że prawie 100 mentorów cały czas pomaga przedsiębiorcom w kłopotach.

tach, mimo oficjalnego zakończenia projektu w 2019 roku. Z tego miejsca składamy im wielkie podziękowania za poświęcony czas i zaangażowanie w każdy proces mentoringowy. Dzięki ich pracy wiele firm w Polsce wyszło z kłopotów i dzisiaj działa z nową energią.

Zakończenie projektu EWEMA w Barcelonie

22 i 23 października, w Barcelonie, odbył się 9. warsztat projektu Early Warning Europe Mentor Academy. Były to jednocześnie ostatni warsztat i okazja do celebracji zakończenia 3-letniej inicjatywy, w ramach której kształciliśmy mentorów z całej Europy. Finałowy warsztat został zorganizowany w formule hybrydowej. Jego celem było zapoznanie uczestników stacjonarnych i internetowych z dorobkiem EWEMA oraz uczczenie zakończenia 3-letniej pracy. Warsztaty dotyczyły przyszłości dziedzictwa EWEMA i zapewnienia kontynuacji działalności EWEMA. Jednym z celów warsztatu było zaprezentowanie wyników ankiety poświęconej ostatecznym rekomendacjom dla mentorów oraz dopracowanie ich ostatecznego kształtu i propozycji wdrożenia.

Drugi dzień warsztatów miał na celu przedstawienie rekomendacji szerszemu gronu interesariuszy: przedstawicielom krajowych decydentów i organizacji europejskich, sieci wspierających przedsiębiorców oraz szerszemu gronu mentorów, którzy będą mogli skorzystać z owoców EWEMA. Warsztaty te były okazją do oficjalnej inauguracji EWEMA – Wspólnoty Praktyk, która została utworzona przez organizacje wspierające przedsiębiorców w całej Europie. Hybrydowa formuła pozwoliła nam wyrazić wdzięczność i wyróżnić najbardziej zaangażowanych mentorów, którzy wykazali największą motywację i osobiste zaangażowanie w projekt EWEMA, uzyskując status Ambasadora EWEMA. Każdy otrzymał osobiste wyróżnienie.

Greenpact European ESG Summit

29 i 30 października, w Poznaniu, odbył się Greenpact – European ESG Summit. Z tej okazji, na Międzynarodowych Targach Poznańskich spotkali się eksperci w dziedzinie zrównoważonego rozwoju i raportowania ESG, przedstawiciele biznesu, samorządów, gospodarki czy organizacji pozarządowych. Nas również nie mogło zabraknąć. Kasia wystąpiła jako prelegentka w dwóch panelach dyskusyjnych:

- „Zrównoważony rozwój – moda, smutna konieczność, czy szansa na zbudowanie konkurencyjności MŚP na polskim i europejskim rynku?”
- „Dojrzałość zarządzania ESG a kryzys klimatyczny” – raport SGH Warsaw School of Economics

Bardzo dziękujemy organizatorom za zaproszenie. Cieszymy się, że mogliśmy zabrać głos w tak ważnej dyskusji.





Poznański Kongres Gospodarczy

W dniach 14-15 listopada, w Poznaniu, odbył się Poznański Kongres Gospodarczy. W jednym z paneli zatytułowanym „Mapa Gospodarcza Poznania”, jako prelegentka wzięła udział Eleni Tzoka-Stecka. Podczas panelu dyskutowano o tym, jakie wyzwania, ograniczenia i szanse czekają na Wielkopolskę oraz jakie strategiczne decyzje powinny zostać podjęte, aby mogła się ona rozwijać w odpowiednim kierunku. Mapa Gospodarcza Poznania jest autorskim projektem Poznańskiego Instytutu Rozwoju (think tank'u ekonomicznego), który od jakiegoś czasu współpracuje z Fundacją.



Wyjazd do Japonii

Pierwsza wyprawa do Japonii zorganizowana we współpracy z Kazuyoshi Tsuyukusa i jego małżonką już za nami. Był to piękny czas, który spędziliśmy razem z firmami rodzinnymi oraz osobami marzącymi o poznaniu Japonii, na odkrywaniu jej kultury i historii. Najbardziej poruszającym aspektem tej podróży była piękna natura i filozofia życia, która wpisuje się w temat inteligencji kwantowej. Pięknie dziękuję wszystkim, którzy zaufali tej wizji i dali się pozytywnie zaskoczyć! Wierzymy, że wspólnie możemy zaprojektować przedsięwzięcia wzmacniające polsko-japońską współpracę – i nie tylko. A więcej o wyprawie do Japonii i wrażeniach uczestników znajdziecie na kolejnych stronach magazynu.

SME Assembly w Budapeszcie

W dniach 18-20 listopada, Eleni, brała udział w tegorocznej edycji SME Assembly, która odbywała się w Budapeszcie. Wzięła udział w panelu dyskusyjnym, podczas którego razem z pozostałymi członkami zespołu EWEMA, dzieliła się wynikami i dziedzictwem inicjatywy Early Warning Europe Mentor Academy. Uczestniczyła również w ceremonii wręczenia nagród za najlepszy projekt unijny – zwycięzcą została mała organizacja reprezentowana przez kobiety z małej wyspy Tilos w Grecji, które znalazły sposób na wykorzystanie odpadów do recyklingu. Do dziś pamiętamy ten dreszczek emocji z Bilbao, kiedy nasz projekt Resc EWE został nagrodzony. Eleni miała też okazję omówić możliwości związane ze sztuczną inteligencją dla MŚP i dowiedzieć się więcej o najlepszych start-upach w Europie, a także wysłuchać gratulacji dla zwycięzców.





Nowe firmy z drzewkiem





















W naszej drzewkowej rodzinie jest już ponad 1200 firm rodzinnych. W ciągu roku Rodzina drzewkowych powiększyła się o 63 firmy. Bardzo się cieszymy, że razem możemy budować dumę z rodzinnej przedsiębiorczości.

























Zobaczcie kto dołączył do nas w ostatnim czasie.

1213

FIRM Z DRZEWKIEM

Stan na dzień: 15.01.2025 r.

	AB INVEST PLUS Sp. z o.o.	Lędziny		Bartosz Twardowski Green Solutions	Tarnowo Podgórne
	AGROS Hudyka Sp. J.	Sędziszów		BEDNARZ VENTURES Sp. z o.o.	Warszawa
	ALTOM Fabryka Okien Sp. z o.o.	Toruń		BISS Drukarnia Opakowań Skowrońska Sp. k.	Kolbuszowa
	ANDRÓB OLSZEWSKY Sp. z o.o.	Więcbork		Carscenter Marcin Paja	Ruda Śląska
	ANWERK A.A. BARAN SPÓŁKA JAWNA	Oświęcim		Centrum Dozoru Systemów Pożarowych Sp. z o.o.	Ostrołęka
	Ardea Consulting Sp z o.o.	Warszawa		Coffee Service Sp. z o.o.	Warszawa
	ATTCOM Sp. z o.o.	Poznań		Convita Sp. z o.o.	Piaseczno
	Auto Order	Gogolin		Easy Properties Sp z o.o.	Warszawa
	A-Z Color Sp. z o.o. sp. k.	Antonie		Ekotechnika OZE Piotr Pilarski Tomasz Pilarski Agnieszka Pilarska S.C.	Częstochowa
	Asona Energy sp. z o. o	Warszawa		Elektronika Samochodowa s.c.	Przeclaw

	Emel	Częstochowa		MARMOŁOWSKI Sp. z o.o.	Bytów
	F.H.U. OXIDE	Lubliniec		MAX-POL Sp. z o. o. Sp.k.	Krotoszyn
	Ferma Małych Piórek F.H.U. Alicja Holcman	Wieprz		MBF Spółka Akcyjna	Góra Kalwaria
	FHP Karys Karol Prymerski	Żelazków		MDS Dawid Szczepankiewicz	Rzeszów
	GastroZdunek Magdalena Zdunek	Łódź		Media Nord Sebastian Bać	Gdynia
	GW Grzegorz Wiśniewski	Nakło nad Notecią		Młynomag Myszkowska, Rezanko Sp.J.	Reszel
	Imex Invest Group Sp. z o.o.	Gdynia		Monitor ERP System Sp. z o.o.	Wrocław
	Invest-Tech Sp. z o.o.	Torun		„4M” M. Zięciak, J. Gałęska, P. Gałęski, R. Rabęda Spółka Jawna	Krosno Odrzańskie
	Laro sp.z o.o sp.k	Kamieniec Ząbkowicki		OPW POLAND Sp. z o.o.	Warszawa
	Las-Kalisz Sp. z o.o.	Tomnice		OTO FAMILY Sp. z o.o.	Warszawa
	Luvi Pożak Spółka Komandytowa	Lubartów		PAŁAC ŚRÓDKA Sp. z o.o.	Chrzypsko Wielkie
	Manufaktura Emkap (Eugeniusz Grebieniow EMKAP - E. Mielcarek; WYTWÓRNIĄ POŚCIELI I KOŁDER oraz AB OVO Joanna Byrt)	Poznań		Perła s.c.	Chwaszczyno



PLS Services Sp. z o.o. Tykocin



RS INVESTHOUSE POZNAŃ



POL-MAK Iława Sp. z o.o. Przeźmierowo



STM GROUP Złocieniec



PROLAB Sp. z o.o. Tykocin



SUCHAN Zakład Mięсны spółka Jawna Zagacie



Przedsiębiorstwo Konsultingowe AGM Zbrosławice



SUŁKOWSKI Sp. z o.o. Bolków



Przedsiębiorstwo Konsultingowe AGM Spółka z o.o. Zabrze



Time2Home Management Łazy



Przedsiębiorstwo Turystyczne Pomorze Sp. z o.o. Charzykowy



TOMBUD Sp. z o.o. Krotoszyn



Przychodnia Ursus Centrum medyczne MILMEDICA Warszawa



VILLA Sp. z o.o. Poznań



PS Automatyka Krzysztof Rajchel Gdańsk



WOMAR HVAC Sp. z o.o. Kraków



Quality Machining Team Sp. z o.o. Bratkowice



Zakład Poligraficzny POL-MAK Sp. z o.o. Przeźmierowo



Złotnik Andrzej Roman Łódź



Ty też dołącz do naszej drzewkowej rodziny lub poleć.

Wypełnij zgłoszenie na stronie:

drzewko.org

i buduj z nami sieć firm rodzinnych w Polsce.



Zastosowanie drzewka



Alaska Water



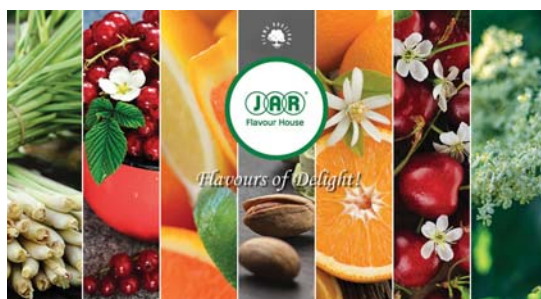
Dingo



Eliks Natural



Janex



JAR



Osrodek Szkolenia Kierowców Poldek



ProBiotics



Stara Przędzalnia



Roleski



Willisch



Kuhn Biuro Rachunkowe

Early Warning Europe Mentor Academy – fundament dla mentoringu kryzysowego w Europie

W październiku, w słonecznej Barcelonie świętowaliśmy zakończenie projektu Early Warning Europe Mentor Academy EWEMA – trzyletniej inicjatywy Komisji Europejskiej, realizowanej przez Fundację Firmy Rodzinne, AARC Consultancy (Irlandia) oraz Erhvervshus Midtjylland (Dania). Jesteśmy szczęśliwi i dumni, że mogliśmy być częścią tego zespołu. Wierzymy, że jest to początek permanentnego wsparcia dla firm w trudnościach, zainicjowanego przez mentorów EWEMA w swoich krajach. Dziedzictwo EWEMA jest wyjątkowe, gotowe do wykorzystania przez mentorów z 37 krajów, którzy chcą specjalizować się w mentoringu kryzysowym. To były trzy lata współtworzenia standardów, wzajemnego uczenia się, nawiązywania kontaktów i przyjaźni.



Early Warning Europe Mentor Academy (EWEMA) to projekt mający na celu wspieranie przedsiębiorców w kryzysie oraz rozwijanie kompetencji mentorów, którzy oferują im pomoc. Zainicjowany w 2022 roku, projekt zakończył się w listopadzie 2024 roku. Fundacja Firmy Rodzinne była jednym z kluczowych partnerów tego przedsięwzięcia, kontynuując swoje wcześniejsze zaangażowanie w programy Early Warning Europe i Resc-EWE.

Cele i założenia Projektu

Głównym celem EWEMA było stworzenie międzynarodowej platformy wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy mentorami z całej Europy oraz opracowanie uniwersalnego programu szkoleniowego dla mentorów wspierających firmy w kryzysie. Projekt skierowany był zarówno do doświadczonych mentorów, jak i osób dopiero rozpoczynających swoją karierę w tej roli.

Dzięki współpracy międzynarodowej oraz warsztatom peer-learningowym mentorzy z różnych krajów mieli okazję wy-



Unia Europejska

mieniać się najlepszymi praktykami oraz rozwijać umiejętności, które pomogą im efektywnie wspierać przedsiębiorców. Kluczowym elementem projektu było szkolenie online, dostępne na platformie learningowej Early Warning Europe.

Program składa się z czterech modułów:

- Mentoring i Zaangażowanie
- Analiza Problemu i Zarządzanie Zmianą
- Planowanie Przyszłości i Rezyliencja
- Gotowość do Mentoringu

Link do szkolenia online:

academy.europa.eu/courses/early-warning-mentoring-for-smes

Rola Fundacji Firmy Rodzinne

Fundacja odegrała istotną rolę w realizacji projektu, pełniąc funkcję lidera dwóch kluczowych działań:

Rekrutacją mentorów i koordynacją zajmowała się Katarzynę Gierczak-Grupińska.

Za organizację dziewięciu warsztatów peer-learningowych odpowiadała Eleni Tzoka-Stecka.

Warsztaty odbywały się zarówno w formie online, jak i stacjonarnie – w Barcelonie. Łącznie uczestniczyło w nich prawie 800 mentorów z 37 krajów, którzy wspólnie pracowali nad studiami przypadków (case studies) i dzielili się wiedzą, budując europejską społeczność mentorów.

Rekomendacje i Dziedzictwo Projektu

W ramach EWEMA opracowano szczegółowe rekomendacje dla decydentów, organizacji wspierających MŚP, sieci mentorów oraz samych mentorów. Wśród kluczowych wskazówek znalazły się:

- Promowanie kultury ratowania przedsiębiorstw i drugiej szansy dla przedsiębiorców.
- Włączenie mentoringu do systemów wsparcia publicznego.
- Budowanie społeczności praktyków/mentorów (Community of Practice), aby zapewnić ciągłość wsparcia dla firm w trudnej sytuacji.

Powstał także przewodnik „Resilience in Action. A Good Practice Guide to Mentoring Companies in Distress”, zawierający najlepsze praktyki mentoringu kryzysowego, którego współautorką jest Eleni Tzoka-Stecka.

Early Warning Europe Mentor Academy to przykład udanej współpracy międzynarodowej, która nie tylko przyniosła konkretne rezultaty w postaci nowych narzędzi i szkoleń, ale także wzmocniła społeczność mentorów w całej Europie. Dzięki projektowi setki przedsiębiorców mogą liczyć na skuteczne wsparcie w najtrudniejszych momentach, a mentorzy – na rozwój i wymianę doświadczeń w międzynarodowym środowisku. Dzięki zaangażowaniu Fundacji Firmy Rodzinne i pozostałych partnerów, EWEMA zostawi trwały ślad w systemie wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Dla nas najważniejszym wyzwaniem jest uczynić, co w naszej mocy, by mentoring stał się nieodłącznym elementem wsparcia dla przedsiębiorców przeżywających trudności w Polsce. Mamy wspaniałą, gotową do działania społeczność mentorów w Polsce, dysponujemy doskonałymi, docenianymi w całej Europie narzędziami do edukacji mentorów i strukturyzacji firm. Posiadamy niezbędne doświadczenie, jedyne, czego nam brakuje, to wsparcia finansowego ze strony instytucji państwowych, by nasze działania mogły być permanentne..

Rekomendacje adresowane do decydentów i organizacji rządowych

- Promowanie „kultury ratowania” i drugiej szansy dla przedsiębiorców na rzecz zachowania doświadczenia w zakresie przedsiębiorczości z korzyścią dla gospodarki i obywateli.
- Zarezerwowanie środków na bieżące/ciągłe wsparcie działalności organizacji mentoringowych oraz na szkolenia dla mentorów, takie jak warsztaty, które uzupełnią szkolenia online stworzone w ramach EWEMA.
- Uznanie i włączenie mentoringu do systemu wsparcia publicznego i wczesnego ostrzeżenia ustanowione-

go w ramach wdrażania w danym kraju dyrektywy UE w sprawie niewypłacalności art. 3

- Dostarczanie i regularne aktualizowanie informacji na temat dostępnych usług dla MŚP znajdujących się w trudnej sytuacji.

Rekomendacje dla organizacji wspierających MSP

- Promowanie internetowego programu edukacyjnego EWEMA dla mentorów oraz powiązanych z nim narzędzi i materiałów szkoleniowych.
- Dołączenie do EWE Community of Practice (CoP), aby zdobyć wiedzę na ten temat w całej Europie i mieć dostęp do najlepszych narzędzi wspierających przedsiębiorców.
- Łączenie się i współpraca z sieciami mentorów i organizacjami mentorskimi.
- Organizowanie działań COP z udziałem przedsiębiorców.

Rekomendacje dla organizacji zajmujących się sieciowaniem mentorów

- Dotarcie do decydentów, aby ich przekonać do finansowania krajowych działań na rzecz podnoszenia kwalifikacji mentorów.
- Budowanie świadomości, że mentoring jest skuteczną metodą zapobiegania kryzysom w przedsiębiorczości, w oparciu o istniejące najlepsze praktyki w zakresie działań informacyjnych i komunikacji.
- Zaangażowanie ambasadorów EWEMA, ekspertów i doświadczonych mentorów w działania szkoleniowe podnoszące kwalifikacje sieci mentorów.
- Rekrutacja nowych mentorów w celu zwiększenia różnorodności, w zakresie ekspertyzy, a także zasięgu geograficznego usług.

Rekomendacje dla mentorów wspierających firmy w trudnościach

- Zostań Ambasadorem EWEMA, dziel się informacjami o możliwościach szkoleń i udzielaj informacji o tym, gdzie można uzyskać pomoc w określonych tematach.
- Zaangażuj się w działania networkingowe z mentorami w Twoim kraju.
- Promuj usługi mentorskie wśród organizacji wspierających MŚP i potencjalnych mentorów w Twoim kraju.
- Dołącz i wspieraj rozwój EWE Community of Practice, jako sieci sieci.



Eleni Tzoka-Stecka

koordynator projektów w FFR

Nowy projekt PARP Mentoring dla firm w trudnościach

Po pięciu latach od zakończenia projektu Early Warning Europe, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości po raz kolejny podejmuje temat mentoringu dla firm w kryzysie. W listopadzie odbyły się pierwsze spotkania z przedsiębiorcami w ramach projektu „Mentoring dla firm w trudnościach”, jako metoda podnoszenia kompetencji przedsiębiorczych.



Członkowie zespołu Fundacji zostali ekspertami w tym projekcie, co nas bardzo cieszy, bo jak wiecie, mimo oficjalnego zakończenia projektu Early Warning Europe, jako Fundacja cały czas oferowaliśmy przedsiębiorcom bezpłatne wsparcie naszych mentorów.

Nowy projekt PARP to dla nas unikatowa szansa, by mentoring w naszym wydaniu wrócił do gry, byśmy wszyscy mogli przyczynić się do stworzenia permanentnego mechanizmu wspierania przedsiębiorców w trudnościach. Jako Fundacja Firmy Rodzinne wierzymy głęboko w tę ideę, wiemy, że zadziałała w Polsce, funkcjonuje w najlepsze w Europie, i nie odpuścimy tak długo, jak długo nie stanie się faktem w Polsce. Oprócz Kasi i Eleni, rolę ekspertów w tym projekcie będą pełniły również nasze mentorki: Agnieszka Simon-Adamczewska, Ewelina Kosińska i Kasia Kłopocińska, a także osoby spoza otoczenia Fundacji, które zajmują się tematem mento-

ringu i wsparcia przedsiębiorców: Oliwier Pomes, Agnieszka Ert-Ebert, Paweł Sopkowski oraz Michał Misztal.

Celem projektu jest opracowanie systemu wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach, w celu podnoszenia ich kompetencji przedsiębiorczych.

W ramach projektu najpierw zostanie przeprowadzona analiza stanu rozwiązań dotyczących zastosowania mentoringu, jako formy wsparcia przedsiębiorców w trudnościach, w krajach Unii Europejskiej, a później – na jej podstawie – powstanie polski model mentoringu wsparcia przedsiębiorców w trudnościach. Mamy nadzieję, że wpisze się on na stałe do listy rozwiązań i narzędzi proponowanych przedsiębiorcom przez instytucje państwowe.

Niezależnie od wszystkiego, pamiętajcie, że cały czas możecie korzystać ze wsparcia naszych mentorów. Jeśli więc już dzisiaj potrzebujecie pomocy, zgłóście się do nas, a my postaramy się znaleźć dla Was mentora, który swoją wiedzą i doświadczeniem wesprze Was w trudnościach.



Małgorzata Szady

Office manager FFR

Jakość kluczem do oszczędności

Rozmowa z Radosławem Sengerem, właścicielem firmy Miejczysto

Małgorzata Szady: Specjalizujecie się w dostarczaniu środków czystości do odbiorców profesjonalnych. Co Pana zdaniem decyduje o efektywności firm w zarządzaniu zakupem i wykorzystaniem środków czystości?

Radosław Senger: Często zarządzanie zakupami środków czystości traktowane jest po macoszemu. Zazwyczaj odpowiada za to osoba już zajęta innymi zadaniami, co skutkuje brakiem racjonalnego podejścia. Zakupy są realizowane na szybko, bez analizy potrzeb czy jakości, co generuje dodatkowe koszty. W restauracjach i hotelach sytuacja bywa lepsza, gdyż czystość jest tam kluczowa.

M.Sz.: Jaki jest sposób na to, żeby zachować wysoką jakość, a jednocześnie ograniczyć koszty? Czy to można skutecznie połączyć?

R.S.: Kluczowe jest dostosowanie produktu do jego przeznaczenia. Dobry produkt jest bardziej wydajny i eliminuje koszty pośrednie, takie jak nadmiar śmieci czy dodatkowa praca. Na przykład tania chemia często zawiera jedynie spieniacze i zapachy, a mało środków aktywnych, co zmniejsza jej skuteczność. Ważne jest również odpowiednie dozowanie.

M.Sz.: Jakie rozwiązania oferuje firma, aby pomóc klientom w optymalizacji ich procesów zakupowych?

R.S.: Od 2025 roku wprowadziliśmy platformę zakupową, która ułatwi zarządzanie zakupami. Klienci będą mogli składać zamówienia samodzielnie, nawet w nocy oraz przeglądać historię zakupów i faktury. System zasugeruje najczęściej wybierane produkty, co skróci proces zamówień i poprawi ich efektywność.

M.Sz.: Miejczysto, to mała firma rodzinna. Jakie są plusy takich organizacji szczególnie z perspektywy klientów?

R.S.: Nietużne firmy rodzinne są bardziej elastyczne i szybciej reagują na potrzeby klientów. Decyzje podejmowane są natychmiast, bez konieczności przechodzenia przez wiele szczebli. Klienci mogą bezpośrednio kontaktować się z właścicielem, co buduje zaufanie. Dodatkową zaletą jest elastyczność cenowa, której korporacje często nie są w stanie zaoferować.

M.Sz.: Jakie trendy obserwuje Pan na rynku środków czystości? Czy zauważa Pan rosnące zapotrzebowanie na ekologiczne środki czystości?

R.S.: Trend ekologiczny zyskuje na znaczeniu, choć w Polsce brakuje odpowiedniego wsparcia prawnego i finansowego. Większe firmy mogą pozwolić sobie na inwestycje w ekośrodki, ale mniejsze przedsiębiorstwa często wracają do tradycyjnych rozwiązań ze względu na koszty. Potrzebne są programy wspierające ekologiczną transformację.

M.Sz.: Pracujecie też dla dużych zakładów produkcyjnych. Jaka jest specyfika współpracy z nimi i jakie wyzwania się z nią wiążą?

R.S.: Firmy produkcyjne oczekują wysokiej jakości i powtarzalności dostaw. Ważne jest dostosowanie produktów do ich specyficznych potrzeb, zwłaszcza w branży spożywczej, gdzie wymagana jest pełna dokumentacja zgodna z dyrektywami. Kluczowe jest także zapewnienie terminowości dostaw, co minimalizuje ryzyko przestoju w produkcji.

M.Sz.: W jaki sposób edukujecie swoich klientów na temat najlepszych praktyk w zakresie utrzymania czystości?

R.S.: Nagrywamy właśnie serię filmów edukacyjnych z humorem, które pokazują, na co zwracać uwagę w różnych branżach. Przede wszystkim prowadzimy jednak rozmowy z klientami, by pomagać im dobrać odpowiednie produkty. Ważne jest dla nas budowanie zaufania poprzez precyzyjne dopasowanie oferty do potrzeb klienta.



Małgorzata Szady

Office manager FFR

Pionierzy przedsiębiorczości w Polsce

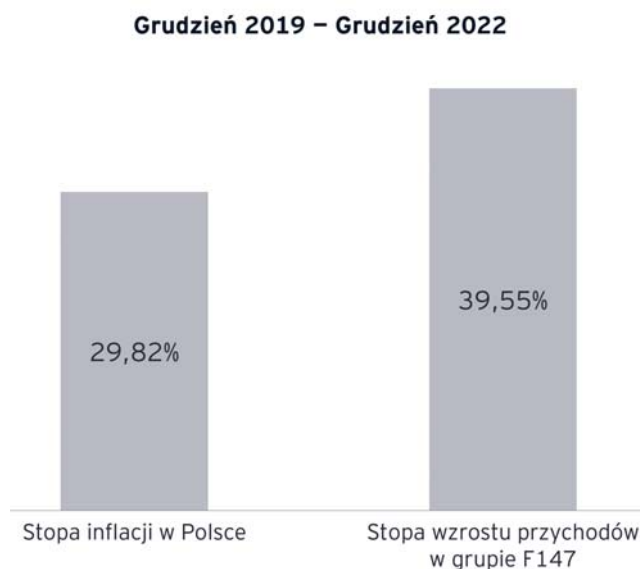
Po pięciu latach od opracowania raportu Polscy Pionierzy Przedsiębiorczości, Fundacja Firmy Rodzinne we współpracy z EY Polska, przygotowała podobny raport z okazji 35 lat polskiej transformacji ustrojowej. Wynika z niego jasno, że z trudnościami ostatnich pięciu lat najlepiej poradziły sobie firmy średniej wielkości. Najwięcej z nich funkcjonuje na terenie Wielkopolski, a wśród dużych miast liderem przedsiębiorczości rodzinnej jest Kraków.



Raport, w którym przeanalizowano dostarczone przez wywiadownię gospodarczą Dun & Bradstreet dane 13 778 firm, które zostały założone w 1989 roku i funkcjonują do dziś, jest próbą odpowiedzi na pytanie: jak przedsiębiorstwa te radziły sobie w ostatnim pięcioleciu, które obfitowało w niespodziewane wydarzenia w skali globalnej?

W ciągu tych trudnych pięciu lat, w których wystąpiła pandemia COVID i wojna na Ukrainie oraz bardzo wysoka inflacja, **ubyło 1595 przedsiębiorstw**. Mimo to jednak okres ten nie był tak bardzo dotkliwy dla małych i średnich przedsiębiorstw, jak ostatni kryzys finansowy 2008-2011, kiedy to ubyło ponad 2800 firm.

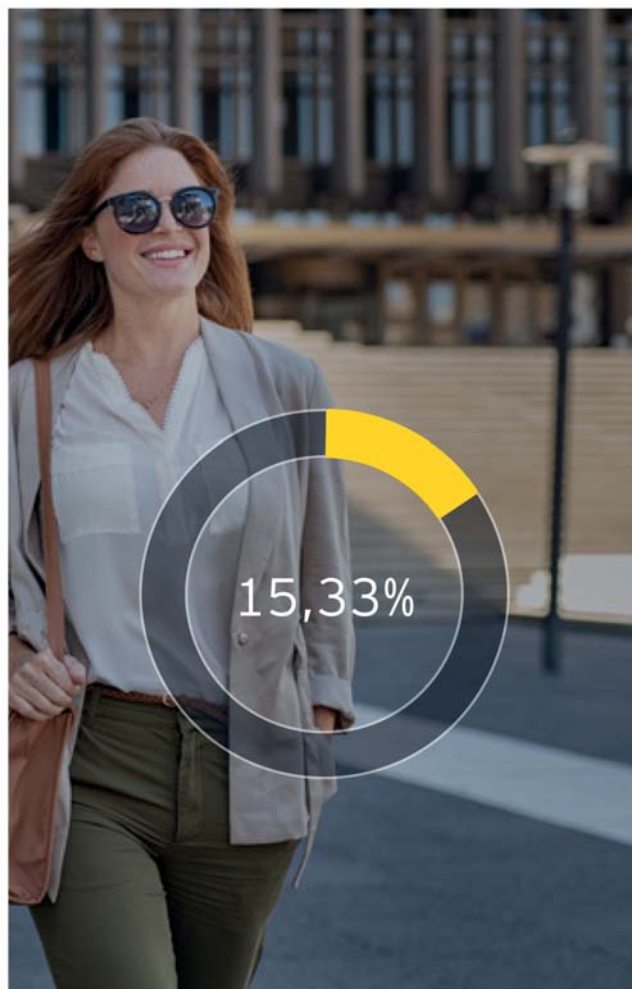
W raporcie Pionierzy Polskiej Przedsiębiorczości sprzed pięciu lat wykazano, że 59% przedsiębiorstw powstałych po 1989 roku przetrwało do 2019 roku. W ciągu ostatnich pięciu lat odsetek ten zmalał do 53%. Różne były przyczyny tego stanu rzeczy, z pewnością przyczyniły się do tego turbulencje w skali globalnej i krajowej, a także – co nie jest bez znaczenia – brak sukcesorów w firmach rodzinnych. Potwierdza to struktura własności firm rodzinnych, z której wynika, że 97% badanych przedsiębiorstw ma tylko jednego właściciela, a wśród nich **tylko trzy firmy wyznaczyły zarządców sukcesyjnych**.



Udział we własności głównego akcjonariusza 35-letnich firm



Udział kobiet na najwyższym stanowisku zarządczym w 35-letnich firmach w Polsce (N=13 158)



Rozwój dwóch prędkości

Analiza danych na temat dynamiki przychodów w firmach, a także zmian w zatrudnieniu w przedsiębiorstwach różnej wielkości, pokazuje wyraźnie, że **duże i średnie organizacje znakomicie poradziły sobie w tym trudnym okresie**, znacznie lepiej od małych i mikroprzedsiębiorstw. Na podstawie danych finansowych dostępnych dla grupy największych 147 firm wynika, że w latach 2019-2022 firmy te wykazały blisko 40% wzrost przychodów, co przewyższyło o blisko 10% inflację z tego okresu.

Porównując wskaźnik średniorocznej skumulowanej stopy wzrostu w przypadku 35-letnich firm można zaobserwować dwa tempa rozwoju tych firm. Duże przedsiębiorstwa w latach 2019-2022 odnotowały wzrost na poziomie 13,7%, a średnie 13,2% rocznie, podczas gdy dla małych przedsiębiorstw wskaźnik ten wynosił 1,1%, a dla mikroprzedsiębiorstw 3,6%.

Efektywność MŚP jest wyższa za sprawą pracowników, którzy utożsamiają się z tymi przedsiębiorstwami zarówno zawodowo, jak i osobiście. Na produktywność małych i średnich firm w stosunku do organizacji dużych wpływa ponadto wyższa elastyczność, a tym samym szybsze reagowanie na zmiany rynkowe, a co za tym idzie sprawniejszy proces podejmowania decyzji. Z analizy wynika, że **małe i średnie przedsiębiorstwa na tle pozostałych kategorii wielkości firm generują znacznie wyższe przychody przypadające na jednego zatrudnionego** w porównaniu z dużymi firmami, a w szczególności – mikroprzedsiębiorstwami.

Przedsiębiorstwa, które powstały w 1989 roku i są aktywne do dziś, zatrudniają ponad 80 tys. pracowników, to o 6 tys. więcej niż pięć lat temu. W ostatnich pięciu latach obserwuje się wyraźny spadek pracowników w mikrofirmach, z kolei w sektorze dużych przedsiębiorstw wystąpił niemal dwukrotny wzrost poziomu zatrudnienia.

Jeśli chodzi o formę własności, to spośród wszystkich firm objętych raportem aż 85% funkcjonują jako przedsiębiorstwa osób fizycznych (11 747 organizacji), a jedynie 9% stanowią spółki prawa handlowego.

Przedsiębiorczość kobiet

Mimo że w zarządach badanych firm jedynie 15% firm rodzinnych zasiadają kobiety (2017 przedsiębiorstw, z których 1800 to jednoosobowe działalności gospodarcze), śmiało można założyć, że firmy te zostały założone i nadal są prowadzone przez kobiety.

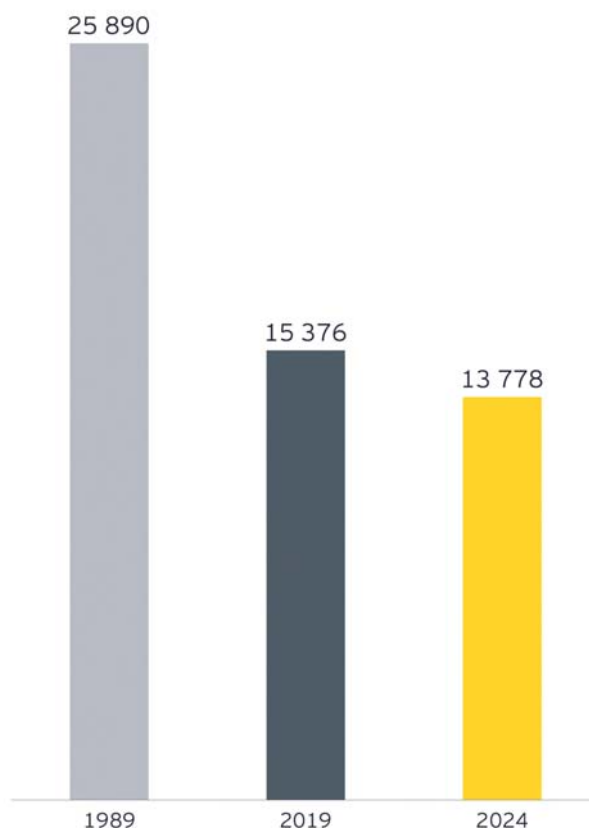
Dlatego jednym z wyzwań firm rodzinnych pozostaje więc zwiększenie różnorodności na stanowiskach kierowniczych i danie większej szansy kobietom, bo jak dowodzi raport **przedsiębiorstwa założone przez kobiety są trwalsze**. Nie jest to jednak problem typowo polski, na świecie jedynie 4,8% firm z listy Fortune Global 500 jest zarządzanych przez kobiety.

Liderem Wielkopolska

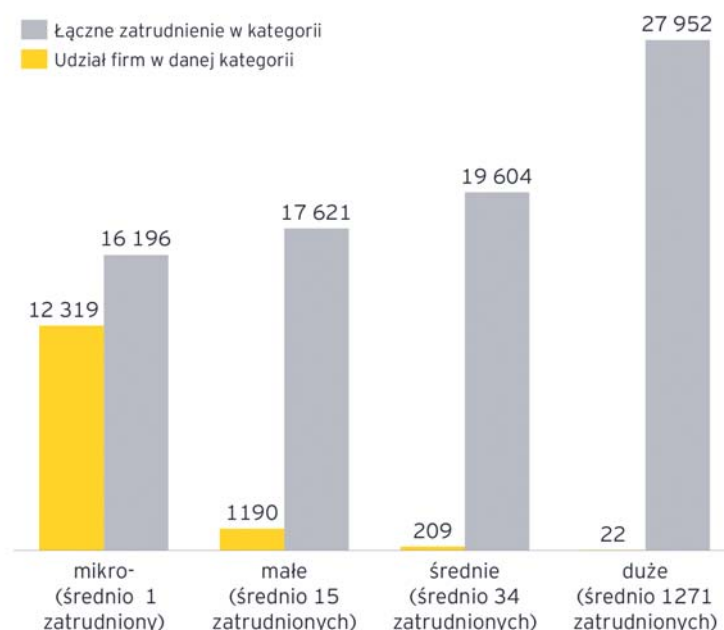
Podobnie jak w raporcie z okazji 30-lecia transformacji ustrojowej, Fundacja Firmy Rodzinne sprawdziła, w których regionach występuje najwięcej firm założonych w 1989 roku. Liderem jest nadal Wielkopolska, a wśród dużych miast palmę pierwszeństwa dzierży Kraków. Na mapie polskich pionierów przedsiębiorczości znajdują się również mniejsze ośrodki (poniżej 100 000 mieszkańców), takie jak: Gniezno, Pabianice, Zgierz, Swarzędz oraz Przemyśl.

Jeśli chodzi o branże, które reprezentują firmy z 35-letnim stażem, najwięcej przedsiębiorstw należy do sektora usług transportu i gospodarki magazynowej, następnie handlu hurtowego i detalicznego, a dopiero na trzecim miejscu znalazł się sektor produkcyjny.

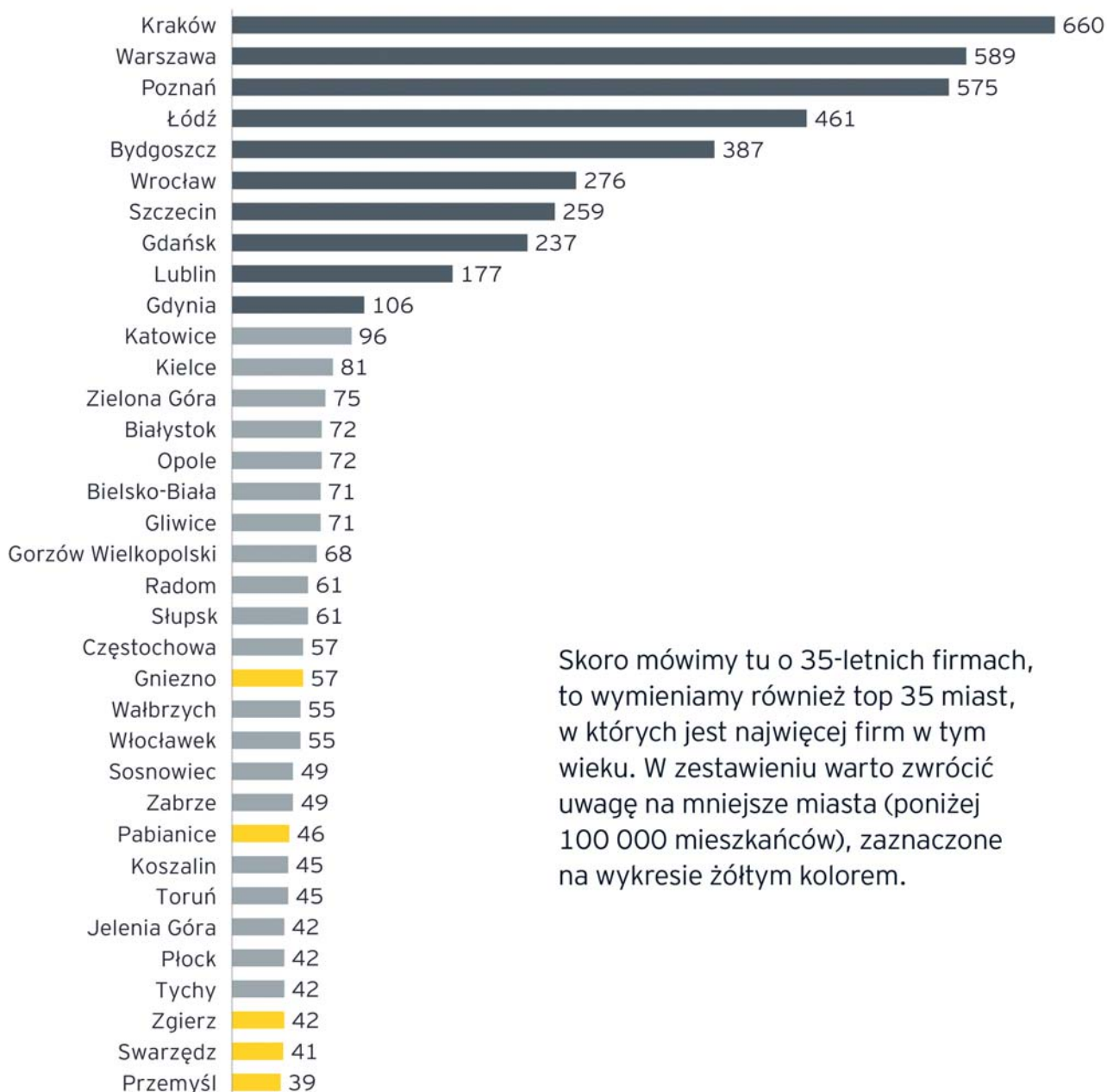
Ile firm założonych w 1989 r. działa do dziś?



Liczba firm 35-letnich w poszczególnych przedziałach wielkości i odpowiadające im łączne zatrudnienie (N=13 740)



Liczba 35-letnich firm w poszczególnych miastach (N=13 778)

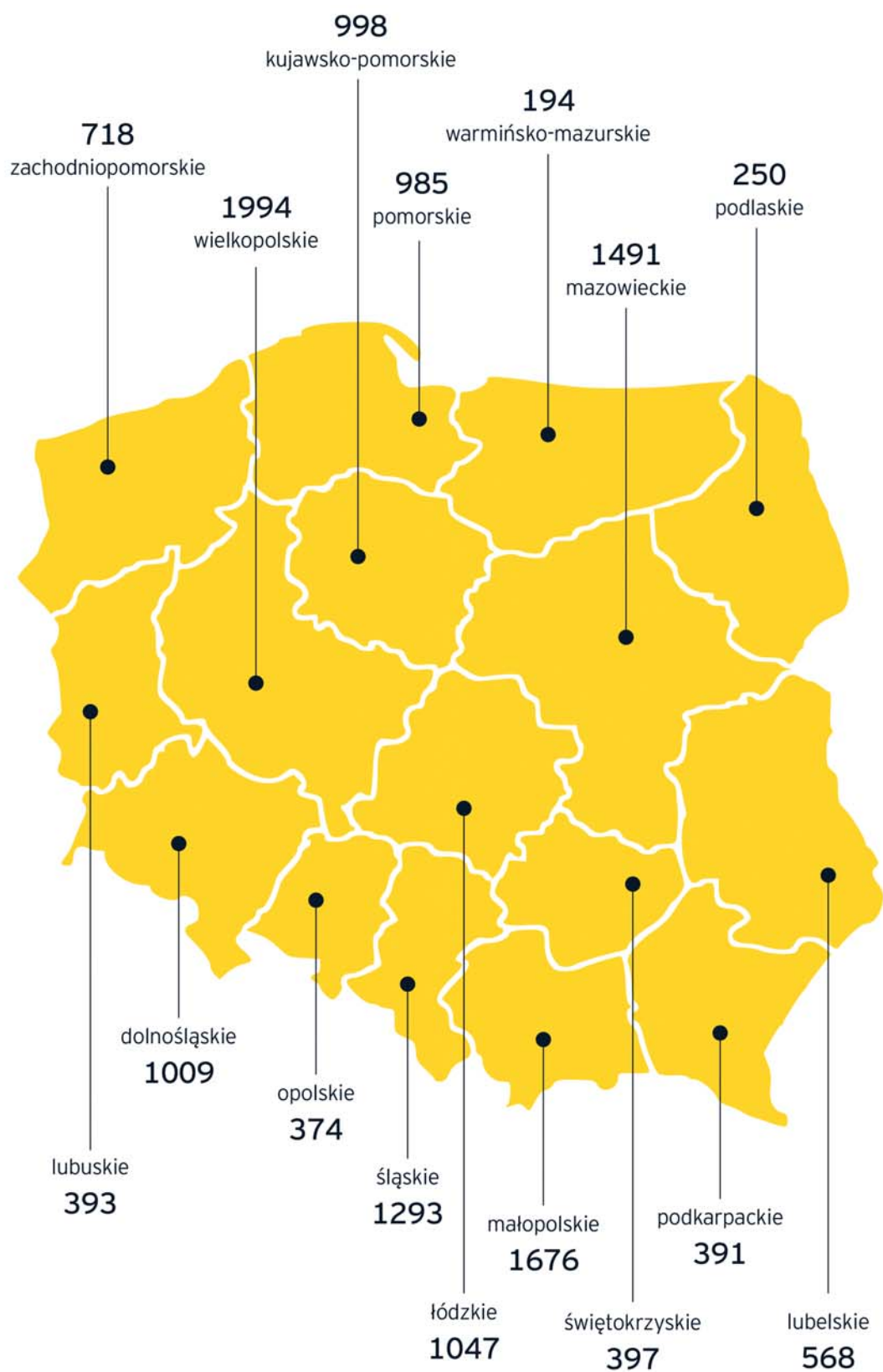


Skoro mówimy tu o 35-letnich firmach, to wymieniamy również top 35 miast, w których jest najwięcej firm w tym wieku. W zestawieniu warto zwrócić uwagę na mniejsze miasta (poniżej 100 000 mieszkańców), zaznaczone na wykresie żółtym kolorem.

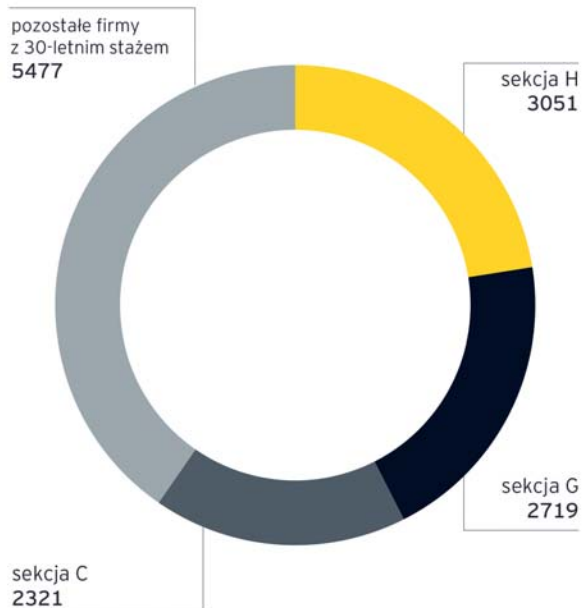
Przychód na jednego pracownika w 35-letnich polskich firmach według kategorii wielkości (N=289)



Liczba 35-letnich firm w poszczególnych województwach (N=13 778)



Udział firm z najliczniejszych sekcji PKD w ogólnej liczbie firm z 35-letnim stażem



Z przedstawionego diagramu wynika, że firmy z najliczniejszych sekcji PKD stanowią ponad połowę wszystkich przedsiębiorstw, które funkcjonują na rynku od 35 lat i które zostały uwzględnione w analizie.

Kody	Liczba	Charakter działalności
49.3	1700	przewóz osób
49.4	1305	transport towarów
01.5	723	uprawy, chów i hodowla
45.2	567	naprawa samochodów
43.2	551	instalatorstwo budowlane
47.7	458	sprzedaż detaliczna
41.2	414	roboty budowlane



dr Konrad Bugiera

Członek Rady Programowej FFR

Właściciel kancelarii doradczej

KBDK Konrad Bugiera Doradztwo Komunikacyjne



Refleksje z wyprawy do Japonii

Wyjazd do Japonii był cudownym zrzędzeniem losu, który zapoczątkowała rozmowa telefoniczna z Kazuyoshi Tsuyukusa na temat filozofii Kaizen i inteligencji kwantowej, którą jestem urzeczona.

Kazuyoshi Tsuyukusa jest Polakiem, który mieszka w Japonii od ponad 40 lat. To wyjątkowy człowiek o wielkim sercu, który jako pierwszy Polak pracował dla TOYOTA i współuczestniczył w budowaniu fabryki koncernu w Wałbrzychu.

O pierwszej, próbnej wyprawie Fundacji Firmy Rodzinne powiedziałam dosłownie kilku osobom i większość wybrała się tam z nami – zupełnie w nieznane, w wielkim zaufaniu. W Japonii mieliśmy niezwykłą okazję spotkać osoby prowadzące od lat firmy rodzinne oraz – co nas bardzo zaskoczyło – takie profesje, jak czytanie z dłoni czy numerologia, to tam rzecz naturalna. Gościliśmy w firmach rzemieślniczych, które ukazały nam bogactwo japońskiej tradycji, staranności i zaawansowanej jak na dawne czasy technologii. Każde miejsce było wyjątkowe i opowiadało swoją historię, pozwalając nam zrozumieć, jak głęboko w kulturze Japonii zakorzeniona jest harmonia między kunsztem ręcznym a nowoczesnością.

Transport – cichy i punktualny

Nieocenioną współorganizatorką naszego pobytu w Japonii była małżonka Michico Tsuyukusa, która swoim uśmiechem i wyrozumiałością tłumaczyła nam różnice kulturowe między Japończykami i Europejczykami. Można je było zaobserwować na przykład w komunikacji publicznej, tak zupełnie odmiennej od naszej. Transport publiczny odbywa się na czas i w niebywałej CISZY, wszyscy są grzeczni i nadzwyczaj uprzejmi. Nasza grupa nie potrafiła się powstrzymać od rozmów i śmiechów, byliśmy więc chyba jedynymi osobami



w pociągu i metrze, które było słycać wszędzie. W związku z tym doświadczaliśmy wiele razy, że się od nas odsuwano z dezaprobatą. Europejczyk w Japonii prawie na każdym kroku popełnia faux-pas!

Wspólna łaźnia

Zaskoczeniem dla nas była wspólna łaźnia w hotelach. W pokojach nie było prysznic, więc owinięci ręcznikami chodziliśmy na wspólne kąpiele, ... no cóż to bardzo sympatyczny sposób na nawiązanie relacji przy zmywaniu trudów po całodziennym zwiedzaniu. Łaźnie ONSEN były wyjątkową przygodą, która na długo pozostanie w mojej pamięci. Nieoceniony Adam Legutko, w przerwach dojazdowych, czytał nam zasady zachowania w Japonii oraz ballady i inne niestworzone historie. Dlatego przepowiadam mu, czytając z dłoni, wielką karierę na emeryturze. Podróże są ciekawe, a w wyjątkowym towarzystwie zawsze doskonałe!

Manufaktura jedwabiu

Jednym z miejsc, które odwiedziliśmy, była tradycyjna manufaktura jedwabiu. Mogliśmy zobaczyć cały proces produkcji jedwabiu – od hodowli jedwabników, przez przędzenie nici, aż po tkanie delikatnych materiałów na zabytkowych krosnach. Właściciel warsztatu, którego rodzina zajmuje się tą sztuką od ponad 100 lat, opowiadał nam o znaczeniu precyzji i cierpliwości w tym procesie. Jedwab, który dotykaliśmy, był nie tylko piękny, ale zawierał w sobie duszę tej tradycji.

Wytwórnia MISO

Następnie odwiedziliśmy wytwórnię MISO. To miejsce zachwytiło nas swoją atmosferą – stare drewniane beczki i zapach fermentującego ryżu sprawiały, że czuliśmy się, jakbyśmy przeniesli się w czasie. Właściciele opowiedzieli o procesie warzenia, który wymaga idealnego balansu temperatury, wilgotności i jakości składników. Proces ich produkcji



był fascynujący – od fermentacji soi i pszenicy w ogromnych starych beczkach, przez dodawanie odpowiednich kultur bakterii, aż po dojrzewanie trwające nawet kilkanaście miesięcy. Zaskoczyło mnie to, jak bardzo tradycyjne techniki wpływają na jakość i głębię smaku tych podstawowych składników japońskiej kuchni.

Fabryka Nissana

Z tradycyjnych metod produkcji, przenieśliśmy się w zupełnie inny świat – do nowoczesnej fabryki Nissana. To miejsce było prawdziwym pokazem zaawansowanej technologii i precyzji. Oprowadzono nas po linii produkcyjnej, gdzie z podziwem obserwowaliśmy współpracę robotów i ludzi. Każdy etap produkcji, od montażu podzespołów po testy gotowych samochodów, był perfekcyjnie zorganizowany. Wizyta w fabryce Nissana uświadomiła nam, w jaki sposób w Japonii łączy się wyjątkową procesową dokładność z innowacyjnością na skalę globalną.

Warsztat produkcji jedwabiu, Miso, Sake...
to tylko ułamek tego,
czego doświadczyliśmy. Nie zdradzimy
wszystkiego... trzeba pojechać i zobaczyć.

Każde z tych miejsc, które odwiedziliśmy miało swoją niepowtarzalną atmosferę i przekazywało nam coś więcej niż tylko wiedzę o produkcji. Jedwab, sake, miso, sos sojowy i samochody – choć tak różne procesowo, wszystkie łączyła dbałość o szczegóły i głęboki szacunek do procesu tworzenia. Ten wyjazd był dla nas nie tylko podróżą w przestrzeni czasu, ale również odkrywaniem naszych europejskich postaw w tak odmiennym otoczeniu.

Dziękuję wszystkim podróżnikom, którzy zaufali i pojechali z nami „w ciemno” i dziękuję naszym gospodarzom za gościnę i za wypełnienie nam wyprawy co do minuty i za wspólny czas, który świetnie wykorzystaliśmy i przy okazji mogliśmy poznać się jako fantastyczni kompani, i już wiemy, że takie wyprawy będziemy dalej planować!). Kolejnym razem damy znać wcześniej. Do zobaczenia przy następnej okazji smakowania świata wspólnie!



Katarzyna Gierczak-Grupińska

Prezes Fundacji Firmy Rodzinne



Kluczem jest pasja i innowacje

MOKATE
A Family Business



fot. Agnieszka Pisarczyk

O pasji tworzenia rodzinnego biznesu i znaczeniu rodzinności w współpracy z partnerami na rynku globalnym rozmawiamy z Sylwią Mokrysz, współwłaścicielką firmy Mokate.

Alicja Kostecka: Historia firmy rodzinnej Mokate sięga początków XX wieku, jej dynamiczny rozwój – czasów współczesnych. Ekspansja firmy na rynkach zagranicznych jest imponująca, produkty z portfolio Mokate eksportowane są do 75 krajów. Proszę powiedzieć, skąd firma czerpie surowce do swoich produktów?

Sylwia Mokrysz: Historia naszej firmy sięga roku 1900, kiedy to Josef Mokryś, brat mojego pradziadka, otworzył pierwszy sklep z kawą i herbatą w miejscowości Dobra (dzisiejsze Czechy). Z tego rodzinnego dziedzictwa czerpiemy inspirację do dziś.

Obecnie Mokate to międzynarodowy gracz z trzema nowoczesnymi zakładami produkcyjnymi – w Ustroniu, Żorach oraz czeskich Voticach. Nasze przychody wynoszą blisko 1,5 miliarda złotych rocznie, z czego aż 80% pochodzi z rynków zagranicznych. Firma zatrudnia ponad 1500 osób na całym świecie.

Surowce pozyskujemy z różnych zakątków globu, korzystając z bogactwa międzynarodowych rynków. Współpracujemy z ekspertami, pasjonatami i dostawcami, którzy dzielą nasze wysokie standardy jakości. Dzięki temu możemy oferować produkty nie tylko doskonałe pod względem smaku, ale także zgodne z naszą wizją i wartościami – niezależnie od miejsca ich pochodzenia.

A.K.: Współpracujecie z dużymi producentami czy małymi rodzinnymi przedsiębiorcami za granicą? Jakie są różnice we współpracy z jednymi i z drugimi?

S.M.: W Mokate cenimy elastyczność i umiejętność dostosowania się do specyfiki naszych partnerów. Współpraca z dużymi producentami jest zazwyczaj bardziej formalna, oparta na precyzyjnie określonych procedurach i standardach. Z kolei z mniejszymi, rodzinnymi przedsiębiorcami tworzymy relacje bardziej osobiste.

Jako firma rodzinna doskonale rozumiemy wartości, jakie stoją za mniejszymi partnerami – ich pasję, zaangażowanie oraz

unikalne podejście do biznesu. Oba modele współpracy przynoszą nam wiele korzyści i pozwalają tworzyć produkty, które spełniają oczekiwania naszych klientów na całym świecie.

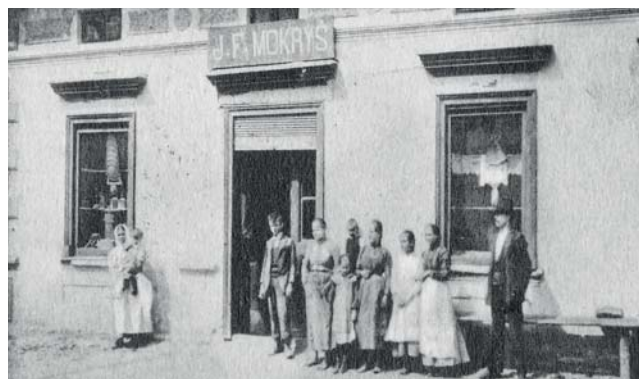
Pamiętamy, że w rodzinnej firmie, jaką jest Mokate, planuje się tak, jak w rodzinie – w skali pokoleń, a nie roku finansowego. Decyzje podejmuje się mając na uwadze dobro rodziny – własnej, ale i rodzin pracowników – to ogromna odpowiedzialność.

A.K.: Z dumą komunikujecie fakt, że jesteście firmą rodzinną. Czy myślicie, że ta rodzinność ma również znaczenie dla Waszych kontrahentów?

S.M.: Zdecydowanie tak. Rodzinność to nie tylko nasza historia, ale także filozofia prowadzenia biznesu. Kontrahenci postrzegają Mokate jako firmę stabilną, godną zaufania i długoterminowego partnera. Wierzymy, że wartości, takie jak tradycja, jakość i uczciwość przekładają się na solidne relacje biznesowe, które budujemy od pokoleń.

Dla naszych partnerów współpraca z firmą rodzinną to pewność, że decyzje podejmowane są odpowiedzialnie, z myślą o przyszłych pokoleniach i wspólnym rozwoju. Dzięki temu Mokate wyróżnia się na tle innych firm, również w skali globalnej.

A.K.: Czy to, że jesteście firmą rodzinną, ma wpływ na charakter tej współpracy?



Sklep Josefa Mokryśa w Dobrej, rok 1900

S.M.: Oczywiście. W firmach rodzinnych kluczowe są relacje oparte na zaufaniu i dialogu. W Mokate działamy elastycznie, podejmując szybkie decyzje, które opierają się zarówno na wieloletnim doświadczeniu, jak i intuicji. Nasze podejście jest bardziej osobiste – współpracujemy z partnerami jak z członkami własnej rodziny, co przekłada się na głębsze i trwalsze relacje.

Rodzinność Mokate ma też inny wymiar – w naszej firmie pracuje wiele rodzin i pokoleń, także różnych narodowości, od Polaków, po Czechów i Słowaków. To dla nas ogromna wartość i zobowiązanie. Dbamy o to, by każda współpraca była oparta na wzajemnym szacunku i wspólnych celach.

A.K.: W przedsiębiorstwie spożywczym, którym jest Mokate, łańcuch dostaw ze względu na charakter surowca nie tylko jest wydłużony, ale także musi spełniać określone wymagania sanitarne. Jak udaje się firmie sprostać tym wymaganiom?

S.M.: Jakość i bezpieczeństwo są dla nas priorytetem. Mokate spełnia najwyższe standardy sanitarne dzięki nowoczesnym zakładom produkcyjnym oraz współpracy z zaufanymi dostawcami. Wprowadziliśmy surowe procedury kontroli jakości na każdym etapie – od pozyskania surowca, przez produkcję, aż po finalny produkt.

Wierzmy, że wartości takie jak tradycja,
jakość i uczciwość przekładają się
na solidne relacje biznesowe,
które budujemy od pokoleń.

Nasze wieloletnie doświadczenie w branży kawowej i herbacianej pozwala nam efektywnie zarządzać łańcuchem dostaw, dostosowując się do międzynarodowych standardów i zmieniających się realiów rynkowych. Odporność na zawirowania gospodarcze i elastyczność w działaniu to cechy, które pozwalają nam sprostać tym wyzwaniom.

A.K.: Pozyskujecie surowiec z różnych części świata, w których obowiązują inne standardy jakościowe. Jak udaje się firmie pogodzić różne podejście do jakości obowiązujące w różnych częściach świata?

S.M.: Kluczem jest edukacja i nadzór. Współpracujemy z partnerami z różnych części świata, zapewniając im wsparcie i dostęp do wiedzy o międzynarodowych standardach jakości. Przykładem jest szkolenie w londyńskim domu herbaty

Zależało mi, aby Mokate stało się
nie tylko producentem wysokiej jakości
produktów, ale także liderem
w dziedzinie wiedzy i innowacji.

Dlatego w 2023 roku założyłam Instytut
Badań Rynku Kawy i Herbaty, który
łączy naukowe podejście z praktycznym
doświadczeniem biznesowym.

Thompson Lloyd & Ewart, gdzie nasi specjaliści zdobywali wiedzę od najlepszych ekspertów w tej dziedzinie.

Każdy surowiec jest starannie selekcjonowany, a nasi dostawcy muszą spełniać rygorystyczne wymagania Mokate. Kontrolujemy cały proces – od momentu pozyskania surowca aż po gotowy produkt, co pozwala nam zachować spójność i najwyższą jakość niezależnie od regionu. Dzięki temu możemy tworzyć produkty, które cieszą się uznaniem na całym świecie.

A.K.: Jesteście jedną z niewielu firm z branży, która prowadzi badania naukowe związane z kawą i herbatą. Co Was do tego skłoniło?

S.M.: Wszystko zaczęło się od mojej pasji do kawy i herbaty, która od pokoleń jest integralną częścią naszej rodzinnej tradycji. Zależało mi, aby Mokate stało się nie tylko producentem wysokiej jakości produktów, ale także liderem w dziedzinie wiedzy i innowacji. Dlatego w 2023 roku założyłam Instytut Badań Rynku Kawy i Herbaty, który łączy naukowe podejście z praktycznym doświadczeniem biznesowym.

Naszą misją jest nie tylko analiza rynków, ale także opracowywanie nowatorskich rozwiązań – od produktów, które odpowiadają na zmieniające się potrzeby konsumentów, po ekologiczne i automatyzacyjne innowacje w branży. Instytut pozwala nam również inspirować młodych naukowców i pasjonatów – organizujemy konferencje, współpracujemy z uczelniami, a także wydajemy czasopismo „Coffee & Tea Marketing Journal”, które popularyzuje wiedzę o tej fascynującej dziedzinie.

Prace naukowe to dla nas coś więcej niż narzędzie rozwoju. To sposób, aby wspólnie z całym środowiskiem kawowo-herbacianym tworzyć przyszłość opartą na jakości, zrównoważonym rozwoju i pasji.

Wyzwania firm rodzinnych

Gazeta SGH zapytała ekspertów reprezentujących organizacje współpracujące z firmami rodzinnymi, o przedstawienie najważniejszych problemów, którym ich zdaniem firmy rodzinne będą musiały stawić czoła w 2025 roku.

Odpowiedzi posegregowano w cztery kategorie: (1) rodzina, (2) firma, (3) własność oraz (4) otoczenie makroekonomiczne, a następnie zestawiliśmy tabelarycznie. Z przesłanych wypowiedzi wynika ewidentnie, że firmy rodzinne będą musiały mierzyć się z coraz większą liczbą wyzwań. Niektóre z nich są podobne, jak w poprzednim roku, np. dialog międzypokoleniowy, który jest specyficzny dla podmiotu rodzinnego. Ponadto

w obszarze „rodzina” zasygnalizowano kwestię związaną z koniecznością przejścia nestorów na emeryturę. Dane Zakładu Ubezpieczeń Społecznych przedstawione przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej w interpelacji poselskiej potwierdzają tę tendencję: liczebność grupy przedsiębiorców-emerytów wyniosła prawie 287 tys. osób w 2022 roku. Oznacza to, że w tylu aż podmiotach wciąż nie nastąpiła formalna sukcesja.

Obszar	Wyzwanie
rodzina	<ul style="list-style-type: none">• przejście nestorów na emeryturę• otwarty dialog międzypokoleniowy
firma	<ul style="list-style-type: none">• międzypokoleniowa wizja rozwoju biznesu• wartości• angażowanie młodszego pokolenia• zaktualizowanie modelu biznesowego• profesjonalizacja zarządzania• zrozumienie nowych oczekiwań klientów• nowe technologie• cyfryzacja, cyberbezpieczeństwo• internacjonalizacja• dostosowanie do zmian prawnych, jak ESG (wymagania środowiskowe, społeczne i w zakresie ładu korporacyjnego), opodatkowanie (np. fundacja rodzinna)• przyciąganie i zatrzymywanie talentów w firmie• rynek pracy w kontekście rozwoju technologicznego oraz AI• zatrudnianie cudzoziemców• wyższe koszty prowadzenia działalności gospodarczej związane z podwyżką płacy minimalnej, zapowiadaniem oskładkowaniem wszystkich umów cywilnoprawnych, podwyżkami cen prądu i gazu• ograniczone środki na inwestycje• konkurencja ze strony firm nierodzinnych
własność	<ul style="list-style-type: none">• sukcesja, w tym ochrona majątku rodzinnego, m.in. fundacje rodzinne• zarządzanie zgromadzonym kapitałem, m.in. family office
otoczenie makroekonomiczne	<ul style="list-style-type: none">• sytuacja gospodarcza w UE, m.in. niski wzrost gospodarczy, spowolnienie inwestycji• konflikt zbrojny na Ukrainie• rosnące napięcia geopolityczne



Wyzwanie związane z międzypokoleniowością przenika również na płaszczyznę biznesową, a konkretnie przejawia się w problemach z angażowaniem młodszego pokolenia do pracy w firmie. Wydaje się, że wspólne wypracowanie wizji rozwoju biznesu skłoniłoby młodsze pokolenie do znaczącego zaangażowania się ze względu na poczucie realnego wpływu na biznes. Większość wyzwań, z którymi będą musiały mierzyć się firmy rodzinne w obszarze biznesowym, będzie podobna jak w zeszłym roku. Są to: potrzeba profesjonalizacji, cyfryzacji, zielonej transformacji oraz radzenie sobie z wyższymi kosztami prowadzenia działalności gospodarczej. Nowe wyzwania pojawiły się także w obszarze zarządzania ludźmi. Eksperci zwracają uwagę na konieczność poszukiwania talentów i zatrudniania cudzoziemców oraz na wpływ sztucznej inteligencji na rynek pracy.

Cyfryzacja i cyberbezpieczeństwo to kolejne wyzwania, przed jakimi stoją obecnie i będą stały w kolejnych latach polskie przedsiębiorstwa. Pandemia COVID-19 nasiliła zwrot w tym kierunku, wymuszając przejście na pracę zdalną. Wyzwanie to jest ważne tym bardziej, że dla Komisji Europejskiej cyfryzacja jest priorytetem, gdyż wpływa pozytywnie na każdy aspekt życia i gospodarki. Polskie przedsiębiorstwa niestety zajmują odległe miejsca w rankingach dotyczących cyfryzacji (zob. Indeks DESI, w którym polskie małe i średnie przedsiębiorstwa znajdują się na końcu rankingu pod względem kryterium podstawowego poziomu intensywności cyfrowej¹).

Firmy rodzinne, w szczególności te, które powstały w okresie transformacji gospodarczej i zdążyły zgromadzić znaczny majątek, szukają możliwości jego pomnażania. Zadanie to nie jest łatwe, na co zwracał już uwagę amerykański przemysłowiec i społecznik Andrew Carnegie, twierdząc, że zgromadzenie majątku jest łatwiejsze niż inteligentne nim dysponowanie. Pomocna w tym zadaniu może okazać się usługa o nazwie family office, którą można tłumaczyć jako rodzinny butik inwestycyjny. Należy jednak zaznaczyć, że nie istnieje jednoznaczna i powszechnie stosowana definicja family office. W ramach tej usługi można rozumieć zaspakajanie potrzeb majątkowo-finansowych rodziny, ale również szerzej rozumianych interesów rodziny². Ponadto niektóre definicje zwracają uwagę na istotną rolę tożsamości i wartości reprezentowanych przez rodzinę w zarządzaniu majątkiem. Te miękkie elementy mogą mieć duże znaczenie przy podejmowaniu przez rodzinę decyzji inwestycyjnych, np. rodzina może wykluczyć inwestowanie w paliwa kopalne ze względu na ich negatywny wpływ na środowisko naturalne. Usługa family office, pomijając kwestie definicyjne, od dawna funkcjonuje w krajach rozwiniętych, z której chętnie korzystają firmy rodzinne i coraz chętniej zaczynają po nią sięgać także firmy w Polsce.

Dla firm, również rodzinnych, coraz trudniejsze jest sprostać wyzwaniom związanym z otoczeniem makroekonomicznym. Wynikają one głównie z napięć na świecie oraz niskiego wzrostu gospodarczego w Unii Europejskiej. W takich czasach podejmowanie decyzji inwestycyjnych może wiązać się z dużym ryzykiem i przedsiębiorcy – zgodnie z wypowiedziami ekspertów – będą w 2025 roku często stawać przed dylematem: czy inwestować, czy oszczędzać?

Ze wskazań ekspertów wynika, że firmy rodzinne będą mierzyły się z coraz licznymi i trudniejszymi problemami w nadchodzącym 2025 roku. Innymi słowy, będą musiały poszukiwać doskonałości biznesowej w nadchodzących czasach charakteryzujących się dużą zmiennością, niepewnością, złożonością oraz niejednoznacznością, czyli tzw. BEVUCA (Business Excellence in a Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous environment)³. Czy te trudne czasy przeminą i będzie łatwiej prowadzić biznes (rodzinny)? O tym przekonamy się w kolejnym roku. Poniżej przytaczamy pełne wypowiedzi ekspertów.

KATARZYNA GIERCZAK-GRUPIŃSKA

Prezes Fundacji Firmy Rodzinne

Wyzwaniem dla firm rodzinnych w 2025 roku będzie z pewnością profesjonalizacja zarządzania. Moim zdaniem problem sukcesji jest mniej istotny w stosunku do profesjonalizacji. Natomiast w profesjonalizacji chodzi przede wszystkim o zapraszanie młodszego pokolenia do współzarządzania firmą. Nowe pokolenie inaczej patrzy na świat i inaczej buduje relacje niż starsi, co może doprowadzić do braku komunikacji i spadku efektywności firmy.

Ze współpracy z firmami zauważam, że dzieci założycieli niekoniecznie chcą funkcjonować w firmach rodzinnych, w których nie tworzy się działów technologicznych. Moim zdaniem w przyszłym roku i w ogóle w przyszłości założyciele powinni budować/rozbudowywać w firmach takie działy, aby przyciągać sukcesorów, ale również lepiej się porozumiewać i, co najważniejsze, rozumieć klienta. Uważam, że jak firma dochodzi do momentu, że klient jest młodszy od dziecka właściciela, to wskazuje na najwyższy czas, aby przekazać firmę.

Wreszcie trzecim wyzwaniem będzie to, co dzieje się wokół ważnej kwestii, jaką jest zrównoważony rozwój. Chodzi o troskę o środowisko, czynnik społeczny oraz związany z ładem korporacyjnym. Moim zdaniem powinniśmy działać w tych obszarach bez konieczności czy wymogów (raportowanie), ale z przekonaniem, że nasze działania przyczynią się do tego, że zarówno my, jak i przyszłe pokolenia będą żyły w lepszym świecie.

EWELINA GRZELAK

Doradca firm rodzinnych,
dyrektor w PwC Polska

Raport PwC Polska „Polski sukcesor: na ścieżce wzrostu i ekspansji” wskazuje, że sukcesorzy w Polsce mają jasne priorytety na przyszłość – na czele znajdują się ekspansja na nowe rynki (49%) oraz wzrost biznesowy (47%). Młodsze pokolenie dostrzega swoją rolę w takich działaniach, jak profesjonalizacja oraz posiadanie strategii biznesowej dostosowanej do ery cyfrowej. Zastanawiający jest wynik mówiący, że firmy rodzinne chcą realizować swoje ambitne plany, ale niewspółmiernie niski (21%) priorytet ma przyciąganie, zatrzymywanie talentów w firmie. To dzięki utalentowanym pracownikom i kulturze organizacyjnej, która skłoni ich do pozostania, firmy mogą realizować innowacje, rozwój i ekspansję. Sukcesorzy widzą potencjał w sztucznej inteligencji, dostrzegając korzyści, takie jak zwiększona produktywność pracowników (46%), redukcja kosztów (36%) oraz usprawnienie

Większość wyzwań, z którymi będą musiały mierzyć się firmy rodzinne w obszarze biznesowym, będzie podobna jak w zeszłym roku. Są to: potrzeba profesjonalizacji, cyfryzacji, zielonej transformacji oraz radzenie sobie z wyższymi kosztami prowadzenia działalności gospodarczej.

procesu decyzyjnego (31%). Mimo to ponad połowa (53%) sukcesorów uważa, że generatywna AI może zwiększyć zagrożenie dla cyberbezpieczeństwa. Kluczowe jest budowanie kompetencji pracowników w tej dziedzinie, aby efektywnie wdrożyć tę technologię w przyszłości.

Firmy rodzinne mierzą się ze wszystkimi wyzwaniami, przed jakimi stają inne biznesy. Mierzą się również z wyzwaniami typowymi jedynie dla wspólnej, rodzinnej działalności. Firma rodzinna to miejsce, gdzie miesza się dwa światy – świat rodzinny i świat biznesowy. Dynamika zmian w biznesie oraz kompleksowość relacji rodzinnych powodują, że rodzina w firmie rodzinnej może być jej główną siłą, bądź jedną z głównych słabości zwłaszcza, jeśli komunikacja, współpraca i relacje w rodzinie nie zostaną potraktowane z należytą uwagą.

Aż 67% sukcesorów ocenia, że sprawdzenie się w roli nowego lidera będzie dla nich trudne, co jest wyższym wskaźnikiem niż średnia globalna. Ponadto 58% wskazuje na trudności związane z przejściem pokolenia nestorów na emeryturę. Oczywiście, niekoniecznie chodzi tu o samo przejście na emeryturę i zupełne zaprzestanie aktywności biznesowej, a raczej o realne zmiany ról i odpowiedzialności, pozwolenie kolejnemu pokoleniu na podejmowanie decyzji i bycie liderem «po swojemu». Zwlekanie z planowaniem sukcesji rodzi niestety różne ryzyka. Bez dzielenia się odpowiedzialnością, zwalniania miejsca za sterami organizacji kolejnemu pokoleniu i bez zaangażowania w proces sukcesji następcy nie będą mieli warunków do zdobywania doświadczenia w podejmowaniu decyzji. Pateczka jest przekazywana płynnie w sztafecie, gdy przez jakiś czas zawodnicy biegną razem. Zbyt długie odsuwanie planowania sukcesji często rodzi frustrację i wypalenie wśród sukcesorów. Tym bardziej, że rozpoczęcie rozmów o sukcesji nie oznacza, że zmiana pokoleniowa musi za chwilę nastąpić.

Planowanie sukcesji w firmie rodzinnej powinno skupić się na zapewnieniu równowagi między biznesem i rodziną poprzez wspólne ustalenie, kto i na jakich zasadach ma decydować o przyszłości firmy, jakimi wartościami chcemy się kierować, czy też jaką mamy wspólną, międzypokoleniową wizję rozwoju biznesu. Poza tym liczy się także to, jaki model biznesowy i struktura pozwolą nam wdrażać naszą wizję, jak będziemy się komunikować i współpracować i jakie mamy oczekiwania wobec kandydatów na kluczowe role w organizacji. Mając to wszystko ustalone, rodzina w firmie rodzinnej będzie stanowić jej główną siłę i przewagę – na lata i pokolenia.

Prof. dr hab. JAN KLIMEK

Prezes Związku Rzemiosła Polskiego
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Jak pokazuje „Barometr EFL”, w najbliższych miesiącach najpoważniejsze obawy firm sektora MŚP dotyczyć będą: wzrostu kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, dalszego wzrostu inflacji, spadku popytu czy braku pracowników⁴. Oprócz tego przedsiębiorcy rodzinni w nadchodzącym roku wciąż będą zmagać się z dobrze znanymi im wyzwaniami, takimi jak: planowanie sukcesji, konkurencja firm nierodzinnych czy ograniczone środki na inwestycje. Firmy rodzinne będą musiały również stawić czoło ciągle postępującej integracji technologicznej i cyfryzacji, a co z tym związane także cyberzagrożeniom. Ponadto pomimo zmiany władzy, nieprzewidywalność prawa wciąż wydaje się stanowić wyzwanie dla tych firm. Wynika to choćby z zapowiedzi zmian dotyczących opodatkowania fundacji rodzinnych, które zaproponowało Ministerstwo Finansów. Zapowiedzi te budzą uzasadnione

obawy w środowisku firm rodzinnych⁵. Ciągłe aktualnym wyzwaniem będzie z pewnością także podwyżka płacy minimalnej i zapowiadane oskładkowanie wszystkich umów cywilnoprawnych. Firmy rodzinne po raz kolejny będą musiały zmierzyć się także z zapowiadanymi podwyżkami cen prądu i gazu. Nie dziwi więc fakt, że 35% przedstawicieli MŚP obawia się w 2025 roku „obniżenia poziomu bezpieczeństwa finansowego swojej firmy”⁶. W takiej sytuacji coraz trudniej o stabilność i plany na przyszłość.

Nowe wyzwania pojawiły się także
w obszarze zarządzania ludźmi.
Ekspertki zwracają uwagę na konieczność
poszukiwania talentów i zatrudniania
cudzoziemców oraz na wpływ sztucznej
inteligencji na rynek pracy.

MAŁGORZATA KUIK

Partner w firmie Business
Consulting–Grant Thornton

Firmy rodzinne, które myślą o przyszłości w perspektywie wielopokoleniowej, muszą mierzyć się z wyzwaniami, które także mają charakter ponadczasowy. W 2025 roku – podobnie jak w ciągu ostatnich kilku lat – wyzwaniem będzie transformacja pokoleniowa i sukcesja zarządzania. Relatywnie nowym elementem w tym kontekście są jednak przepisy o fundacjach rodzinnych. Ustawa, która wprowadziła formalne ramy zarządzania rodzinnym kapitałem, motywuje właścicieli firm rodzinnych do głębszej refleksji nad trwałością biznesu i zabezpieczenia możliwości czerpania korzyści z jego aktywów przez następne pokolenia. Proces wdrożenia fundacji do konstelacji rodzinnego biznesu będzie wymagał nie tylko precyzyjnego planowania, ale również dostosowania strategii do unikalnych wartości i charakteru firmy rodzinnej.

W nadchodzącym roku dużym wyzwaniem będzie także dostosowanie do regulacji unijnej dyrektywy CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Wbrew pozorom wymóg raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju dotknie nie tylko firmy bezpośrednio objęte obowiązkiem, ale także będące częścią ich łańcucha wartości. Dla wielu firm rodzinnych oznaczać to będzie konieczność dostarczania kontrahentom informacji o wpływie na środowisko, społeczeństwo, a także o ich sposobie zarządzania.

Praktycznie rzecz biorąc, wdrażanie zasad ESG wymagać będzie podjęcia działań w następujących obszarach:

- Środowisko (E): Firmy rodzinne będą musiały rozważyć przejście na metody produkcji zmniejszające ich wpływ na środowisko. Może to wymagać znaczących inwestycji w technologie ograniczające emisje oraz modernizację infrastruktury. Wyzwania finansowe związane z tą transformacją mogą być szczególnie trudne do pokonania dla mniejszych przedsiębiorstw.
- Społeczeństwo (S): Wdrażanie polityk związanych z równością, wsparcie idei work-life balance czy działania prospołeczne wymagać będą dodatkowych zasobów; mniejsze firmy będą musiały sformalizować istniejące już praktyki, co może wiązać się z oporem zarówno ze strony kierownictwa, jak i personelu niższych szczebli.
- Ład korporacyjny (G): Dla wielu przedsiębiorstw rodzinnych, przywiązanych do tradycyjnych struktur zarządczych, sporym wyzwaniem będzie wprowadzenie formalnych procedur zarządzania oraz systemów raportowania, koniecznych, aby móc transparentnie pokazywać dane o firmie. Na ogół nie da się tego zrobić bez wiedzy i zasobów, które dla małych firm rodzinnych mogą być trudne do zdobycia.

Ponadto wyzwaniem jest samo zrozumienie i wdrożenie zasad ESG. Rok 2025 będzie więc rokiem edukacji właścicieli oraz pracowników na temat potencjalnych korzyści wynikających z ESG. Odpowiednie wdrożenie może przynieść wzrost zaufania klientów, poprawę relacji z pracownikami czy wzrost konkurencyjności, a w dalszej perspektywie również łatwiejszy (docelowo tańszy) dostęp do finansowania. Niezbędne może okazać się zaangażowanie zewnętrznych specjalistów, aby w pełni zrozumieć znaczenie ESG i wypracować przy ich wsparciu właściwe podejście do jego wdrożenia w firmach rodzinnych.

MICHAŁ LEJMAN

Partner Associate w dziale doradztwa podatkowego Deloitte

W 2025 roku polskie firmy rodzinne staną przed podobnymi wyzwaniami, jak w mijającym roku i latach poprzednich. Niemniej nie bez znaczenia pozostaną kwestie zewnętrzne, z których najważniejsze będą związane z sytuacją gospodarczą w Unii Europejskiej, konfliktem na Ukrainie, a także rosnącymi napięciami geopolitycznymi. Prognozowany niski wzrost gospodarczy w UE oraz spowolnienie inwestycji mogą wpłynąć negatywnie na popyt wewnętrzny oraz eksport, co dotknie m.in. takie branże, jak przemysł spożywczy,



motoryzacyjny i elektroniczny. Utrzymująca się w Polsce wysoka inflacja oraz rosnące koszty energii stanowiąc będą wyzwaniem dla firm, zwłaszcza w kontekście kosztów produkcji i wynagrodzeń.

Dodatkowo, polskie firmy rodzinne będą musiały stawić czoło wyzwaniom związanym z sukcesją. Wiele z nich boryka się z brakiem odpowiedniej strategii w tym zakresie, mimo pojawienia się na rynku nowych rozwiązań prawnych, takich jak fundacje rodzinne. Brak strategii może zagrozić ich stabilności w dłuższej perspektywie. W tym kontekście kluczowe będzie również wprowadzanie w firmach nowych technologii i cyfryzacji, które umożliwią im dalszy rozwój i utrzymanie konkurencyjności na rynku.

Należy również pamiętać o rosnących wymaganiach dotyczących zrównoważonego rozwoju i raportowania niefinansowego, które stają się integralną częścią strategii polskich firm rodzinnych, wpływając na zwiększenie inwestycji w transformację ekologiczną.

DR ADRIANNA LEWANDOWSKA Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

Według mnie rok 2025 przyniesie firmom rodzinnym szereg wyzwań, które będą decydować o przyszłości i konkurencyjności w dynamicznie zmieniającym się geopolitycznie trudnym otoczeniu rynkowym. Najważniejszym z nich pozostają procesy sukcesji, które w przypadku wielu rodzin wchodzi w decydującą fazę. W Polsce, gdzie pierwsza fala sukcesyjna dopiero przybiera na sile, nie tylko znalezienie siły do rozmów i otwartego dialogu między pokoleniami jest wyzwaniem, ale także konieczność zaktualizowania modelu biznesowego, który często odbiega od współczesnych wymagań rynkowych. Badania prowadzone przez Instytut Biznesu Rodzinnego pokazują, że wciąż blisko 60% firm rodzinnych w Polsce stoi przed zmianą pokoleniową, a dla wielu właścicieli konieczność wdrożenia nowoczesnych rozwiązań staje się warunkiem przetrwania ich przedsiębiorstw. Firmy często zakładane były w latach 90., kiedy rynek i konkurencja wyglądały zupełnie inaczej.

Sukcesja, jeśli ma być udana, musi uwzględnić profesjonalizację działań firmy w obszarze zarządzania. Mówimy o tym od lat. To konieczne, by wejść w nową fazę kreowania adekwatnego do wyzwań modelu biznesowego, w cyfryzację, nowe technologie czy internacjonalizację. To wyzwania, które świetnie realizowane są przez sukcesorów. Ci muszą jednak mieć możliwość brania odpowiedzialności i decyzyjności

w tych firmach. Dlatego ważne jest, aby sukcesorzy potrafili nie tylko kontynuować dziedzictwo firmy, ale także zrozumieć nowe oczekiwania klientów i dostosować się do dynamicznie zmieniających się technologii oraz wymagań społecznych i środowiskowych.

Drugim wyzwaniem, które w Polsce nabiera znaczenia, jest utrzymanie zainteresowania fundacjami rodzinnymi jako narzędziem sukcesyjnym. Umożliwienie ochrony majątku rodzinnego, zapewnienie ciągłości biznesu oraz uporządkowanie kwestii sukcesji są dla wielu rodzin motywacją do zakładania fundacji majątkowych. Jednakże stworzenie skutecznie działającej fundacji wymaga nie tylko woli ze strony rodziny, ale również profesjonalnej wiedzy prawnej, finansowej i podatkowej, a także zintegrowanie tego z całym procesem sukcesji. Dla rodzin, które decydują się na ten krok, fundacja rodzinna może stać się mechanizmem chroniącym majątek przez pokolenia. Należy jednak wciąż edukować, że to jeden z elementów procesu sukcesji, odnoszący się stricte do części majątkowej. Część zarządcza wciąż wymagać będzie dobrze przygotowanego planu.

Trzecie wyzwanie to zdolność do zarządzania zgromadzonym kapitałem oraz rozwój instytucji family office, co oznacza umiejętność inwestowania zasobów z myślą o długoterminowym zabezpieczeniu majątku i rozwoju kolejnych pokoleń. W Polsce koncepcja family office jest wciąż stosunkowo nowa, jednak zyskuje na znaczeniu. Rodziny biznesowe coraz częściej widzą potrzebę tworzenia struktur, które pozwolą efektywnie zarządzać ich kapitałem, a jednocześnie odpowiednio dywersyfikować inwestycje, co jest szczególnie istotne w kontekście niestabilnej sytuacji gospodarczej i rosnącej inflacji. 70% najbogatszych rodzin w Europie decyduje się na utworzenie family office, by zapewnić kompleksową obsługę majątkową, a trend ten coraz bardziej widoczny jest również w Polsce.

Te trzy kluczowe wyzwania są powiązane ze sobą i wymagają wsparcia ze strony ekspertów, którzy będą mogli profesjonalnie połączyć kompetencje z zakresu doradztwa sukcesyjnego, komunikacji w rodzinie, zarządzania majątkiem czy planowania podatkowego. Dlatego jako Instytut Biznesu Rodzinnego prowadzimy edukację w zakresie tego, jak stać się dobrym doradcą sukcesyjnym. To nowy zawód, nowa profesja, która w Polsce zyskuje na znaczeniu i bardzo dobrze. Przygotowanie osób, które będą mogły rzeczowo i konkretnie wspierać procesy zmiany pokoleniowej są kluczowe z perspektywy skali firm, których to dotyczy. Mam nadzieję, że dzięki profesjonalnemu wsparciu doradców zmiany pokoleniowe w pol-

skich firmach rodzinnych będą mogły przebiegać sprawnie i skutecznie, pozwalając nowym generacjom rozwijać dziedzictwo rodzinne i wzmocnić pozycję polskich marek na globalnych rynkach.

AGNIESZKA MITRĘGA

Wspólnik zarządzający w firmie GWLAW

Firmy rodzinne muszą być gotowe do wdrażania kolejnych zmian prawnych, szczególnie w obszarze compliance (np. ESG), gdzie z roku na rok obserwujemy hiperinflację przepisów prawnych.

Dużym wyzwaniem może okazać się obszar HR, gdzie z jednej strony, przedsiębiorstwa muszą sprostać zmianom na rynku pracy związanym z rozwojem technologicznym i wszechobecnością AI, z drugiej zaś, poświęcić uwagę problematyce zatrudniania cudzoziemców i zwiększającej się obecności cudzoziemców na polskim rynku pracy.

Trudności decyzyjne mogą pojawić się z kolei w obszarze inwestycji ze względu na obecną sytuację makroekonomiczną. Właściciele firm staną przed dylematem czy inwestować, czy oszczędzać, jeśli inwestować, to na jakich rynkach i w jakie branże. Jednocześnie, szukając poczucia bezpieczeństwa, część firm rodzinnych może mieć większą otwartość na dopuszczenie inwestorów zewnętrznych lub wręcz skłaniać się do sprzedaży udziałów większym graczom w branży.

W tym wszystkim trzeba będzie także znaleźć czas na zastanowienie się nad przyszłością swojej firmy i majątku, czyli przygotować firmę na zmianę pokoleniową i rozważyć możliwość wykorzystania w tym celu dostępnych narzędzi prawnych, w tym także fundacji rodzinnej.

Dr n. pr. MAŁGORZATA REJMER

Prezes zarządu Kancelarii Finansowej LEX,
Przewodnicząca Komisji ds. Firm Rodzinnych
i Partnerskich BCC

Firmy rodzinne stanowią o sile polskiej gospodarki, wypracowując około 70% polskiego PKB. Dominującą obawą wyrażaną przez właścicieli firm jest spadek konkurencyjności tych biznesów. Wynika to z kilku kluczowych powodów.

Największym wyzwaniem pozostaje sukcesja. Większość firm rodzinnych w Polsce nadal nie jest przygotowana na zmianę właściciela. Jednym z powodów jest brak odpowiednich wzorców. Obecni 50 – czy 60-latkowie to pierwsze pokolenie, które musi dopiero wypracować standardy zmiany wła-

ścielskiej. Sukcesja obnaża jedno z największych wyzwań firm rodzinnych, a mianowicie potrzebę profesjonalizacji w obszarze zarządzania tymi biznesami. Coraz mniej miejsca na rynku jest dla firm zarządzanych intuicyjnie przez pierwotnego właściciela.

Kolejnym wyzwaniem jest niedostateczna skala inwestycji. Firmy rodzinne mają ograniczony dostęp do zasobów finansowych, co utrudnia inwestowanie w nowoczesne technologie, rozwój produktów oraz dostęp do nowych rynków. W firmach rodzinnych w Polsce na badania i rozwój przeznaczają się od 0,2–2% przychodów (dla porównania w międzynarodowych korporacjach jest to poziom 10–15% przychodów).

Polskie firmy rodzinne borykają się także z problemem digitalizacji. Cyfryzacja i automatyzacja systemów są kluczowe dla zwiększenia konkurencyjności biznesu. Wiele firm rodzinnych nie nadąża jednak za tempem zmian technologicznych, co długofalowo skutkować będzie jeszcze większym obniżeniem ich konkurencyjności.

Szczególnie dotkliwy dla firm rodzinnych jest problem z zatrzymaniem talentów. Większość z nich ma trudność w konkuroowaniu z podmiotami międzynarodowymi. Rozwijanie talentów wymaga stałych i dużych nakładów, a tymczasem istotny wzrost kosztów bieżących, w szczególności w zakresie wynagrodzeń i energii, stawia właściciela firmy rodzinnej przed trudnymi wyborami.



Dr hab. Jacek Lipiec

Prof. SGH w Zakładzie Przedsiębiorstwa Rodzinnego, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Absolwent Politechniki Gdańskiej. Pracując w Wyższej Szkole Biznesu – National-Louis University z siedzibą w Nowym Sączu, współorganizował pierwszą w Polsce konferencję dla firm rodzinnych w 2005 r. we współpracy z firmą Roleski. Interesuje się firmami rodzinnymi i finansowaniem „zielonych technologii”. Wprowadził na polski rynek rodzinny nadzór właścicielski w firmach Roleski i Łapaj. Współtworzył opinię Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy, której sprawozdawcą był prof. Jan Klimek.

Przyszłość europejskiej konkurencyjności

Europa potrzebuje 800 mld euro rocznie, czyli około 5% PKB UE, aby stać się konkurencyjna w stosunku do innych regionów świata, a zwłaszcza do USA i Chin, wynika z raportu Mario Draghi, byłego szefa Europejskiego Banku Centralnego, dawnego premiera Włoch, który przygotował ten dokument na zamówienia Komisji Europejskiej.

Raport liczy blisko 400 stron i obejmuje wszystkie sektory unijnej gospodarki oraz wskazuje, co należy zrobić, aby Europa nie pogrążyła się w zapaści.

Europa na rozdrożu

Od początku XXI wieku Europa zmagą się z wolniejszym wzrostem gospodarczym w porównaniu z innymi regionami, zwłaszcza ze Stanami Zjednoczonymi. Ta stagnacja jest głównie widoczna w produktywności, a to przekłada się na dochody gospodarstw domowych. Od ćwierć wieku wzrost wydajności pracy w USA jest dwa razy większy niż w Unii Europejskiej. Podczas gdy 40 lat temu Europa odpowiadała za 25% globalnego PKP, 15 lat temu już tylko za 20%, a obecnie nawet mniej niż 15%, co oznacza, że za dekadę może to być jeszcze mniej niż 10%. **Pogłębieniu ulega przede wszystkim luka technologiczna między Europą a Unią Europejską.** W 2021 roku europejskie firmy wydały 270 mld euro mniej na badania i innowacje niż amerykańskie przedsiębiorstwa. W Europie w ciągu ostatnich 50 lat nie powstała żadna firma o wartości rynkowej powyżej 100 mld euro, a w tym samym okresie stworzono sześć amerykańskich gigantów wartych około 1 biliona euro. Jedną z przyczyn takiej przepaści jest brak współpracy nauki z biznesem. Tylko 1/3 europejskich patentów jest komercjalizowana. Przedsiębiorcy zamiast rozwijać swoje innowacje w Europie, często znajdują finansowanie dla swoich pomysłów w Stanach Zjednoczonych. Między 2008 a 2021 roku blisko 30 % start-upów przeniosło swoje siedziby poza granice Europy. **Jedynie cztery z 50 największych firm technologicznych na świecie pochodzą z Europy.**

Kluczowe wytyczne

W swoim raporcie Mario Draghi dokonuje miazdzącej krytyki europejskiej gospodarki, ale też proponuje rozwiązania, zalecając zmasowane, najlepiej wspólne europejskie inwestycje.

Po pierwsze, w celu **likwidacji pogłębiającej się luki inwestycyjnej** między Unią Europejską a USA i Chinami należy rozwijać cyfrowe innowacje, szczególnie w dziedzinie high-tech. Po drugie, w celu **dekarbonizacji gospodarki powinniśmy dążyć do zielonej transformacji**. Po trzecie, **kluczowe jest bezpieczeństwo**, ale rozumiane zarówno w sensie militarnym, jak i geopolitycznym. Integracja, to nasza jedyna nadzieja, pisze Mario Draghi, aby sprostać globalnym wyzwaniom i zachować nasze podstawowe wartości, takie jak wolność, demokracja i równość, musimy działać razem. Wspólny wysiłek na rzecz innowacji, dekarbonizacji i bezpieczeństwa będą kluczem do budowania pozycji Europy w światowej gospodarce. Jeśli Europa nie wdroży proponowanej przez Mario Draghi strategii, przegra gospodarczy wyścig z USA i Chinami. Kluczowym więc jest wypracowanie wspólnej wizji i strategii Unii Europejskiej, która sprosta współczesnym wyzwaniom. Innowacyjność i konkurencyjność Europy zależą więc od jej zdolności do współpracy i podejmowania odważnych decyzji w obliczu globalnych zmian.

Raport Mario Draghi ma pomóc Komisji Europejskiej w konstruowaniu nowego planu rozwoju UE na rzecz budowy zrównoważonego dobrobytu i konkurencyjności. Dla Polski oznacza z kolei potrzebę dostosowania polityki gospodarczej do nowych wyzwań. Kluczowym więc będzie zacieśnianie współpracy z UE w zakresie wspólnych strategii wzrostu konkurencyjności, innowacyjności i bezpieczeństwa.



Alicja Kostecka

Redaktor naczelna magazynu

MAGAZYN

FIRMY RODZINNE

JĘŚLI JESTEŚ ZAINTERESOWANY,
SKONTAKTUJ SIĘ Z NAMI: BIURO@FFR.PL



BUDUJ SIĘĆ KONTAKTÓW Z FUNDACJĄ FIRMY RODZINNE

DOCIERAMY DO PONAD 15000 FIRM, INSTYTUCJI I OSÓB
ZAINTERESOWANYCH TEMATEM RODZINNEJ
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI.

biuro@ffr.pl
+48 61 225 06 41

WWW.FFR.PL

Z pokolenia na pokolenie

O roli tradycji w biznesie i inteligencji kwantowej rozmawiamy z Kazuyoshi Tsuyukusa, pierwszym Polakiem, który pracował dla Toyoty w Japonii.

Alicja Kostecka: Powszechnie uważa się, że Japonia jest domem dla najstarszych firm świata. Ponad połowa przedsiębiorstw starszych niż 200 lat znajduje się w Japonii. Jak Pan uważa, co jest tego powodem?

Kazuyoshi Tsuyukusa: W Japonii bardzo wielką wagę przywiązuje się do tradycji i starannie się ją pielęgnuje. W dawnych czasach dużą rolę odgrywało przekazywanie wiedzy z pokolenia na pokolenie, ale nie w taki tradycyjny sposób, jaki znamy z systemowej edukacji, lecz podprogowo. Jeśli uczeń terminował w warsztacie u mistrza, to obserwował jego pracę i sam odkrywał, na czym polega sztuka rękodzielnicza. Często czeladnik mieszkał razem ze swoim mistrzem, nasiąkając atmosferą pracy i japońskiego stylu życia, w którym dużą rolę odgrywa medytacja. Ten naturalny dar Japończyków polegający na wchodzeniu w głęboki stan medytacji sprawiał, że powstawały nowe projekty. Toyota Production System (TPS) jest właśnie wynikiem pracy w głębokim stanie medytacji i wizualizacji stanu idealnego.

Toyota Production System (TPS) jest wynikiem pracy w głębokim stanie medytacji i wizualizacji stanu idealnego.

A.K.: Czym różni się myślenie biznesowe Japończyków od myślenia Europejczyków?

K.T.: Współcześnie to myślenie przestaje się znacząco różnić, co niestety odbija się niekorzystnie na japońskiej ekonomii. Dawniej ta podstawowa różnica odnosiła się do pracy w grupach. Z tradycyjnej sztuki walki i prowadzenia wojny, Japończycy wywodzili tezę, z której wynikało jasno, że jeśli jednego wojownika cechowało myślenie negatywne, to automatycznie oddziaływało na całą drużynę. W związku z tym przywiązywano dużą wagę do tego, aby wszyscy w grupie myśleli pozytywnie. W biznesie wszyscy powinni być na tym samym poziomie świadomości i osiągania celów, ale nie z przymusu, lecz ze świadomego wyboru. W Toyocie dobro grupy zawsze było nadrzędne w stosunku do dobra jednostki.

A.K.: Co to jest „shinise” i na czym polega japońska kultura biznesowa?

K.T.: Shinise to tradycyjna forma prowadzenia biznesu w Japonii, może to być mały sklep lub restauracja, gdzie prowadzący dba zarówno o pracowników, jak i o klientów. Zadowolenie klientów jest najważniejsze, ale przecież wiadomo, że jeśli pracownicy będą niezadowoleni, to będzie odbijało się to na jakości obsługi klientów.

A.K.: Świat z podziwem patrzy na system produkcji Toyoty (TPS). Początki Toyoty przyrównać można tymczasem do start-up, czyli małej firmy rodzinnej, która próbowała rozkręcić biznes na szerszą skalę...

K.T.: Tak, początki Toyoty to typowy rodzinny start-up. Zaczęło się od krosien tkackich w 1918 roku, kiedy to Sakichi Toyoda założył firmę Toyoda Spinning and Weaving, a następnie w 1924 roku, z pomocą swojego syna – Kiichirō Toyody przekształcił w automatyczny warsztat tkacki. W 1926 roku Toyoda założył zakład Toyoda Automatic Loom Works, a w 1933 roku w warsztatach tkackich utworzony został dział samochodów.



A.K.: Na podstawie doświadczeń Toyoty, co mógłby Pan zalecić polskim firmom rodzinnym? Start-upy, jak wiadomo mają idee, pomysł na biznes, ale z reguły brak funduszy. W jaki sposób można ograniczać koszty, aby nie pogrzebać startup na początku drogi?

K.T.: Rozwój Toyoty był bardzo burzliwy, były wzloty i upadki, ale najważniejsze było to, aby zarobione pieniądze inwestować w rozwój firmy, a nie w konsumpcję.

A.K.: Start-upy często się psują, tymczasem Toyota jest mistrzem w naprawianiu, w firmie nie akceptuje się popularnego w naszym kraju sformułowania „nie da się”. Na czym polega to naprawianie procesów według Toyoty?

K.T.: W Toyocie, rzeczywiście, nie ma powiedzenia „nie da się”, lecz – „jak to zrobić?” Jeśli w zderzeniu z problemem, pojawia się stwierdzenie – „nie da się”, to znaczy, że jest ono oparte na osobistych doświadczeniach i przekonaniach z przeszłości. To właśnie te przekonania powodują, że nie widzi się rozwiązania. Dlatego w Toyocie, gdy pojawiał się problem, zawsze obowiązywała zasada, aby w celu znalezienia rozwiązania przemyśleć problem, czyli wejść w stan głębokiej medytacji i wówczas, z reguły, rozwiązanie się pojawiało.

A.K.: Tak oto doszliśmy do myślenia kwantowego. Na czym ono polega?

K.T.: W myśleniu kwantowym przede wszystkim nie występuje pojęcie „nie da się”, ponieważ opiera się ono na przekonaniu, które blokuje jakiegokolwiek działanie. A to jest często wynikiem doświadczeń z dzieciństwa, czy traumatycznych przeżyć wywołanych traumą, które blokują nasze działanie. W myśleniu kwantowym wszystko jest energią, nawet nasze myśli, które ustawiają się w szeregu zbudowanym z naszych intencji.

A.K.: Jak to się ma do Hoshin Kanri – jednego z podstawowych elementów zarządzania Toyoty?

K.T.: Hoshin Kanri polega na przeprowadzeniu procesów, które odbywają się w firmie z góry do dołu i z dołu do góry. Dzięki temu każdy w firmie wie, na czym polega dany proces. Hoshin Kanri oznacza ciągłą wymianę informacji w obu kierunkach, co pozwala zapanować na chaosem w przedsiębiorstwie. Innymi słowy oznacza to budowanie intencji firmy w taki sposób, aby wszyscy pracownicy Toyoty utożsamiali się z nią i ją wspierali. W Toyocie każdy pracownik jest indoktrynowany, co do stylu pracy i sposobu myślenia, w wyniku czego powstaje bardzo ważna platforma kwantowa, która wspiera osiąganie rezultatów poszczególnych pracowników.

A.K.: Czyli jest to rodzaj swoistej psychoterapii, która ma doprowadzić do samooczyszczenia się organizacji...

K.T.: Wszystkie narzędzia zarządzania Toyoty są psychoterapeutyczne, gdyż kultura zarządzania Toyoty wywodzi się z ru-

chu ekonomiczno-religijnego, który opiera się na psychoterapii nie tyle jednostki, co całej grupy. Dla przykładu tak wyśmiewana w Polsce gimnastyka przed pracą i głośne krzyczenie, to elementy zmuszające pracownika do wyrzucenia z siebie negatywnych, porannych emocji – próba wyzerowania tych emocji, aby pracownik był bardziej efektywny w pracy.

A.K.: Firma to nic innego jak świat zbudowany z intencji i relacji. Jak te elementy wzajemnie na siebie oddziałują?

K.T.: Relacje w firmie decydują o wszystkim. Jeżeli w zespole jest jedna osoba, która negatywnie myśli, to to oddziałuje na cały zespół. Jeżeli dotyczy to firmy rodzinnej, to dynamika relacji rodzinnych wpływa na całą firmę. Dlatego zarządzając firmą należy bardzo zwracać uwagę na słowa, które wypowiadamy, bo to świadczy o naszych przekonaniach i intencjach. Negatywne wypowiedzi obniżają siłę zespołu.

Dla przykładu w Toyocie budowanie intencji zaczyna się od zadeklarowanych cyfr związanych z produkcją. Intencją Toyoty jest przekroczenie zadeklarowanych cyfr, w tym celu potrzebne są wynalazki wpływające na produkcję. Aby powstały wynalazki, zespoły muszą ze sobą współpracować, a jednostki wymyślić nowe podejście do rozwiązania zadania. Wszyscy idą w tym samym kierunku, mimo że każdy robi coś innego. W ten sposób intencja firmy kreuje świadomie proces tworzenia rzeczywistości.



Kazuyoshi Tsuyukusa

Obywatel Japonii, Polak, od ponad 40 lat mieszkający w Kraju Kwitnącej Wiśni. Absolwent Uniwersytetu Nanzan w Nagoi. Pierwszy Polak zatrudniony przez Toyota Corporation w Japonii. W latach 2000-2006 przedstawiciel Toyota Motor Corporation na Polskę oraz Czechy. Odpowiedzialny za powstanie fabryki w Wałbrzychu, pomagał przy budowie zakładu w Jelczu i Rozruch Fabryki Toyota Peugeot Citroen Automobile (TPCA) w Kolinie w Czechach. Osoba kontaktowa w Toyocie dla ambasad krajów europejskich w Japonii, odpowiedzialny za organizowanie wizyt przedstawicieli rządów i rodzin królewskich Europy w Toyocie.



Alicja Kostecka

Redaktor naczelna magazynu

Zasady Toyoty stworzone przez założyciela korporacji – Sakichi Toyoda

Zawsze bądź wierny swoim obowiązkom, przyczyniając się w ten sposób do dobra firmy i dobra ogółu.

Bądź zawsze pilny i kreatywny, starając się wyprzedzać swoje czasy.

Zawsze bądź praktyczny i unikaj lekkomyślności.

Zawsze staraj się tworzyć w pracy atmosferę domową, ciepłą i przyjazną.

Zawsze miej szacunek dla spraw duchowych i pamiętaj, aby zawsze być wdzięcznym.

Podstawowy filozofii korporacji Toyota Industries

Poszanowanie prawa

Toyota Industries dąży do przestrzegania litery i ducha prawa zarówno w Japonii, jak i poza nią, a także do uczciwości i przejrzystości we wszystkich swoich działaniach.

Szacunek dla innych

Toyota Industries szanuje ludzi, kulturę i tradycje każdego regionu i kraju, w którym działa. Pracuje również na rzecz promowania wzrostu gospodarczego i dobrobytu w tych regionach i krajach.

Poszanowanie środowiska naturalnego

Toyota Industries poprzez swoją działalność korporacyjną przyczynia się do poprawy warunków życia i dobrobytu społecznego w regionie, a także stara się oferować produkty i usługi, które są czyste, bezpieczne i wysokiej jakości.

Szacunek dla klientów

Toyota Industries prowadzi intensywne badania produktów i działania rozwojowe nastawione na przyszłość, aby tworzyć nową wartość dla swoich klientów.

Szacunek dla pracowników

Toyota Industries pielęgnuje inwencję i inne zdolności swoich pracowników. Stara się stworzyć klimat współpracy, aby pracownicy i firma mogli w pełni wykorzystać swój potencjał.



Fundacja rodzinna bez profesjonalizacji to nadal NIEudana sukcesja

W maju 2023 r. pojawił się w Polsce nowy instrument prawny, którym jest fundacja rodzinna. Fundacja rodzinna jest narzędziem wspierającym proces sukcesji w biznesie. Umożliwia zachowanie integralności majątku i rodziny. Zadaniem, jakie przed nią stawiamy to długoterminowe i profesjonalne podejście do zarządzania majątkiem oraz relacjami rodzinnymi. Niestety 1,5 roku pokazuje, że nie temu posłużyła fundacja rodzinna, a większość z powstałych prowadzona jest w sposób niewłaściwy, również ze względu na brak wiedzy doradców, co do natury tego narzędzia. Wiele fundacji rodzinnych dokonało nieważnych czynności prawnych (przeniesienia majątku) ze względu na nieprawidłową reprezentację, a część posiada postanowienia statutu, które są bezskuteczne, jak na przykład możliwość zmiany funduszu założycielskiego (co generuje olbrzymie, negatywne konsekwencje dla sukcesji).

Sukces sukcesji realizowany poprzez fundację rodzinną to dobrze napisany statut oraz właściwie przygotowane otoczenie dokumentacyjne, administracyjne i zarządcze. Gdy zabraknie fundatora powinna istnieć osoba, która rozumie jego wizję, uwarunkowania rodzinne, potrafi interpretować statut fundacji rodzinnej, zarządzać konfliktem interesów oraz dokonywać oceny prawidłowego zarządzania majątkiem fundacji rodzinnej i wspierać w wyborze właściwych kandydatów na członków organów. Taką funkcję sprawuje Operator Fundacji Rodzinnej – podmiot serwisujący fundację rodzinną od strony administracyjnej, dokumentacji korporacyjnej, relacyjnej, kadrowej, ekonomicznej i strategicznej. Usługi Operatora Fundacji Rodzinnej są szerokie i mogą być przewidziane w samym statucie fundacji rodzinnej, wzmacniając jej rolę sukcesyjną.

OFR | OPERATOR FUNDACJI RODZINNEJ

Nasze usługi serwisowe skupiają unikatowe kompetencje naszych partnerów. Należą do nich: doświadczenie sukcesyjne, prawnopodatkowe, finansowo-księgowo, zarządcze i strategiczno-inwestycyjne. Posiadamy doświadczenie w wieloletniej obsłudze rodzin biznesowych zarówno w zakresie majątkowym, jak i relacyjnym.



Agnieszka Krysik

Radca Prawny

Prezes Zarządu

Operator Fundacji Rodzinnej sp. z o.o.

O naszych usługach dowiesz się więcej na www.operatorfr.pl

Odkryj Innovation Coach – wsparcie w drodze do innowacji w Twojej firmie

Innovation Coach jest stworzony dla tych przedsiębiorców, którzy chcą rozwijać swoje firmy, korzystając z wiedzy i doświadczenia ekspertów. Początek roku to idealny moment, aby poznać Innovation Coach i dlaczego warto skorzystać z tej możliwości. Innovation Coach to profesjonalna, BEZPŁATNA usługa doradcza, dzięki której wykreujesz pomysł na innowację w Twojej firmie.

Innovation Coach to usługa systemowa wdrażana w ramach II Priorytetu Funduszy Europejskich dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG) – Środowisko sprzyjające innowacjom. Realizowana jest przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej w partnerstwie z IPPT PAN – Instytutem Podstawowych Problemów Techniki PAN.

Formularz aplikacyjny:

<https://lnkd.in/ecHvyaa>

Obejrzyj nasz spot informacyjny:

<https://lnkd.in/d22AH3GD>

Dowiedz się więcej:

www.innovationcoach.pl

Innovation Coach to:

- Indywidualne konsultacje z coachem innowacji.
- Rekomendacje dopasowane do potrzeb Twojego biznesu.
- Udział w warsztatach podnoszących kompetencje Twoje i Twojego Zespołu.



Szacunek do tradycji i nowoczesności

Jeśli w jakiś sposób można doświadczyć, że coś jest i w tym samym momencie tego nie ma, że coś jest jakies i w tym samym momencie jest jego przeciwieństwem, to właśnie taka jest Japonia. Doświadczyłam tam, że nie ma prostych odpowiedzi i, że wielkowymiarowość istnieje na każdym kroku. Zaskoczyło mnie to pozytywne, ale też stało się okazją do refleksji, na którą nie ma miejsca, ani czasu w cywilizacji zachodniej, gdzie człowiek żyjąc w wiecznym pędzie, próbuje utrzymać równowagę zawodowo-życiową.

Moje doświadczenie Japonii to zaledwie 12 dni. Czy zatem zasadne jest wypowiadać się na temat Japonii, po tak krótkim pobycie? Z pewnością mogę powiedzieć, że mam wiele wątpliwości i zaskoczeń, które towarzyszyły mi przez cały czas pobytu.



Równowaga i porządek

W Japonii – równowaga i porządek to zdecydowanie najważniejsze zasady. Jak oni tego dokonali? Dla zobrazowania japońskiego porządku wystarczy w wyobraźni nałożyć porządek skandynawski (w sumie bardzo łatwy do utrzymania ze względu na małe zagęszczenie ludzi na kilometr kwadratowy), na tłok i chaos na arabskim bazarze. Tak więc Japończycy potrafią utrzymać skandynawski porządek, przy zagęszczeniu populacji, którą przyrównać można do marokańskiego lub stambuńskiego targowiska. Japonia „pracuje” jak szwajcarski zegarek, gdzie lean i 5S to podstawa.

Tradycja i nowoczesność

Lean Management i nowoczesność współistnieją z tradycją. Japonia łączy te dwa, zdawać by się mogło, przeciwstawne światy. Kraj największych marek, wszystkiego co ma zaawansowane mechanizmy lub elektronikę, takich jak motoryzacja (Toyota, Lexus, Yamaha, Kawasaki, Honda, Nissan, Suzuki, Mitsubishi, Subaru, Isuzu, Yokohama, Mazda, Daihatsu, Bridgestone, Shimano), elektronarzędzia (Makita), elektronika użytkowa (Fujitsu, Toshiba, Sony, Panasonic, NEC, Epson, Canon, Minolta, Olympus, Konica, Casio, Nikon, Hitachi, Sharp, Fuji), gry komputerowe (Nintendo, Playstation), a jednocześnie kraj, w którym ludzie często pracują do 80 roku życia, nawet przy czysto fizycznej pracy (pilnowanie porządku na ulicach i parków lub sprzątanie). Prace, których w Europie już nikt nie chce wykonywać, i które zastępowane są przez automaty (np. samoobsługowe stacje benzynowe, tymczasowa sygnalizacja świetlna), w Japonii nadal są wykonywane przez człowieka, jakby siła robocza była dostępna szerokim strumieniem, niczym w Meksyku. Jednocześnie, podejście do wykonywanej pracy jest dalekie od latynowskiego „mañana” lub dobrze znanego nam „jakoś to będzie” i odbywa się z najwyższym szacunkiem, niezależnie od złożoności wykonywanego zadania. Zarządzanie fabryką, praca na linii monta-



żowej w przemyśle, filetowanie ryb, krojenie ciasta na kluski, ostrzenie noża, we wszystkim można być mistrzem i dojść do perfekcji. W każdym przypadku, niezależnie od swojej profesji, Japończyk będzie się starał być jeszcze doskonalszym niż wczoraj.

Kultura kolektywizmu versus kultura indywidualizmu

Mówiąc o ludziach, nie można nie wspomnieć o kolejnej sprzeczności, o tym, że kultura kolektywizmu istnieje równoległe z indywidualizmem jednostki. Kolektywizm i zbiorowość wyrażają się poprzez szacunek do drugiego człowieka i dbanie o wspólne dobro, dostosowanie się do funkcjonowania w hierarchii, jak i do ustalonego porządku. Duża populacja żyje zgodnie na małej przestrzeni, gdzie nikt się nie przepycha tylko czeka cierpliwie na swoją kolej. Obok życia kolektywnego w Japonii równoległe istnieje jednak indywidualizm jednostki, przejawiający się samotnością, w której często żyją i doświadczają Japończycy. Moją uwagę zwłaszcza przykuły przedmioty codziennego użytku, które były zaprojektowane z myślą o jednostce, a nie o anonimowym użytkowniku, na którym nam nie zależy.

Ciągłe doskonalenie

Kaizen, ciągłe doskonalenie, widać nie tylko w procesach biznesowych czy w fabryce, ale widać je również w życiu codziennym i w każdym przedmiocie. Nieważne czy chodzi o samurajskie miecze (katany), toalety publiczne czy organizację w hotelu. Każda proces powstawał w drodze ewolucji, a nie rewolucji. Każdy przedmiot rodził się z potrzeby i pokonywania ograniczeń i niepowodzeń w jego użyciu, od początku swojego istnienia. Tradycja i ciągłość to cechy, które szczególnie zazdroszczą Japończykom, i które mi osobiście brakuje w Polsce, ze względu na zabory, wojny światowe i komunizm, widać je w Japonii na każdym kroku. Właśnie ta ciągłość, to jest nieodzowny składnik prawdziwego Kaizen, o którym często mówimy na studiach czy szkoleniach z zarządzania. Do tego dochodzi odpowiedzialność za własne czyny i wspomniany wcześniej szacunek do pracy, siebie samego i drugiej osoby, a nawet honor osobisty do stopnia ewentualnego „sepuku”, przy niepowodzeniu. Taka mieszanka tworzy nie tylko mnogość znanych na całym świecie marek, ale i w konsekwencji, pomimo obecnych problemów gospodarczych i wcale nie wolnorynkowemu nastawieniu rządzących, czwarte PKB na świecie.

Katarzyna Kłopocińska

Mentor EWE, członek Rady Fundacji

Atmosfera wyjazdu do Japonii była wyjątkowa – wspaniali ludzie, wspaniali organizatorzy. Każdy dał coś od siebie. Genialnie pilnowaliśmy się nawzajem, a w najtrudniejszych sytuacjach, takich jak zagubienie moich dokumentów wraz z paszportem, cała grupa stanęła na wysokości zadania, pomagając mi zarówno fizycznie przy odbiorze bagażu, jak i duchowo przy odnalezieniu dokumentów. Co niewątpliwie przyczyniło się do ich odnalezienia.

Podróż do Japonii spełniła moje marzenie. Przekonałem się, że Japończycy nie są sztywni, za to są bardzo poukładani. Nie jedzą specyficznych dań morskich, tylko cielęcinę, kaczkę i różnego rodzaju sushi. Ich mentalność pozwala na lepsze zarządzanie grupą, społecznością, dzięki czemu wykorzystują perfekcyjnie każdą minutę swojego czasu. I – w przeciwieństwie do mnie – są pracocholikami.

Wyjazd do Japonii dodał mi ogromną moc energii, pewność siebie, poczucie wspólnoty, ciepła i przyjaźni.

Adam Legutko

Członek zarządu W.Legutko





Najważniejszymi aspektami, które rzuciły mi się w oczy zaraz po wylądowaniu to: czystość w przestrzeni publicznej i brak śmieci na ulicach.

Mimo że w wielu miejscach publicznych brakuje koszy na śmieci, ulice są zaskakująco czyste. Każdy obywatel zabiera swoje śmieci ze sobą i segreguje je zgodnie z bardzo szczegółowymi zasadami, często dopiero w domu. Śmieci na ulicach są postrzegane jako brak szacunku dla przestrzeni wspólnej, dlatego wyrzucanie ich w miejscach publicznych jest rzadkością.

Przed sklepami czy restauracjami, właściciele, codziennie, regularnie sprzątają. Toalety w Japonii są niezwykle czyste, nawet w zatłoczonych miejscach. Utrzymanie ich w takim stanie jest priorytetem, a użytkownicy również dbają o ich porządek. Nowoczesne toalety często oferują funkcje takie jak automatyczne mycie, podgrzewane deski czy dźwięki, co podkreśla dbałość o komfort i higienę.

Imponująca jest kultura ciszy i harmonii w przestrzeni publicznej. W japońskich pociągach, autobusach czy na ulicach panuje cisza – rozmowy są prowadzone cicho, a telefonowanie w transporcie publicznym jest niemile widziane. Japończycy

unikają głośnego zachowania, aby nie zakłócać spokoju innych. W miejscach publicznych, takich jak przystanki autobusowe, perony czy wejścia do sklepów, ludzie ustawiają się karnie w szeregach, czekając na swoją kolej. W tłocznych miejscach, takich jak imprezy masowe czy sklepy w godzinach szczytu, unika się przepychania i chaosu.

Każdy dzień naszego wyjazdu do Japonii pełen był wrażeń i doznań. Zachwyliła mnie cudowna kultura, architektura i sztuka kulinarna, ale najprzyjemniej wspominam ludzi. Mogłoby się wydawać, że w życiu prywatnym są równie powściągliwi, jak w przestrzeni publicznej – nic bardziej mylnego. W towarzystwie przyjaciół, Japończycy, stają się bardziej otwarci. Żartują, śmieją się i pozwalają sobie na wyrażanie emocji, które w przestrzeni publicznej bywają tłumione. Poznałem niesamowicie wesołych, serdecznych, pełnych energii i radosnych ludzi. Bardzo interaktywnych, ciekawych Europy, Polski i prywatnie, każdego z naszej wyprawy.

Krzysztof Jaros

Dyrektor TTPSC Wrocław w Transition Technologies PSC S. A.

Czy można przygotować dzieci do przejęcia rodzinnego przedsiębiorstwa?

Założyciele firm rodzinnych marzą o tym, aby ich dzieło był kontynuowane przez następców w kolejnym pokoleniu. Wdrożenie dzieci do przejęcia firmy rodzinnej, to długi proces, który nie zawsze musi zakończyć się sukcesem. Warto jednak od najmłodszych lat przygotowywać dzieci do prowadzenia przedsiębiorstwa, aby mogły się oswoić z materią prowadzenia własnego biznesu. W ten sposób możemy budować sukcesję w sposób długodystansowy i bardziej skuteczny.

Po pierwsze: pokaż, że biznes to przygoda!

- **Opowiadaj historie:** podziel się z dzieckiem historią powstania firmy rodzinnej. Opowiedz o wyzwaniach, sukcesach i wartościach, które leżą u jej podstaw.
- **Włączaj w codzienne sprawy:** pozwól dziecku uczestniczyć w spotkaniach, prezentacjach czy nawet prostych zadaniach.
- **Zorganizuj wycieczki:** pokaż, jak działa firma od kuchni. Zwiedzaj różne działy, przedstaw pracowników.
- **Zainwestuj w edukację:** zapisz dziecko na kursy, warsztaty lub obozy związane z przedsiębiorczością.

Po drugie: wykorzystaj książkę „Biznes dla początkujących”

Ta książka to doskonałe narzędzie, które pomoże Twojemu dziecku zrozumieć podstawy biznesu w sposób przystępny i ciekawy. Możecie razem czytać poszczególne rozdziały i dyskutować o tym, co przeczytaliście.

Napisana jest językiem dostosowanym do młodych ludzi. Dziecko z łatwością przyswoi nowe informacje. Zawiera **praktyczne przykłady** z życia wzięte, które pomogą lepiej zrozumieć omawiane zagadnienia. **Motywuje do działania:** pokazuje historie sukcesu i inspirowane do działania.

Po trzecie: stwórz atmosferę wsparcia

Słuchaj, bądź otwarty na pomysły i sugestie swojego dziecka. **Zachęcaj do zadawania pytań.** Niech Twoje dziecko czuje się swobodnie, gdy czegoś nie rozumie. **Celebruj sukcesy** – nawet małe osiągnięcia są warte pochwały. **Bądź cierpliwy.** Pamiętaj, że budowanie przedsiębiorczości to proces, który wymaga czasu.

Pomóż dziecku zrozumieć biznes

Przekazanie rodzinnej firmy to wspaniały gest, ale wymaga odpowiedniego przygotowania. Zaczynając od najmłodszych lat, możesz zaszczerpić w swoim dziecku pasję do biznesu i przygotować je do przejęcia rodzinnego dziedzictwa. Książka „Biznes dla początkujących” to doskonałe narzędzie, które pomoże Ci w tym zadaniu.



Najważniejsze jest stworzenie atmosfery zaufania i wzajemnego wsparcia. Wspólnie możecie zbudować wspaniałą przyszłość dla firmy rodzinnej!

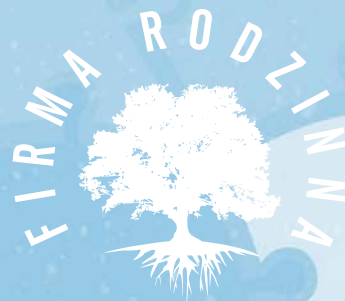


Anna Sójka-Leszczyńska

Dyrektorka wydawnicza
Wydawnictwa Papiilon
i Wydawnictwa Publicat

PUBLICAT S.A.
GRUPA WYDAWNICZA

Drzewko – parasol ochronny firmy rodzinnej



Jednym z największych sukcesów transformacji ustrojowej w Polsce stanowią rodzinne przedsiębiorstwa, których jest już ponad 1 milion, i które generują prawie 20%PKB. Małe i średnie przedsiębiorstwa, to w większości rodzinny biznes, który zatrudnia 2/3 ogółu pracujących w naszym kraju. Jest to ogromny potencjał, którego nie wolno zmarnować.

Przedsiębiorczość Polaków ujawniła się ze wzmożoną siłą po 1990 roku w wyniku reform ustrojowych, ale nie brak w naszej gospodarce firm, które cechują się dłuższym stażem i wielopokoleniową tradycją. W przestrzeni publicznej trudno jednak było szukać wspólnego znaku, który charakteryzowałby przedsiębiorstwa rodzinne, niezależnie od branży, którą reprezentują. Dlatego Fundacja Firmy Rodzinne, odpowiadając jakby na potrzebę właścicieli firm rodzinnych, dotyczącą stworzenia wspólnej identyfikacji wizualnej, która budowała by rozpoznawalność firmy rodzinnej na rynku, stworzyła znak towarowy – markę „Drzewko Firma Rodzinna”. Obecnie znak ten nosi w kraju ponad 1200 przedsiębiorstw rodzinnych, które w ten sposób z dumą komunikują na rynku rodzinność swojego biznesu.

Nie przypadkiem wybrano drzewko jako symbol firmy rodzinnej: korzenie – to trwanie i początek rodu, pień – to siła i moc istnienia, a korona i liście – to następcy rodu i kolejne pokolenia. Biznes rodzinny, aby był trwały, musi być zakorzeniony we wspólnych wartościach i normach. Tylko w ten sposób firma rodzinna ma szansę przetrwać. W pierwszym pokoleniu wartości te i zasady wynikają z osobowości założyciela, który silnie oddziałuje na kulturę przedsiębiorstwa. Wszystko to wraz z opowieściami rodzinnymi przekazywane jest z pokolenia na pokolenie i tworzy tożsamość firmy, dającą przedsiębiorstwu rodzinnemu istotną przewagę konkurencyjną.

Marka „Drzewko Firma Rodzinna” stworzona została właśnie w celu świadomego komunikowania na rynku, zarówno klientom jak i partnerom, że mają do czynienia z produktami i usługami przedsiębiorstw rodzinnych. Z badań Fundacji Firmy Rodzinne jasno wynika, że 2/3 konsumentów kupuje chętniej produkty pochodzące od firm rodzinnych i jednocześnie deklaruje, że są w stanie zapłacić za nie nawet więcej. Rodzinny biznes kojarzy im się bowiem z tradycją, wiarygodnością, rzetelnością i solidnością. Korzystanie ze znaku towarowego „Drzewko Firma Rodzinna”, to najlepsza i najtańsza promocja własnego biznesu i jednocześnie skuteczna i bezpieczna platforma wymiany myśli i doświadczeń przedsiębiorstw rodzinnych.

„Drzewko Firma Rodzinna” jest zastrzeżonym znakiem towarowym w Urzędzie Unii Europejskiej ds. Własności Intelektualnej (w języku polskim i angielskim). Może z niego korzystać firma rodzinna o dowolnej formie prawnej, która świadczy usługi lub sprzedaje produkty wysokiej jakości, znajduje się w dobrej kondycji finansowej oraz dba o swój zespół i planuje przyszłość w perspektywie pokoleniowej.

Aby dołączyć do „drzewkowej” rodziny wystarczy wejść na naszą stronę internetową i wypełnić ankietę.

www.ffr.pl/drzewko

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 1200 firm aktywnie komunikujących swoją rodzinność i budujących sieć wzajemnych relacji.
www.drzewko.org
- Wdraża rekomendacje wypracowane w projekcie Early Warning Europe Mentor Academy, którego celem było 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 oraz Kompetencje Przyszłości.
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

