

# relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

Nr 4(12), czerwiec 2015

## OBLICZA SUKCESU FIRMY RODZINNEJ



**URSZULA HOFFMANN**  
Rodzinne sukcesy

**TOMASZ BUDZIAK**  
Strażnicy jakości  
wywiad z Martą Rudzińską

**MAŁGORZATA MACZYŃSKA**  
Wykorzystajmy ten sukces

# relacje

**RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych**  
dwumiesięcznik, nr 4(12), czerwiec 2015  
ISSN 2353-6470

**Wydawca:**

Stowarzyszenie  
Inicjatywa Firm Rodzinnych  
ul. Smolna 14 m. 7  
00-375 Warszawa  
www.firmyrodzinne.pl

**Redaktor naczelna:**

Maria Adamska

**Kontakt:**

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

**Korekta:**

Beata Leśniak

**Projekt, skład i druk:**

Pracownia Register  
www.pracowniaregister.pl

**Okładka:**

Arkadiusz Zawada

Kopiowanie, przedrukowywanie,  
rozpowszechnianie całości  
lub fragmentów czasopisma  
bez zgody redakcji zabronione.

EGZEMPLARZ  
DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania  
artykułów bez naruszania zasadniczych myśli  
autora oraz możliwość dokonywania niezbędnych  
poprawek i dopisywania śródtytułów.

**Chcesz być usłyszany?  
Masz coś do powiedzenia,  
załatwienia? Chcesz na coś  
zwrócić uwagę?  
Podzielić się swoją wiedzą?**

Napisz, zadzwoń.  
Każdy może zgłosić swoje uwagi,  
propozycje, napisać do redakcji,  
przygotować tekst do publikacji.

**Wzmocnijmy głos Rodzinnych!**

## TEMAT NUMERU

- 4** dr hab. Wojciech Popczyk  
**Natura sukcesu rodziny przedsiębiorczej**
- 5** Maks Machalica  
**Krótkie refleksje „rodzinnych”: co jest dla mnie  
sukcesem i przyjemnością w prowadzeniu firmy  
rodzinnej?**
- 6** Andrzej Bocheński  
**Miara sukcesu w firmie rodzinnej**
- 8** Wiesława Machalica  
**SUKCES – czym jest i jak go osiągnąć?**
- 10** Urszula Hoffmann  
**Rodzinne sukcesy**
- 12** Arkadiusz Zawada  
**O porażce w cieniu Oskarów i kłopotach firmy Lego**
- 14** dr Alicja Winnicka-Popczyk  
**Rodzinne w Poroninie, czyli sukces po góralsku**
- WAŻNA ROZMOWA**
- 16** Tomasz Budziak  
**Strażnicy jakości**
- FIRMY POD LUPĄ**
- 18** dr Alicja Hadryś-Nowak  
**Ekspansja firm rodzinnych na rynki zagraniczne, cz. 1**
- 20** Łukasz Tylczyński  
**Historia polskiego jedwabiu. Rodzinne marzenia  
z Milanówka**
- 21** Piotr Wąsik  
**Ewolucja czy rewolucja?**
- 22** Gniewomir Pierńkowski  
**Rodziny Khaitanów herbaciane imperium**
- O PROJEKCIE**
- 24** Małgorzata Mączyńska  
**Wykorzystajmy ten sukces**
- ROZMAITOŚCI**
- 28** Alicja Wejner  
**Rodzinni z własnym indeksem?**
- 29** Marietta Lewandowska  
**Łoża Dyskusyjna Firm Rodzinnych w projekcie Kody  
Wartości**
- 30** Urszula Hoffmann  
**Nie ma przyszłości bez nowoczesności**
- 31** Sebastian Margalski  
**Rodzinni filantropi**

## Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Sukces dla każdego człowieka i dla każdej firmy rodzinnej może oznaczać co innego. Niektórzy sukces definiują jako osiągnięcie zamierzonego wyniku. Można zatem uważać, że jeśli osiągniemy to, co zaplanowaliśmy, to osiągnęliśmy sukces. Jednak poczucie sukcesu jest bardzo subiektywne i nie można go rozpatrywać w oderwaniu od osoby, która go doświadcza. Dla właściciela firmy rodzinnej sukcesem może być dynamiczny rozwój biznesu, wejście na rynki zagraniczne, a dla jego dzieci – możliwość uprawiania zawodu fotografa lub historyka sztuki. Współcześnie obserwujemy wielki pęd do odniesienia sukcesu. Do tego namawiają rodzice swoje dzieci, o tym mówią nauczyciele i trenerzy swoim podopiecznym, do tego motywują menedżerowie swoje zespoły. Sukces może oznaczać powodzenie w wymiarze materialnym, duchowym, intelektualnym, emocjonalnym. Jak śpiewał Czesław Niemen:

„Sukces – dla wielu ludzi miarą jest fortuna,  
a dla mnie, dla mnie ponad wszystko,  
moja miłość, mój sukces, to ty...”<sup>1</sup>

Wojciech Popczyk w swoim artykule zastanawia się, czym jest sukces rodziny przedsiębiorczej i określa go jako *zapewnienie dobrobytu i satysfakcji swoim członkom, stworzenie im warunków rozwoju na miarę zdolności i aspiracji, zapewnienie bezpieczeństwa szeroko rozumianego w dłuższej perspektywie czasu przy zachowaniu harmonijnych, pozytywnych relacji między nimi*. Andrzej Bocheński zwraca uwagę na zapewnienie trwania firmy rodzinnej: *udana sukcesja to najważniejszy sukces, jaki może osiągnąć firma rodzinna*. Inny jeszcze aspekt sukcesu rozpatruje Wiesława Machalica, pisząc o myśleniu pozytywnym, o przyjemności życia i wspieraniu innych w osiąganiu sukcesu. A co, jeśli zdarzy się porażka? Jak odnieść się do niej w życiu osobistym? Czy można przekuć ją w sukces?

Jak dowodzi praktyka, porażka może się zdarzyć najbardziej renomowanej firmie – pisze Arkadiusz Zawada. Z czego taka porażka wynika? Czy może być wynikiem odniesionego sukcesu? Okazuje się, że sukces może nas uśpić, bo rodząc nadmierny optymizm, nie pozwala dostrzec zagrożeń.

W wywiadzie Tomasza Budziaka z Martą Rudzińską, założycielką i współwłaścicielką spółki rodzinnej JARS, odnajdziemy obraz firmy niezwykle dynamicznie rozwijającej się, odnoszącej sukcesy nie tylko w kraju, ale i za granicą. A czy jest jakiś przepis na osiągnięcie tak dużego sukcesu? Okazuje, że nic takiego zaskakującego – po prostu innowacyjność, rzetelność, dobra jakość usług. Gdzieś tam między wierszami wyczytamy też, że firma dobrze odczytała szanse rynkowe i wykorzystała je po mistrzowsku.

*Wykorzystajmy ten sukces* – pisze Małgorzata Mączyńska w artykule o początkach i przebiegu dwóch projektów unijnych „Firmy rodzinne”. Jak przeczytamy, oprócz udanych szkoleń i doradztwa, za sukces projektów należy uznać przede wszystkim aktywizację środowiska. Obserwujemy niezwykle wzrost zainteresowania firmami rodzinnymi, powstają różne organizacje i inicjatywy społeczne na rzecz firm rodzinnych. *Warto współpracować*, pisze autorka.

Nie wszystkim sukces pisany, a z pewnością nie jest dany na zawsze. Łukasz Tylczyński zajął się odkopywaniem historii znakomitych firm rodzinnych, które zmiotł wiatr historii po drugiej wojnie światowej. Pierwszą taką opowieścią jest historia rodzinnej firmy Witaczków z Milanówka produkującej jedwab.

Zachęcam do przeczytania w całości dwunastego numeru RELACJI, w którym znajdziemy też inne ciekawe teksty. Przyjemnej lektury!

Redaktor Naczelna,  
Maria Adamska

<sup>1</sup> [www.tekstowo.pl/piosenka,czeslaw\\_niemen,sukces.html](http://www.tekstowo.pl/piosenka,czeslaw_niemen,sukces.html)

# Natura sukcesu rodziny przedsiębiorczej

„Szczęśliwym naprawdę bywa ten, kto swego szczęścia nie zawdzięcza szczęściu”.

(Artur Górski)



## dr hab. Wojciech Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa  
Uniwersytetu Łódzkiego, autor książki  
„Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu  
globalnym”, WUŁ 2013

**M**agiczne słowo sukces definiowane jest potocznie jako „spełnienie zamierzenia, pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia” (Słownik Współczesnego Języka Polskiego). Sukces jest pojęciem wielowymiarowym i kompleksowym, ma wiele postaci i interpretacji. Może mieć charakter sportowy, artystyczny, polityczny, naukowy (wynalazki, technologie), biznesowy oraz życiowy. W przypadku tych dwóch ostatnich postaci sukces wyraża pożądaną stan uogólnionego zadowolenia, satysfakcji w dłuższej perspektywie czasu. Oznacza spełnienie i szczęście względnie trwałe.

## Sukces biznesu

Nauki o zarządzaniu definiują sukces przedsiębiorstwa jako realizację jego wizji, misji i celów zgodnie z oczekiwaniami właścicieli, menedżerów, pracowników i uczestników otoczenia zewnętrznego, zwłaszcza klientów docelowych. Warunkiem tego jest osiągnięcie, ochrona, wykorzystywanie i powiększanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami. W gospodarce opartej na wiedzy źródłem przewagi konkurencyjnej mają być zasoby niematerialne – cenne, rzadkie, trudne do naśladowania takie, jak unikalna wiedza organizacyjna, kapitał intelektualny, potencjał innowacyjny, kapitał społeczny czy reputacja. Takie zasoby decydować będą o potencjale wzrostu, rozwoju przedsiębiorstwa i jego wartości. Miernikiem sukcesu biznesu mogą być: tempo wzrostu (sprzedaży, zatrudnienia, wartości aktywów), rentowność i jej dynamika, udział w rynku i jego dynamika, lojalność, przywiązanie klientów do marek oferowanych produktów.

## Sukces rodziny

O ile nauki o zarządzaniu opisują, wyjaśniają naturę sukcesu biznesu względnie wyczerpująco, pomijają jednak jego

interpretację przez rodziny przedsiębiorcze, które zakładają przedsiębiorstwa, władają i zarządzają nimi. Każda rodzina jest grupą pierwotną, związkiem intymnym, opartym na wzajemnym uczuciu, współdziałaniu i wzajemnej odpowiedzialności, w którym akcent pada na wzmacnianie wewnętrznych relacji i interakcji. Wielu socjologów dąży do wypracowania definicji właściwej dla rodziny jako „uniwersalnej instytucji społecznej”, określając ją jako „utrwalony w tradycji wszystkich kultur, zrytualizowany zespół działań ludzkich ukierunkowany na zaspokajanie istotnych potrzeb swoich członków (głównie seksualnych, prokreacyjnych, ekonomicznych i socjalizacyjnych)”. Sukces rodziny determinowany może być poziomem zaspokojenia tych potrzeb.

Doświadczenia, obserwacje i badania autora dają podstawę do zdefiniowania sukcesu rodziny przedsiębiorczej jako zapewnienie dobrobytu i satysfakcji swoim członkom, stworzenie im warunków rozwoju na miarę zdolności i aspiracji, zapewnienie bezpieczeństwa szeroko rozumianego w dłuższej perspektywie czasu przy zachowaniu harmonijnych, pozytywnych relacji między nimi, a środkiem realizacji tych zamierzeń jest aktywność przedsiębiorcza rodziny w postaci regularnego biznesu.

**Sukces jest pojęciem wielowymiarowym i kompleksowym, ma wiele postaci i interpretacji.**

## Sukces biznesu a sukces rodziny

Są przedsiębiorstwa rodzinne, w ramach których sukces biznesu ma większy priorytet od sukcesu rodziny przynajmniej w jego początkowych fazach cyklu życia, kiedy biznes walczy o przetrwanie i pozycję rynkową warunkującą jego rozwój i wzrost w przyszłości. Czym większe przedsiębiorstwo i jego przychody, tym większy strumień zasileń finansowych może trafiać do rodziny i zwiększać jej zadowolenie, satysfakcję bez większego wpływu na kondycję biznesu. Taka filozofia zarządzania pozwala biznesowi szybciej się rozwijać i wzrastać a rodzinie szybciej osiągnąć stan pełniejszego zadowolenia.

W innych przedsiębiorstwach rodzinnych sukces rodziny ma większy priorytet od sukcesu biznesu. W warunkach ograniczonych zasobów może dojść do konkurowania o te zasoby między rodziną a biznesem i gdy wygrywa rodzina, odbywa się to kosztem utraconych szans rozwojowych dla

biznesu i pojawia się groźba pogorszenia pozycji rynkowej, i w rezultacie jego porażki.

W literaturze przedmiotu za najlepsze rozwiązanie uznaje się wypracowanie kompromisu między priorytetami biznesu i rodziny. Biznes rozwija się i wzrasta na miarę możliwości finansowych, a rodzina odczuwa satysfakcję z warunków, w jakich żyje.

### Sukces biznesu rodzinnego według filozofii

Wydaje się, że socjologia czy psychologia nie wyczerpuje tematu sukcesu rodziny przedsiębiorczej. Pełniej i trafniej czyni to filozofia. Zgodnie z rozważaniami filozofów szczęście można uznać za sukces życiowy człowieka. Według Władysława Tatarkiewicza szczęście to zbliżenie się do stanu pełnego i trwałego zadowolenia z całości życia, mimo możliwych słabszych momentów i dramatycznych wydarzeń w trakcie jego trwania. Ten jest szczęśliwy, kto chciałby przeżyć swoje życie ponownie. Inni upatrują szczęścia w pomyślności losu, w doznawaniu najintensywniejszych radości czy w posiadaniu dóbr. Te propozycje składają się po części na koncepcję szczęścia Tatarkiewicza.

Z rozważań filozoficznych wynika, że istnieją cztery główne źródła szczęścia:

- **dobra zewnętrzne:** majątek, dochody, tytuły szlacheckie, naukowe, sława, stanowisko, reputacja, władza – „która wynosi jednych ludzi nad drugimi...”

... mało co  
przyczynia się do  
szczęścia człowieka tak,  
jak praca, którą on lubi,  
ceni, która go pociąga,  
którą wykonuje  
sprawnie...

- **uczucia życzliwe**, „które łączą ludzi jednych z drugimi, szczególnie w miłości i w rodzinie...”

- **praca** – „...mało co przyczynia się do szczęścia człowieka tak, jak praca, którą on lubi, ceni, która go pociąga, którą wykonuje sprawnie i mało co tak go unieszczęśliwia jak praca, do której jest zmuszony wbrew swoim upodobaniom i uzdolnieniom”.

- **pasja** – „przedmioty bezinteresownego upodobania”: nauka, sztuka, sport, religia, podróże itp.

W świetle powyższego wydaje się, że rodziny przedsiębiorcze mają kolejną umiejętność wyróżniającą – ich członkowie są w stanie osiągać większe zadowolenie z życia, szczęście, sukces życiowy. Ludzie powiązani silnie emocjonalnie, „uczuciami życzliwymi” swoją pracą, zaangażowaniem, którą często łączą z pasją, wchodzą w posiadanie „dóbr zewnętrznych” i stopniowo je powiększają, aby służyły im i kolejnym pokoleniom lepiej, w sposób szybszy i na większą skalę niż ci, którzy takiej szansy nie mają. ●

#### Bibliografia

W. Tatarkiewicz, (1985), *O szczęściu*, PWN, Warszawa, ss. 15-72, ss. 300-318.  
A. Górski, (1934), *Mysli wybrane*, Dom Książki Polskiej, Warszawa, s. 43.  
M. Książkowski, B. Rysz-Kowalczyk, C. Żołędowski (red.), (2009), *Polityka społeczna w kryzysie*, Instytut Polityki Społecznej UW, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.

## Krótkie refleksje „rodzinnych”: co jest dla mnie sukcesem i przyjemnością w prowadzeniu firmy rodzinnej?

Przy muzyce w majowy wieczór, w atmosferze relaksu po pracowitym dniu, na dachu jednego z hotelików rozmawialiśmy także o sukcesie. Czternaście osób z 12 firm, a opinie tak spójne.

Sukcesem nazwali umocnienie więzi rodzinnych, rodzinną atmosferę, współdziałający i zgrany zespół ludzi, którzy – wykonując z zaangażowaniem pracę – ufają sobie. Zachowanie tych samych wartości w kolejnym pokoleniu, poczucie wzajemnej odpowiedzialności za pracowników i ich rodziny. Ale też to, że mogą dawać innym pracę i godziwe wynagrodzenie za tę pracę.

Bycie awangardą w środowisku lokalnym, działania na rzecz tego środowiska i bycie rozpoznawalnym w tym środowisku. Możliwość realizacji własnych marzeń, wizji, pasji, celów, a także świadomego rozwijania, zmieniania firmy i budowania swojego nazwiska, marki, prestiżu. Poczucie realnego wpływu na kulturę pracy, relacje, rytuały, zwyczaje, atmosferę.

Było też o pieniądzach na godziwe życie rodziny, na realizację marzeń, na działania charytatywne. Było o dzieciach i wnukach, i radości z dzielenia się z nimi doświadczeniem i możliwością oddania w ich dobre ręce wiedzy, władzy, zdobyczy.

Dla tego grona spełnionych osób, tworzących w firmach rodzinnych, gdzie praca jest ich pasją i przyjemnością, sukces tak właśnie brzmi. I za każdym razem jest dla mnie wielką przyjemnością bycie uczestnikiem takich spotkań i słuchanie kolejnych przemysłów naszych „rodzinnych”. Dziękuję. ●

**Maks Machalica,**  
psycholog, trener biznesu,  
trener wspomagający w Projekcie Firmy Rodzinne 2



# Miara sukcesu w firmie rodzinnej

Sukces niejedno ma imię. Dla każdego, na każdym etapie życia sukces może oznaczać coś innego. Dla wielu sukcesem może być udana rodzina lub szczęśliwy związek, dla innych dostatek, pozycja społeczna lub prestiżowe stanowisko, dla nielicznych możliwość służenia innym ludziom. Subiektywne poczucie sukcesu nie musi być podzielane czy dostrzegane przez środowisko, w którym człowiek sukcesu żyje. Sukces zawodowy, w życiu prywatnym, w biznesie, w aktywności publicznej oceniany jest przez innych na podstawie rezultatów, jakie osiągamy i zewnętrzne ich oznaki.



**Andrzej Bocheński**

Doradca w firmie PM Doradztwo Gospodarcze,  
Nestor w firmie WINOMAN.PL

## Sukces szyty na miarę

Najczęściej sukces postrzegany jest jako osiągnięcie czegoś wartościowego i pożądanego dla danej osoby. W tym sensie subiektywne pojęcie sukcesu jest powiązane z systemem wartości, które stają się jego wyznacznikami. W konsumpcyjnym stylu życia sukces postrzegany jest poprzez wymiar materialny, a więc wysokość dochodów, posiadany majątek, dom, samochód itp. Coraz częściej za miarę sukcesu uważa się poziom wykształcenia, rodzaj wykonywanej pracy, przebieg kariery zawodowej czy zdobyty prestiż społeczny. Również poczucie samorealizacji, spełnienie marzeń, zrealizowanie ambicji i rozwój wewnętrzny są postrzegane jako przejawy sukcesu. Możliwość porównania osiągniętego sukcesu z sukcesem innych osób z otoczenia staje się okolicznością obiektywizującą, wyróżniającą spośród innych. Środowisko, w którym żyjemy i pracujemy zwykle nie dostrzega energii i wysiłku, które wkładamy w nasze osobiste sukcesy. Tymczasem, jak twierdził Booker T. Washington, „miarą sukcesu nie jest pozycja, jaką się osiągnęło w życiu, ale przeszkody, które się pokonało na tej drodze”.

## Sukces zawodowy

Według wyników badań prowadzonych przez firmę Accenture<sup>1</sup> 70% menedżerów uważa, że można osiągać cele zawodowe bez poświęcania życia prywatnego. W Polsce najważniejszym kryterium sukcesu zawodowego pozostaje poziom wynagrodzenia (50%), w drugiej kolejności równowaga spraw osobistych i zawodowych (41%), a trzecie kryterium to awans zawodowy (34%). Rola wynagrodzenia maleje wraz z wiekiem – pieniądze są kluczowe dla 51%

respondentów z pokolenia Y, lecz jedynie dla 38% osób z pokoleń wcześniejszych. Młodsze pokolenia postrzegają sukces bardziej materialnie niż starsze, ale żyją też w większym stresie i zdecydowanie częściej czują się niedoceniane. Warto jednak pamiętać, że osoby czynne zawodowo redefiniują pojęcie sukcesu w miarę zdobywania doświadczenia życiowego i zawodowego.

Sukces uskrzydla, lecz również może przynosić rozczarowanie, samotność i depresję. Często płaci się za sukces zbyt dużą cenę. Potrzeba rządzenia, frustracja z powodu braku dostatecznej władzy i kontroli skutkuje często cynizmem, brakiem zaufania, a nawet wrogością w stosunku do innych ludzi, brakiem akceptacji odmiennych poglądów. Stałe myślenie o pracy powoduje izolację psychiczną, poczucie pustki, a w konsekwencji skutkuje syndromem „wypalenia” i wyczerpaniem. To zaabsorbowanie własną osobą i potrzeba sukcesu odbija niekorzystnie piętno na życiu prywatnym, co objawia się zaniedbywaniem najbliższych i nadużywaniem relacji z nimi. Dlatego badacze zachęcają do osiągania sukcesu, opartego na równowadze między życiem osobistym a zawodowym<sup>2</sup>.

## Imperatyw sukcesu w biznesie

Celem funkcjonowania organizacji biznesowej jest zapewnienie właścicielom, inwestorom i pracownikom możliwości zaspokajania potrzeb finansowych poprzez rozwój i wzrost. Osiągnięcie tych celów utożsamiane jest z sukcesem rynkowym firmy. W klasycznym przedsiębiorstwie dążenie do maksymalizacji zysku wiąże się z uzyskaniem możliwie największego udziału na rynku oferowanych produktów lub usług. Sukces w tym aspekcie wynika ze zdolności do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Jej poszukiwanie i identyfikowanie stanowi jedno z najważniejszych zadań menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem. Niestety działają oni w krótkiej perspektywie – np. perspektywie kadencji zarządu, stawiane zatem cele i osiągane sukcesy

nie są trwałe. Podobnie jak istnieje wiele przyczyn sukcesów, tak wiele jest przyczyn porażek. Niechęć do zmian, brak gotowości do podejmowania ryzyka, niedostrzeganie zmian rynkowych, brak jasnej i spójnej strategii rozwoju, koncentracja na operacjach bez całościowego spojrzenia na organizację i rynek – to tylko niektóre z nich<sup>3</sup>.

### Sukces firmy rodzinnej

Nieco odmiennym podejściem do biznesu charakteryzują się firmy rodzinne. Ich organiczny rozwój charakteryzuje balans pomiędzy odwagą a rozważą, rozproszenie ryzyka poprzez dywersyfikację działania, ostrożność przy korzystaniu z finansowania dłużnego, skłonność do oszczędzania na czas kryzysu oraz nadążanie za zmieniającymi się potrzebami klientów przy poszanowaniu tradycji. Ale największym wyzwaniem dla firmy rodzinnej jest zapewnienie kontynuacji jej działania przez kolejne pokolenia. **Udana sukcesja to najważniejszy sukces, jaki może osiągnąć firma rodzinna!**

Proces transferu władzy i majątku dokonuje się w jednym pokoleniu najczęściej tylko jeden raz. Dlatego przygotowanie do niego nestora, sukcesora oraz firmy wymaga podjęcia takich działań, by zminimalizować ryzyko niepowodzenia. Przekazanie władzy w nieefektywnie funkcjonującym organizmie gospodarczym może być przyczyną zachwiania jego ekonomicznej kondycji, a w skrajnym przypadku – jego upadku. Badania wskazują, że warunkiem koniecznym (choć niewystarczającym) udanej sukcesji jest wczesne i szczegółowe jej zaplanowanie, z uwzględnieniem wieloaspektowych działań zmierzających do profesjonalizacji funkcjonowania firmy.

Niezależnie od poziomu dojrzałości biznesowej **sformułowanie strategii** powinno stać się jednym z zadań realizowanych w procesie sukcesji. Sposób wypracowania strategii oraz jej forma mogą być różne w zależności od etapu rozwoju firmy, skali jej działalności i branży. W każdej jednak sytuacji sformułowanie strategii i planu rozwoju powinno ułatwić proces sukcesji. Jednocześnie sam proces sukcesji powinien stać się częścią planu strategicznego, ponieważ kwestie własnościowe oraz zarządcze będą w sposób istotny determinować rozwój przedsiębiorstwa. Należy przy tym podkreślić, iż strategia powinna być konsensusem głównych aktorów sukcesji nestora i sukcesora.

Sukcesja w firmie rodzinnej to proces, który dotyka **spraw personalnych**. Wpływa zarówno na relacje międzyludzkie, jak i na kwestie związane z zarządzaniem personelem. Wybór kandydata na sukcesora, rola nestora po sukcesji, potrzeba pozyskania lub utrzymania pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje, konieczność kształtowania postaw pracowniczych w taki sposób, by były przydatne w kontekście sukcesji – to obszary wymagające przemysłanych i planowych działań.

**Profesjonalnie zorganizowana** firma rodzinna jest znacznie mniej wrażliwa na zagrożenia, jakie niesie ze sobą zmiana pokoleniowa. Dominacja właściciela, która bywa dobra w momencie narodzin firmy, powinna przekształcać się w profesjonalne formy organizowania i kierowania. Kultura organizacyjna, profesjonalne zarządzanie oparte o kompetentnych liderów, delegacja uprawnień i odpowiedzialności,



sprawny system informacyjny – to elementy ładu organizacyjnego, jakie warto doskonalić w firmie podczas przygotowań do procesu sukcesji.

Sukcesję należy zaplanować z uwzględnieniem **aspektów finansowych**. Decyzja nestora o przekazaniu firmy nie jest łatwa, szczególnie jeśli jego sytuacja finansowa jest powiązana z kondycją ekonomiczną przekazywanej firmy. Analiza stanu majątkowego, wycena firmy rodzinnej, finansowy plan sukcesji (jako element planu finansowego całej firmy) daje podstawy projekcji finansowej na przyszłość. Projekcja ta uwzględniać powinna skutki finansowe i podatkowe sukcesji oraz oczekiwania finansowe nestora, ale także aspekt bezpieczeństwa posiadanego majątku oraz ciągłości funkcjonowania firmy rodzinnej.

Przygotowanie planu sukcesji winno być także rozpatrywane jako zamknięcie w **ramy prawne** wizji trwania firmy rodzinnej. Warunkiem niezbędnym udanej sukcesji jest zapisanie planu sukcesji w postaci dokumentów, rodzących zamierzone skutki prawne. Obejmują one kwestie ustrojowe, dotyczące formy prawnej oraz wewnętrznego porządku prawnego, kwestie odnoszące się do stosunków umownych z dostawcami, klientami i instytucjami finansowymi, a także kwestie dotyczące stosunków prawnopracowniczych w firmie. Ważnym elementem planu sukcesyjnego w wymiarze prawnym jest przygotowanie planu awaryjnego, pozwalającego zabezpieczyć firmę rodzinną na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej, takiej jak trwała niezdolność nestora do działania.

Sukcesja jest czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu przedsiębiorstw. Chcąc osiągnąć sukces w długim horyzoncie czasowym rodzinne przedsiębiorstwo musi posiadać umiejętności przeniesienia własności i kierownictwa z jednego pokolenia na następne. Sukcesji można się bać i można z nią zwlekać, ale nie uda się przed nią uciec, jeśli chce się pozostawić firmę w rękach rodziny. To trudne przedsięwzięcie warto precyzyjnie prze-myśleć i zaplanować. ●

<sup>1</sup> <http://www.hbrp.pl/news.php?id=981>

<sup>2</sup> <http://che.ptc.pl/konferencja/program/kleska-czlowieka-sukcesu.html>

<sup>3</sup> R. Kozielski, Biznes nowych możliwości, Wolters Kluwer, Warszawa, 2013

# SUKCES – czym jest i jak go osiągnąć?

**S** – spokój wewnętrzny, **U** – umiejętność współżycia z ludźmi, **K** – kariera zawodowa zadowolająca, **C** – cele realizowane, **E** – emocje i energia pozytywne, **S** – styl, klasa i spełnione życie duchowe i uczuciowe.



## Wiesława Machalica

psycholog, trener biznesu, koordynator merytoryczny i doradca projektu Firmy Rodzinne 2, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego

**A** może sukces jest realizacją siebie, swoich marzeń, wi-  
zji, pasji, poczuciem, że podołałam wyzwaniom mimo  
trudności. Samotnie? Wspólnie z bliskimi? A może jest  
tym ostatecznym osiągnięciem dóbr materialnych i niematerialnych, które pomagają żyć godnie i w spokoju? Albo – jak mówią – sukces to powodzenie, triumf, zwycięstwo, osiągnięcie, kariera, wygrana. A może jest samym procesem pracy i dzielenia się radościami i trudami z bliskimi w działaniach? Albo znajomością siebie, wiedzą na temat tego co umiem i do czego jestem stworzony. Tym, że lubię żyć?

## Garsteczka przepisów na sukces w życiu rodzinnym i zawodowym

Czy sukces przyniósł dobro, szczęście? Jaki sukces? Jakie szczęście? Sukces zawodowy dał ci szczęście w życiu rodzinnym, towarzyskim? Jak to zrobić żeby w mojej firmie rodzinnej, każdy z jej członków spełniał i realizował swoje marzenia?

Być uważnym i odkrywać talenty swoich dzieci, wspierać je w realizacji marzeń. Nie narzucać swoich poglądów i pomysłów na ich życie, ale pomagać w odkrywaniu zdolności i znajdowaniu drogi życiowej. Pomagać w wyznaczaniu celów i potem przekładać je na plany działań. Budować poczucie własnej wartości, przypominać o ich mocnych stronach, zasobach ale też wspierać przy porażkach. Konieczne jest też zachęcanie do pracy, dawanie pracy w firmie i uczenie zarządzania pieniędzmi.

Czyli po kolei: marzenia, misja, wartości, cele, sformułowanie planów i potem działania – to chyba najważniejsze, aby osiągnąć spełnienie w życiu.

## Potęga pozytywnego myślenia

Ukierunkowanie naszego umysłu na sukces, a nie na porażkę, to jedna z przesłanek wykorzystania posiadanego potencjału. Badania prowadzone w dziedzinie psychologii

uczenia i psychologii sportu dowodzą, że pozytywne myślenie wywiera ogromny wpływ na nasze postępowanie. To, jak myślimy, ma wpływ na to, jak działamy. Bacznie należy zwracać uwagę na myśli. Negatywne myślenie jest nawykiem destrukcyjnym.

Opinia o samym sobie ma ogromny wpływ na podejmowane działania i na radzenie sobie ze stresem w różnych sytuacjach.

U niektórych ludzi spotykamy się z autodestrukcyjną samooceną typu „*jestem do niczego*”. Tęgo rodzaju opinia o sobie skazuje większość prób realizacji celu na niepowodzenie. Większość z nas wyznaje zróżnicowane przekonania na własny temat, zarówno pozytywne, jak i negatywne. Każdy z nas ma zatem szeroką gamę przekonań na temat własnych możliwości, obejmujących różne aspekty życia rodzinnego, towarzyskiego, zawodowego

A oto wzorce przekonań wywołujących poczucie bezradności:

- przeświadczenie o trwałości problemu (nierozwiązywalności),
  - przeświadczenie o nieuniknionym rozprzestrzenianiu się problemu na inne sfery (paraliżujący wpływ na inne obszary),
  - przeświadczenie, że nie dam rady.
- Optymiści myślą inaczej. Rzadko uznają problemy za nierozwiązywalne i nie godzą się na to, by wywierały one paraliżujący wpływ na inne dziedziny aktywności. Panują nad nimi i nie przekładają faktów (*nie udało mi się tym razem*) na trwałe przekonania (*nigdy nic mi się nie udaje*). Nie traktują trudności jako problemu życiowego i nie wyciągają z nich wniosków – *jestem do niczego*.

Wzorzec zachowań prowadzących do sukcesu, rozumiana jako osiągnięcie tego, czego pragniesz:

- poznaj swoje pragnienia i sformułuj cel swych dążeń,
- zacznij działać – czyli rób to, co twoim zdaniem przyniesie pożądane wyniki,
- dostrzegaj rezultaty własnych działań; oceniał, czy podjęte działania przybliżają cię do zamierzonego celu,
- przygotuj się na zmianę zachowań, dopóki nie osiągniesz zamierzonego rezultatu.

**Empatia** ułatwia współpracę i funkcjonowanie wśród innych ludzi. **Wiara w siebie** wzmacnia nas psychicznie



i mentalnie. **Ambicja** napędza nasze działania ukierunkowane na konkretny cel. **Siła przebicia** daje odwagę do walki o swoje marzenia. **Optymizm** daje wiarę w realizację planów. **Poczucie własnej skuteczności** stanowi fundament powodzenia nowych zamierzeń.

### Rola inspiratora w sytuacji porażki

Podczas analizy doświadczeń naszego życia często dochodzimy do wniosku, że nasza determinacja w realizowaniu marzeń jest wynikiem wpływu innego człowieka, który potrafił wzbudzić w nas zainteresowanie, pasję, zmobilizować do działania i wydobyć z nas więcej niż myśleliśmy, że potrafimy. Ten dar inspirowania to umiejętność wzbudzania w ludziach entuzjazmu. W czym tkwi tajemnica bycia inspiratorem? Myślę, że część tajemnicy trwałego sukcesu znajdziemy w umiejętności właściwego podejścia do niepowodzeń.

Aby być dobrym inspiratorem należy wiedzieć, jak pomagać innym w przezwyciężaniu niepowodzeń i jak tworzyć środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej. Dobry inspirator pomaga w precyzowaniu marzeń i celów oraz zaplanowaniu sposobów ich realizacji. Ale też ma pod ręką swoje sposoby, aby strach przed niepowodzeniem nie niszczył tych marzeń, ambicji i szczytnych celów.

Zwątpienie po porażce może się pojawić, jeżeli obraz własnej osoby jest zaniżony, słaby. Rola zatem dobrego inspiratora to podtrzymywanie i wzmacnianie obrazu własnej osoby, przekonanie osoby, że jest bardziej uzdolniona niż jej się wydaje. Ważne jest też podkreślanie nawet niewielkich osiągnięć, okazywanie uznania na każdym etapie pracy, nauki – czyli stosowanie wszelkich wzmocnień pozytywnych. Okazywanie uznania i podkreślanie osiągnięć to dobra metoda, by wzmacniać zachowania pożądane, pozytywne.

Warto zauważyć, że wobec porażki możemy mieć różne postawy. To przede wszystkim stosowanie mechanizmu wyparcia, zaprzeczenia: „*przecież nic takiego się nie wydarzyło*”, „*ja jeszcze nie skończyłem*”. Innym stosowanym często sposobem jest mechanizm racjonalizacji, obniżenie wartości celu: „*ta porażka się nie liczy*”. I wreszcie inne taktyki obronne – deklaracja niezaangażowania, defensywny pesymizm: „*jak coś może się nie udać, to nie uda się na pewno*”, stan zawieszenia: „*najważniejsze, że mam cel, kiedy go zrealizuję, jeszcze nie wiem*”, zwleknięcie: „*odłożmy to do jutra*”, samoutrudnienie: „*to oczywiście, że mi się nie wiedzie*”, albo: „*to nie moja wina, to inni*”.

Przeciwnie do opisanych wyżej są zdrowe postawy i sposoby radzenia sobie z porażką. Możemy więc zobaczyć, uświadomić sobie pozytywne strony przykrych emocji, takich jak rozczarowanie, smutek, strach, złość, wstyd, poczucie winy, zażenowanie, możemy nabyć przekonania na własny temat, w oparciu o wiarę w siebie, świadomość własnych ograniczeń, poczucie humoru, przekonanie o własnej skuteczności. Niezwykle ważne są dobre relacje z innymi ludźmi, wsparcie społeczne, a także odblokowanie aktywności i wytrwałość.

Przekonajmy się, że można skorzystać z porażki. Dzięki niej mogę uczyć się na błędach – przeprowadzając analizę mogę dojść do wniosku, że doznana porażka jest doskonałym początkiem procesu zmiany. Warto też zastanowić się nad sensem porażki – zrozumieć jej znaczenie i potraktować jako pomoc w wytyczeniu nowego kierunku na przyszłość. A ponadto – umieć przegrywać, to kształtować nadzieję, pokorę i dzielność.

### I na podsumowanie

Denis Waitley określa sukces w bardzo prosty, kwintesencjonalny sposób:

„Śmiać się często i mocno; zyskać szacunek inteligentnych ludzi i uczucia dzieci.

Zasłużyć na uznanie surowych krytyków i znieść zdradę fałszywych przyjaciół; Cieszyć się pięknem;

Znajdować w innych to, co najlepsze; Czynić świat trochę lepszym (...)

Wiedzieć, że choćby jeden człowiek źle oddychał, bo żyłeś ty”

Ja natomiast mam swoje ulubione strategie sukcesu, a ich osiągnięcie opieram na kulturach: daru, życzliwości, jakości, wdzięczności, wybaczenia, wspierania, rozumienia, uważności. Dobieram ludzi do współpracy zgodnie z moimi wartościami, utrzymuję stabilność emocjonalną i realne poczucie własnej wartości.

Oto wypróbowane przez mnie recepty na sukces:

- Wzbogacaj innych, rozwijaj im skrzydła.
- Rozwiązuj swoje problemy emocjonalne sam, nie przerzucaj ich na innych; nie bądź roszczeniowy, nie obwiniaj, nie uwieszaj się na kimś, nie obrażaj się.
- Współpracuj zamiast walczyć.
- Szanuj prywatność innych.
- Dawaj sobie radę z dyktaturą innych.
- Naucz się bronić swojego terytorium.
- Bądź autonomiczny w myśleniu, korzystaj z wewnętrznej wiedzy o tym, co jest dla Ciebie dobre
- Podejmuj decyzje bez obaw i lęków o reakcje innych, co oni o tym powiedzą. ●

Przekonajmy się, że można skorzystać z porażki. Dzięki niej mogę uczyć się na błędach...



# Rodzinne sukcesy

Czym jest sukces w firmie rodzinnej i czy udało się im go już osiągnąć opowiadają właściciele kilku firm rodzinnych



## Urszula Hoffmann

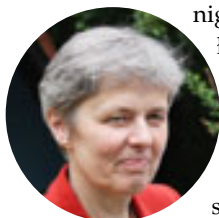
trenerka pracy z opowieścią, specjalistka Counsellingu Gestalt, współautorka książki „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”

24 kwietnia 2015 r. w Sądeckim Bartniku odbyło się kolejne spotkanie mentoringowe. Wspaniała pogoda, piękne otoczenie, serdeczna atmosfera – wszystko to wprost zachęcało do dzielenia się opowieściami o odniesionych sukcesach. Taką przynajmniej miałam nadzieję, prosząc przybyłych na to spotkanie przedsiębiorców o kilka słów na temat ich definicji sukcesu oraz podzielenie się kilkoma przykładami. Mój „sukces” nazwałabym połowicznym. Rodzinni jak zawsze chętnie dzielili się swoimi przemyśleniami, ale konkretnych opisów usłyszałam bardzo niewiele. Większość z nich była bowiem zdania, że: „na takie filozoficzne rozważania, czy odniosła/em sukces, będę miał/a może czas pod koniec życia, teraz muszę pracować”.

Już samo pytanie o sukces było dla wielu zaskoczeniem i przyznawali, że nigdy nie patrzyli na swoją pracę pod tym kątem. Jeśli prosiłam o podanie jakiegoś przykładu odniesionego sukcesu prawie zawsze pojawiał się słowo **rodzina**. Tu nie było żadnej wątpliwości. Fakt, że w firmę zaangażowani są też inni członkowie rodziny, że dzieci przejmują firmy i chcą kontynuować pracę rodziców, że łączy ich wspólna idea i pasja, był nazywany przez wszystkich sukcesem. Wspólne było również zadowolenie z możliwości dysponowania swoim czasem, realizowania swoich marzeń, życia zgodnego z wyznawanymi wartościami. Moi rozmówcy podkreślali, że nie można osiągnąć sukcesu i osiąść na laurach, ale pomimo że prowadzenie własnej firmy to codzienna mozolna praca, to jeśli kroczy się własną drogą, samemu wytycza sobie cel, a w drodze towarzyszy nam rodzina, to takie życie daje satysfakcję.

A oto wypowiedzi samych przedsiębiorców:

## Anna Kasztelewicz – Firma Sądecki Bartnik:



Właściwie to nigdy o tym nie myślałam. Nie zastanawiałam się, co jest dla mnie sukcesem, a co jest wartością, a to są dwie różne rzeczy. Ja generalnie nie pracuję na sukces, on nie jest mi taki potrzebny. Dla mnie ważne są wartości, a jedną z najważniejszych jest rodzina i to, że mamy wspólne

pasje i wspólnie pracujemy. Dużo czasu spędzamy razem, nie męczy nas to i to jest dla mnie dużą wartością. I jeśli się nad tym zastanowię, to mogę to też chyba nazwać sukcesem. A to, że odnieśliśmy też sukces w firmie jest wynikiem tego, co powiedziałam wcześniej. Sukcesem nie jest jakieś osiągnięcie, tylko droga do niego. Sukces to nie jest coś materialnego, to jest raczej moje wewnętrzne poczucie, że robię coś dobrego, coś, co lubię i że to jest dobre, piękne i pożyteczne. I sukcesem jest też świadomość, że jeśli coś się stanie z firmą i naszym majątkiem, to mamy wszyscy w sobie siłę, żeby to odbudować. I w tym znaczeniu odnieśliśmy sukces zarówno rodzinny, jak i firmowy.

## Janusz Kasztelewicz – Firma Sądecki Bartnik:



To, co osiągnęliśmy to efekt pracy całego życia, a nie tylko ostatnich lat. Sukcesem jest dla mnie stworzenie firmy, która daje zatrudnienie 80 osobom, w której możemy się realizować całą rodziną. Wydajemy książki dla pszczelarzy, dla kolekcjonerów, dla konsumentów. To jest duży wysiłek, niewielkie pieniądze, ale satysfakcja, że coś zostawimy po sobie potomnym. Nasz sukces to również stworzenie Bartnika na platformie video. Jest tam zamieszczonych 96 filmów, część kręconych amatorsko, część bardzo profesjonalnie. W Kanadzie nakręciliśmy z synami film „Kanadyjskie pasieki towarowe”. Film okazał się przebojem w Polsce, kopiowany dziesiątki razy, tłumaczony na inne języki, krąży po Internecie, chociaż bez naszej zgody. Naszym sukcesem jest stałe popularyzowanie wiedzy o pszczolach, bo taka jest nasza idea. Kilka lat temu spożycie miodu w Polsce wynosiło ok. 0,30 kg na osobę, obecnie jest ponad dwukrotnie większe. Byłem głównym inicjatorem ogólnokrajowej kampanii promującej miód i produkty pszczele. Dzięki kampanii prowadzonej pod hasłem „Życie miodem słodzone”, miód stał się modnym produktem i coraz bardziej rozpoznawalnym. Naszą pasję dzielą nasi synowie pracujący z nami ręką w rękę i to też uważam za nasz rodzinny sukces

## Mariusz Pawlak – Firma Lorek, Pawlak i Wspólnicy:



Ale trudne pytanie! Dla mnie sukces to wewnętrzna satysfakcja z osiągnięcia czegoś, co sami sobie postawiliśmy za cel. Ale największym sukcesem jest nie cel, ale podążanie drogą. Moim sukcesem jest to, że robię to, co chcę i ponoszę za

to pełną odpowiedzialność. Sukcesem jest założenie własnej firmy i możliwość funkcjonowania na takich zasadach, jakie sam ustaliłem. Zamiast pracować u kogoś i spełniać jego marzenia, pracuję u siebie i spełniam swoje własne.

**Edmund Zygmanski – Firma Iglo z Zawiercia:** Firmę prowadzę już od 32 lat i wiem, że na sukces trzeba długo i ciężko pracować. Jeśli w dzisiejszych czasach firma dalej działa i daje dochody, to myślę, że mam prawo nazwać to sukcesem. Takim samym sukcesem jest fakt, że mam komu przekazać firmę i synowie będą kontynuować moją pracę.



**Grzegorz Grupiński – Firma Gelg:** Nigdy się nad tym nie zastanawiałem, czy odniosłem w życiu sukces, ale uważam, że jeszcze nie. Ciągłe jest dużo przede mną, trzeba wciąż rozwijać firmę i do sukcesu jest jeszcze bardzo daleka droga. Osiągnę go wtedy, gdy zrealizuję wszystkie moje plany, a to chyba nie jest możliwe. Fakt, że zbudowałem firmę i rozwinąłem ją, to jest dopiero część drogi, która chcę przejść. Jestem zadowolony z tego, że mam jeszcze dużo do zrobienia i to mnie nakręca. Jeśli ktoś może powiedzieć, że osiągnął sukces, to moim zdaniem stanął w miejscu.



**Małgorzata Sokołowska – Firma Saks-Pol:** Dla mnie sukces to szczęśliwa, żyjąca w zgodzie rodzina i firma, którą ta rodzina buduje. Sukcesem jest to, że jestem panią swojego czasu, mogę się spełniać we własnej firmie i pochwalic tym, co zdążyliśmy osiągnąć przez 25 lat w wolnej Polsce. Kiedy kilkanaście lat temu byłam w Kalifornii, to czułam się tam jak uboga krewna. A kiedy byłam tam teraz to stwierdziłam, że u nich nic się nie zmieniło, bo wszystko już mieli, a u nas zmieniło się bardzo wiele i to jest nasz wspólny sukces. A jeśli chodzi o firmę, to sukcesem jest dla mnie, kiedy na targach w dalekich krajach spotykamy naszych klientów i mówią, że rozpoznają nasz produkt i że jest to naprawdę dobra rzecz. Że mamy środki i możliwości, żeby pokazywać się w świecie i możemy się tam pochwalic naszą firmą. Przyjeżdżają do nas wycieczki i kiedy zwiedzają zakład i widzą zachwyt na ich twarzach, to określam to jako sukces.



**Iwona Totoczko – Firma Totłoczko:** Uważam, że o sukcesie w firmie rodzinnej można mówić wtedy, kiedy uda się pogodzić dwa aspekty: sukces firmy, jej rozwój oraz sukces wewnętrzny rodziny – a to jest takie współdziałanie wszystkich członków rodziny, które ten jej rozwój umożliwia. Sukcesem jest zachowanie zdrowych proporcji między pracą, a znalezieniem czasu dla siebie



bie i najbliższych oraz utrzymanie dobrych relacji pomiędzy członkami rodziny. Mój ojciec zawsze powtarzał, że „grunt to rodzinka” i ja też uważam, że dobre relacje to solidny fundament pozwalający na rozwój firmy i odniesienie sukcesu finansowego.

**Joanna Okularczyk – Firma Test Systemy Uszczelniające:** Dotąd nie zastanawiałam się, czy jestem kobietą, która osiągnęła w życiu sukces, ale po namyśle mogę z przyjemnością powiedzieć, że chyba tak jest. Nie mam poczucia zmarnowanego czasu. Mam kochającą się i wspierającą rodzinę, stworzoną od zera i wciąż rozwijającą się firmę, plany i marzenia, a przede wszystkim



poczucie wpływu na własne życie i jego dobre efekty. Wyznacznikiem mojego sukcesu jest progres i poczucie spełnienia stawianych sobie wyzwań, możliwość decydowania o sobie. A wszystko to w symbiozie ze wspianymi ludźmi, których spotkałam w życiu. Bo, jestem o tym przekonana, sukces można odnieść tylko dzięki współpracy i należy go dzielić z innymi. Tak jak również ja wierzę, że przyczyniłam się do sukcesu innych.

Dziękuję za sprowokowanie mnie do pozytywnego myślenia. Sukcesem jest już to, że mogę o nim mówić bez skrępowania.

**Krzysztof Tomaszewski – Firma STC:** Na co dzień zabiegani i zajęci tysiącem najróżniejszych spraw nie zastanawiamy się nad naszymi osiągnięciami. Jeśli po prostu jesteśmy szczęśliwi, to możemy śmiało powiedzieć, że odnieśliśmy sukces. Odniosłem w życiu wiele sukcesów zawodowych, sportowych i towarzyskich, ale najbardziej cenię sobie to, że w zawodzie, który jest moją pasją, pracuje ze mną żona i dwóch synów chcących kontynuować moje dzieło. A kiedy zasiadam z rodziną do niedzielnego obiadu i widzę i słyszę jak najbliżsi mi ludzie są szczęśliwi to milknę i w duchu dziękuję Najwyższemu, za ten mój największy sukces w życiu.



**Jakub Skotniczny – Firma Dwór Kombornia:** Sukcesem w firmie rodzinnej jest umiejętność takiego prowadzenia firmy, aby przynosiła ona zyski, a jednocześnie takie ułożenie relacji z członkami rodziny, aby każdy był spełniony, doceniony, dowartościowany i chciał dawać z siebie więcej niż 100%, bo na sukcesie firmy zależy każdemu członkowi rodziny. Sukcesem jest dopracowanie się umiejętności prowadzenia ze sobą rozmów bez złości i nerwów, wzajemny szacunek mimo różnicy zdań i chęć spędzania czasu ze sobą również po pracy.



Dziękuję wszystkim moim rozmówcom i życzę dalszych sukcesów w życiu zawodowym i rodzinnym. ●



# O porażce w cieniu Oskarów i kłopotach firmy Lego

Sukces jest postrzegany różnie w zależności od branży. W naszej branży – animacji, filmu i efektów specjalnych – miarą tego sukcesu, oprócz oglądalności, wyników finansowych i tym podobnych wskaźników, są również wszelkiego rodzaju nagrody: Złota Palma w Cannes czy nagroda Brytyjskiej Akademii Sztuk Filmowych i Telewizyjnych BAFTA. Oczywiście tym najbardziej znanym i najbardziej upragnionym przez artystów i firmy produkcyjne z całego świata jest amerykański Oskar.



## Arkadiusz Zawada

Współzałożyciel Agencji Kreatywnej Piruet, grafik 3d, animator, reżyser, uczestnik pierwszego Projektu Firmy Rodzinne

właśnie z nagrodą amerykańskiej Akademii Filmowej jest związana historia sukcesu okupionej wysoką ceną.

W 2013 Oskara za efekty specjalne dostała firma Rythm & Hues. Studio zostało nagrodzone za niesamowite efekty do filmu Życie Pi. Artyści od efektów specjalnych stworzyli w tym filmie animację tygrysa, orangutana i kilku jeszcze zwierząt, które do dziś są niedoścignionym wzorem dla firm z branży filmowej. Co ciekawe, firma konkurowała o Oskara wtedy sama ze sobą, ponieważ dostała także nominację za efekty do filmu „Królewna Śnieżka i Łowca”.

Można by zatem sądzić, że firma odniosła niezwykle sukces (nie pierwszy raz zresztą, nie były to ich pierwsze nominacje i Oscary w historii tej działającej 20 lat na rynku firmy).

Tymczasem kilkanaście dni przed ceremonią rozdania Oskarów studio ogłosiło upadłość. Firma została wystawiona na sprzedaż, zwolniono 254 członków załogi, którzy w dniu rozdania Oskarów rozpoczęli protest, a Rythm & Hues trafiło do sądu z zarzutami niewywiązywania się z zobowiązań finansowych wobec pracowników.

Sprawa odbiła się szerokim echem w całej branży i nie była to pierwsza tego typu sytuacja. Rok wcześniej bankructwo ogłosiła firma Digital Domain. Jest to kolejny gigant branży, firma założona przez Jamesa Camerona, twórcy Titanica czy Avatara.

Digital Domain było – podobnie jak Rythm & Hues – postrzegane jako firma odnosząca nieustające sukcesy: efekty specjalne do największych produkcji filmowych, wiele nagród, w tym Oscary i nominacje do Oskarów... Firma dostała od stanu Floryda dofinansowanie w wysokości 135 milio-

nów dolarów na budowę ogromnego, artystycznego studia w Port St. Lucie.

Tym większym szokiem było bankructwo firmy. Zwolniono 300 osób z załogi. Łączne zadłużenie firmy wyniosło 250 milionów dolarów. Obie firmy zostały sprzedane. Co ciekawe, obie zostały zakupione przez indyjskie firmy i domy mediowe.

Jak doszło do tego, że tak prężnie działające firmy, tworzące największe hity filmowe, wielokrotnie nagradzane, zatrudniające najlepszych specjalistów branży, upadły i zostały sprzedane?

Wygląda na to, że zapatrzenie się w niewłaściwie wybrane mierniki własnego sukcesu może prowadzić do katastrofy. Bardzo często zbyt szybki rozwój firmy może doprowadzić do jej bankructwa. Znam przykłady, w których firma rozwijała się bardzo dynamicznie, przybywało zleceń, w wyniku których trzeba było poczynić wiele nowych inwestycji, zatrudnić dodatkowych ludzi, zaciągnąć kredyty, wynająć nowe pomieszczenia itp. Na pierwszy rzut oka taka sytuacja wygląda jak prosta droga do sukcesu – wielu klientów, firma rozrasta się, moce przerobowe rosną. Rozwój. I w tym momencie kilku klientów, lub jeden duży, wycofują swoje zlecenie. Poczynione koszty pozostają, trzeba teraz ratować, co się da.

Innym powodem kłopotów mogą być opóźnienia w płatnościach. Według wywiadowni gospodarczej Bisnode, zaleudwie co czwarta faktura jest w Polsce opłacana na czas. Co więcej, liczba firm zalegających z płatnościami stale rośnie. W sytuacji, w której mamy wielu klientów i duże inwestycje, ale część z nich nie płaci terminowo, ryzyko upadłości staje się olbrzymie.

## Gotowanie żaby

Jak w historii o żabie, która wrzucona do gorącej wody natychmiast wyskakuje, ale kiedy woda podgrzewana jest powoli, traci czujność i daje się ugotować, tak przedsiębiorca,





dla którego miarą sukcesu będzie ilość zleceń i kwoty na przyszłych fakturach, może stracić kontrolę nad wydatkami i doprowadzić do dużych kłopotów w firmie.

Bardzo podobna sytuacja spotkała znaną wszystkim duńską firmę rodzinną Lego, producenta klocków, właścicieli parków rozrywki o nazwie Legoland.

Jak się okazuje, ta prężnie działająca firma, była także o włos od bankructwa. W roku 2003 firma była praktycznie bez pieniędzy. Zwolniono ponad 1000 osób. Kulminacją była odmowa udzielenia kredytu przez największy bank Danii – Danske Bank w 2004 r. Kjeld Kirk Christiansen – ówczesny dyrektor generalny Lego, członek rodziny założyciela, Ole Kirka Christiansena, musiał zrezygnować ze stanowiska na rzecz Jorgena Viga Knudstorp – konsultanta, który miał ratować firmę. Lego zmuszone było do sprzedaży za 460 mln dolarów 70% udziałów w parkach Legoland, zamknięcia siedziby firmy i przeniesienia kadry zarządzającej oraz pracowników biurowych do budynku pobliskiej fabryki. Produkcję przeniesiono do Meksyku, Czech i Węgier. Trzeba było na nowo zdefiniować strategię. Podzielono ją na trzy etapy: walkę o przetrwanie (2004–2005), restrukturyzację i budowanie podwalin pod sukces (2006–2008) oraz wzrost (po 2009).

Jakie były przyczyny takiego stanu rzeczy? Według Kjelda Kirka Christiansena, między innymi, fala wcześniejszych sukcesów firmy i związany z nią nadmierny optymizm. Zarząd Lego niesiony sukcesem, wydawał olbrzymie pieniądze na kolejne innowacje, licencje (np. na klocki z wizerunkami Harrego Pottera czy postaci z Gwiezdnych wojen). Zatrudniano masę nowych kreatywnych pracowników i wprowadzano praktycznie każdą innowację bez wcześniejszej analizy kosztów i ryzyka z tym związanego.

Dzisiaj Lego jest znów na fali sukcesu. W ciągu ostatnich 3 lat sprzedaż firmy wzrastała średnio o 24% rocznie. W tym samym czasie zyski zwiększyły się o 41%. Lego zatrudnia

obecnie ponad 10.000 pracowników. Obecnie na świecie, na każdego żyjącego człowieka przypada 86 klocków tej firmy. Co sekundę sprzedaje się siedem zestawów. Film animowany „Lego przygoda” wyprodukowany we współpracy z wytwórnią Warner Bros w Stanach Zjednoczonych, gdzie film wszedł na ekrany tydzień wcześniej niż w Europie, zarobił w weekend otwarcia 70 mln dolarów. Kjeld Kirk Christiansen jest najbogatszym człowiekiem w Danii. We wrześniu 2013 roku Lego przejęło koncern Hasbro, potentata na rynku zabawek i gier, stając się tym samym drugim co do wielkości producentem zabawek na świecie, zaraz za firmą Mattel, producentem Barbie. Produkty firmy można nabyć w ponad 130 krajach.

Lecz teraz zarządzający firmą nie dają się ponieść sukcesowi i nie tracą czujności. Firma nadal jest innowacyjna i prężnie się rozwija, ale cały czas prowadzona jest analiza ryzyka i potencjalnych strat. Innowacyjne inwestycje są wprowadzane dużo ostrożniej. Wdrożono przemysłowe procedury wprowadzania innowacji, umożliwiono każdemu pracownikowi wymyślania i proponowanie nowych strategii innowacji, ale ich pomysły są dokładnie testowane i sprawdzane. Zgłaszający innowację musi dowiedzieć, że proponowane rozwiązanie jest zgodne z nadrzędnym celem firmy – Lego ma być najlepszą firmą oferującą produkty dla rodzin.

Takie podejście pozwoliło firmie odbić się od przysłowowego dna i sięgnąć samego szczytu branży zabawekarskiej.

Trzy historie – dwóch upadków i jednego zwycięstwa – pozwalają nam wyciągnąć odpowiednie wnioski. Sukces nie jest dany raz na zawsze, same nagrody, nowe zlecenia i zyski nie są wystarczającym jego gwarantem, ważna jest trzeźwa i nie nazbyt optymistyczna ocena sytuacji. Zbyt szybki rozwój może prowadzić do katastrofy.

Jest czas na to, żeby cieszyć się sukcesem, ale potem czas zakasać rękawy i brać się do pracy, żeby nie dać się ugotować, jak żaba w wolno podgrzewanej wodzie. ●

# Rodzinnie w Poroninie, czyli sukces po góralsku

(fenomen firmy opartej na gospodarstwie domowym)



**dr Alicja Winnicka-Popczyk**

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa,  
Uniwersytet Łódzki

**P**rzypadające na rok 1987 początki działalności firmy rodzinnej „U Gruloka” były skromne. Młodzi, pochodzący z Poronina, państwo **Danuta i Jan Galicowie** zaczęli wynajmować turystom pokoje w drewnianym, zażytkowym, zachowanym do dziś domu rodziców. Dwa lata później serwowali również domowe obiady, przygotowywane w prowizorycznej kuchni. Dziś ten świetnie zorganizowany ośrodek wypoczynkowo-sportowy przyciąga każdego roku na Podhale setki turystów i sportowców z całej Polski. Stanowi miejsce o niepowtarzalnej atmosferze, do którego wielokrotnie się wraca.

## Rodzinne korzenie

Nazwa firmy pochodzi od przydomka pradziadków pana Jana, którzy zajmowali się rolnictwem, słynąc w okolicy uprawą ziemniaków („grule” to po góralsku ziemniaki). Dla uhonorowania ciężkiej pracy pradziadków państwo Galicowie postanowili zachować przydomek w nazwie ośrodka. Dziadek pana Jana za działalność patriotyczną zesłany został na Syberię, a szczęśliwie powróciwszy w 1905 r. pobudował przed domem granitową kapliczkę oraz krzyż również z granitu na hali Kopieniec, gdzie wypasł owce. Na zesłaniu nauczył się nastawiania złamanych kości i stawów, czym pomagał zgłaszającym się do niego ludziom. Leczył również zwierzęta. Rodzice pana Jana już w latach 50. ubiegłego wieku podejmowali gości, trudniąc się jednocześnie wypasem owiec, wyrobem serów, m.in. dla turystów<sup>1</sup>.

## Dzisiejsze oblicze rodziny

Obecnie z firmą związane są trzy pokolenia tradycyjnej, góralskiej rodziny. Choć oboje małżonkowie są właścicielami i zarządzającymi przedsięwzięciem, wydaje się, że serce ośrodka stanowi pani Danusia, uśmiechnięta, serdeczna i skromna, jednocześnie silna, skuteczna i konsekwentna. Odpowiada za zakwaterowanie i wyżywienie gości. Jan z kolei pełni funkcję szefa rekreacji. Kluczowe decyzje podejmowane są jednak wspólnie. Państwo Galicowie są rodzicami trojga dzieci. Najstarsza – Beata – pomaga w zaopa-



Najstarsza część ośrodka, w którym zapoczątkowano działalność

www.urguloka.pl



Wyciąg narciarski w ośrodku

Wojciech Popczyk

trzeniu, przygotowywaniu posiłków, zapewnieniu czystości. Zosia założyła własną działalność gospodarczą, podobną do tej rodziców, którą prowadzi w gospodarstwie męża w Małym Cichem. Najmłodszy, Michał, jest instruktorem jazdy na nartach posiadającym licencję Polskiego Związku Narciarskiego. W firmie wzrasta kolejne pokolenie, wnuki państwa Galiców: Klimek i Dawid. Z rodziną zamieszkuje również mama pana Jana. Galicowie pieczołowicie kultywują podhalańskie tradycje, szczególnie dbając o zachowanie pięknej góralskiej gwary<sup>2</sup>.

## Sukces musiał nadejść

Firma powstała na bazie gospodarstwa domowego tradycyjnej wielopokoleniowej rodziny, będąc przez lata podstawowym źródłem jej utrzymania. Jednocześnie następował proces przemiany rodziny o charakterze rolniczym w rodzinę przedsiębiorczą, umiejętnie wykorzystującą szanse pojawiające się w otoczeniu, takie jak rozwój turystyki i sportu masowego, zmiana stylu i jakości życia ludzi. Po dwudziestu ośmiu latach działalności firma państwa Galiców może pochwalić się dwoma własnymi nowoczesnymi wyciągami narciarskimi, doskonale wyposażoną wypożyczalnią sprzętu, pięknym otoczeniem rekreacyjnym oraz hotelem i restauracją serwującą smaczne posiłki kuchni regionalnej.

Przedsięwzięcie państwa Galiców można określić jako innowacyjne w szerokim tego słowa znaczeniu. Właściwie w każdym sezonie wprowadzane były innowacje produktowe, organizacyjne i marketingowe. Nie dziwi zatem, że lata wyłożonej pracy przyniosły rodzinie niewątpliwy sukces materialny w postaci dobrze wyposażonej, prężnie działającej, cieszącej się uznaniem firmy usługowej. Państwo Galicowie uważają jednak, że ważniejsza okazuje się droga do celu, będąca źródłem satysfakcji wspólnego tworzenia, możliwości dawania radości gościom, poczucia, że czyni się coś wartościowego. I to uważają za swój największy sukces. ●

<sup>1</sup> na podstawie wywiadu z panią Danutą Galicą, współwłaścicielką firmy „U Gruloka”

<sup>2</sup> na podstawie wywiadu z panią Danutą Galicą, współwłaścicielką firmy „U Gruloka”



www.uruloka.pl

Ośrodek z lotu ptaka



Wojciech Popczyk

Widok na Tatry z ośrodka

## Dziedzice fortun wolą iść swoją drogą

Sukces dla dzieci przedsiębiorców rodzinnych nie zawsze oznacza kontynuację tradycji rodzinnej. Część z nich wybiera zupełnie inną drogę i realizując swoje własne wizje, zajmuje się działalnością artystyczną lub sportową. Tomasz Gudźowaty, syn Aleksandra (firmy Akwawit, Wratislavia, Bartimpex), postanowił poświęcić się swojej pasji – fotografii. Joanna Jakubas, córka Zbigniewa – miliardaera, przemysłowca i największego gracza polskiej giełdy, zdecydowała się na karierę śpiewaczki operowej. Córka Piotra Voelkela, który rozwinął działalność biznesową na wielką skalę (Grupa Vox) i stał się jednym z najbogatszych Polaków, prowadzi warsztaty koronkarskie w School of Form. Maria zaangażowała się na tej poznańskiej uczelni dla majsterkowiczów, miłośników programów komputerowych i ręcznych robótek, po kilku latach pracy w firmie rodzinnej. Syn Jerzego i Anny Staraków (Polpharma), Piotr Woźniak-Starak, po studiach w Stanach Zjednoczonych postanowił zostać producentem filmowym. Aleksander Krauze, syn Ryszarda (Prokom), został koszykarzem w drużynie Start Gdynia.

Są również liczne przykłady dzieci, które odrzuciły pracę w firmie rodzinnej, ale realizują się w biz-

nesie, przez siebie wymyślonym i wykreowanym. Jan Olszewski, syn właścicieli dużej firmy Solaris, założył w Berlinie niezwykłą lodziarnię i bar z saatkami owocowymi. Nicole Soszyńska (firma rodzinna Oceanic) po powrocie z Francji otworzyła w Warszawie butik Desir Paris.

Jaka jest przyczyna takiego odwrócenia się od rodzinnej firmy? Pewnie w każdym przypadku trochę inna, ale prawdopodobnie u podłoża takich wyborów leży bunt wobec stylu życia rodziców, chęć usamodzielnienia się, uniezależnienia od rodziców, udowodnienia swoich racji. Michał Niemczycki, syn Zbigniewa i Katarzyny Frank Niemczyckiej, powiedział: „Od młodości starałem się unikać sytuacji, że zawdzięczam coś bogatym rodzicom. Buntowałem się przeciwko temu, co reprezentują”. ●

*Opracowanie: Maria Adamska,*

na podstawie: Wyrodne dzieci polskich milionerów, <http://natemat.pl/92745,wyrodne-dzieci-polskich-milionerow-woli-sprzedawac-lody-niz-przejac-fabryke-autobusow-za-miliard>, 23.02.2014 godz. 12:11, Spadkobiercy rodzinnych fortun, <http://www.forbes.pl/spadkobiercy-rodzinnych-fortun,artykuly,135914,1,5.html>, 02.2014 godz. 12:24.-



# Strażnicy jakości

Z Martą Rudzińską, założycielką i współwłaścicielką firmy rodzinnej JARS sp. z o.o., przewodniczącą Rady Nadzorczej, rozmawia Tomasz Budziak

**Tomasz Budziak:** Wasza firma zajmuje się m.in. badaniami produktów, zanieczyszczeń środowiska i stanowisk pracy. Przeszkadzacie prowadzić biznes?

**Marta Rudzińska:** Na pierwszy rzut oka tak się może wydawać. Mało kto lubi być kontrolowany. My jesteśmy „advokatem diabła”. Mówimy przedsiębiorcom, co w ich produktach nie odpowiada standardom. Zarówno narzuconym przez prawo, jak i wyznaczonym normami branżowymi czy zakładowymi. Ale najważniejsze, to sprawdzanie, czy produkty odpowiadają oczekiwaniom konsumentów.

**I producenci potrzebują wiedzy o wszystkich wadach swoich produktów?**

Jeśli ktoś buduje strategię swojego biznesu na rzetelności, to oczywiście jest zainteresowany niezależną, pełną i fachową oceną. Bo jak zbuduje swoją trwałą pozycję na rynku i rozpoznawalność marki, jeśli klienci będą podejrzewać, że obietnica, jaką daje producent, nie jest dotrzymywana? Rzecz w tym, żeby przekonanie klientów o jakości produktu było nie tylko efektem kampanii wizerunkowej, ale miało potwierdzenie w faktach. Wówczas jest mniejsze ryzyko efektu „dysonansu posprzedażowego”, czyli ryzyko rozczarowania klienta po zakupie. Nawet jeśli producent dowie się od nas, że są problemy z jakością, to negatywny wynik posłuży mu do zmian podnoszących jakość. Czasem pozytywne wyniki mogą wpędzać w samozadowolenie. Warto wówczas podnieść wewnętrznie poprzeczkę standardu jakości produkcji, aby stworzyć wyzwanie i tym samym motywację do innowacji. Bo konkurencja nie czeka z założonymi rękoma.

**To ciekawe... powszechnie uważa się, że czuwanie nad standardami jest rolą państwa. To czemu zajmuje się tym prywatna firma?**

Państwo powinno zajmować się przede wszystkim regulowaniem ram czuwania nad jakością, a głównie nad bezpieczeństwem konsumentów. Czyli wyznaczać minimalne normy i procedury ich przestrzegania. To jednak konkurencja i dążenie do zadowolenia konsumentów, a nie obawa producentów przed kontrolą, powinny być głównym motorem zachowywania i podnoszenia standardów jakości. Przy takim rozumieniu sprawy najważniejsza jest wiarygodność badań, a nie czy przybita jest państwowa pieczęć na każdym badaniu. A wiarygodność badań, to przede wszystkim odpowiednie metody i zaplecze badawcze. I takie właśnie stworzyliśmy w JARS.

**Wróćmy do początków firmy.**

Początek naszej działalności to firma doradcza Centrum Jakości JARS, która w 2000 r. jako pierwsza w Polsce opracowy-



Marta Rudzińska,  
założycielka i współwłaścicielka JARS sp. z o.o.

je i rozpoczyna audytowanie sklepów wielkopowierzchniowych w obszarze bezpieczeństwa żywności. Równocześnie przeprowadza szkolenia z systemów jakości oraz stosowania zasad Dobrej Praktyki Higienicznej i Produkcyjnej.

W krótkim czasie zakres usług zwiększa się o konsultacje i doradztwo w sektorze spożywczym, w tym opracowywanie dokumentacji i wdrażanie systemu HACCP, GMP i GHP oraz projekty technologiczne.

Opracowaliśmy własną, innowacyjną metodykę. Było to jedno z pierwszych w Polsce działań, wynikających z wymagań przepisów europejskich. Setki przeszkolonych osób, tysiące stron dokumentacji, setki przeprowadzonych audytów obrazują skalę funkcjonowania firmy.

**To był wtedy sukces. Poprzestaliście na tym?**

Skądże! W związku z opracowaniem nowatorskiego sposobu audytowania w sektorze spożywczym, którego integralną częścią stają się badania laboratoryjne, spółka uruchamia laboratorium mikrobiologiczne. Wiemy, że zachowanie integralności metody i wykonawstwa wzmacnia działanie innowacji. Przekłada się na większą wiarygodność oraz kumulowanie marży z obu procesów: audytu oraz analizy laboratoryjnej. Nasze laboratorium wyposażamy w nowoczesny sprzęt, co w połączeniu z fachowym personelem, umożliwia dynamiczny rozwój.

W szybkim czasie badania żywności wynikające z przeprowadzanych przez firmę audytów stają się drugoplanowe. Firma pozyskuje coraz więcej klientów a laboratorium wprowadza coraz więcej innowacyjnych metod badawczych oraz System Jakości oparty na ISO:17025. W kolejnych latach otrzymujemy kolejne akredytacje, ponieważ rośnie liczba klientów zagranicznych.

**Czyli z firmy lokalnej stajecie się międzynarodowym graczem?**

Zdecydowanie! To dzięki temu, że logistyka i pobór próbek stają się jedną z naszych mocnych stron. JARS jako jedno z pierwszych laboratoriów otrzymuje również akredytację poboru i transportu próbek. Nasi próbkobiorcy to doświadczeni pracownicy: technolodzy żywności, biotechnolodzy, chemicy.



**Cały czas inwestujecie w podnoszenie jakości?**

W 2006 roku firma przenosi się do wybudowanej przez siebie siedziby w Łajskach koło Legionowa. W dużym budynku o pow. 500 m<sup>2</sup> znajdują miejsce nowoczesne laboratoria i biura. JARS rozszerza zakres usług o badania fizykochemiczne, w tym związane z ochroną środowiska. Po czterech latach podwaja istniejący obiekt do powierzchni 1000 m<sup>2</sup> oraz tworzy nowe laboratorium w Katowicach, gdzie zatrudnia kilkunastu wysokiej klasy specjalistów z wieloletnim doświadczeniem w badaniach środowiskowych.

**Badania środowiskowe to było dla was całkiem nowe pole?**

Widzieliśmy, że musimy poszerzać nasze kompetencje. Katowickie laboratorium wyposażone w wysokiej klasy aparaturę instrumentalną, akredytuje ponad 100 nowych metod badawczych z zakresu badań środowiskowych. Nasze otwarcie na nowe obszary i metody badawcze przynoszą ogromny sukces. Po prostu przedsiębiorcy inwestują w Polsce. Żeby to zrobić mądrze i bez szkód dla otoczenia, nie tylko trzeba z powodu regulacji, ale dla własnej wiedzy i bezpieczeństwa dysponować rzetelnymi ekspertyzami. Można w ten sposób zweryfikować pierwotne założenia inwestycji. W razie konieczności wprowadzić modyfikacje. Zawsze jest to korzystniej i taniej zrobić na etapie projektowania niż po wybudowaniu wprowadzać poprawki. Epoka działania na „hurra” odchodzi w przeszłość. Nowe inwestycje są budowane z myślą o długim horyzoncie czasowym. Mają być trwałe i bezpieczne. Epoka prowizorki odchodzi w zapomnienie.

**I znowu za wam za ciasno w nowym budynku?**

Fakt! Co roku rosną nam przyrosty o kolejną jedną trzecią. Aby przenieść i rozbudować laboratorium z Katowic, musieliśmy kupić nieruchomość w Mysłowicach o powierzchni użytkowej prawie trzy razy większej niż w macierzystej siedzibie. Tworzymy w niej dodatkowe pracownie, wyposażając je w sprzęt do badań środowiskowych. Jednocześnie organizowane są nowe laboratoria: mikrobiologiczne i kosmetyczne.

**Czyli dzisiaj to prawdziwe imperium badawcze?**

No, chyba tak. Jesteśmy niekwestionowanym krajowym liderem. Od roku 2014 dysponujemy już pięcioma laboratoriami w obu lokalizacjach, posiadającymi akredytacje na 1000 metod badawczych. Dużą rolę w tym odegrał utworzony Dział Badawczo-Rozwojowy wspierający laboratoria, opracowujący innowacyjne metodyki i kształtujący rozwój firmy. Pracuje u nas ponad 200 osób.

W tym samym roku nasza spółka rozszerza swój zakres usług o badania geologiczne i hydrogeologiczne, tworząc jednocześnie dział ekspertyz i opracowań środowiskowych. Towarzyszymy naszym przedsiębiorcom w budowaniu przyszłości ich biznesów.

**Wydaje się, że laboratoria to przede wszystkim specjalistyczne wyposażenie?**

Nie tylko. Oprócz sprzętu potrzebne są doskonałe procedury oraz wola i umiejętność ich przestrzegania. Bezkompromisowość w zakresie rzetelności wyników. Nieważne, czy

wynik dobry, czy zły, oczekiwany, czy zaskakujący. Musi być PRAWDZIWY! Niezależnie kto zleca.

**Los firm i rodziny przedsiębiorców związany jest więc z uczciwością?**

Bezwzględnie tak. Jako rodzina właścicieli jesteśmy twarzami naszej firmy. Pracujemy w niej wszyscy. Jesteśmy autorami wielu procedur i rozwiązań. To nie tylko talent techniczny czy innowacyjny ale także filozofia działania, a od samego początku jest nią kompleksowa obsługa klientów z zachowaniem maksymalnego poziomu etycznego. Z jednej strony klienci mogą liczyć na rzadko spotykany wachlarz usług: począwszy od projektów technologicznych, przygotowania pod inwestycję, opracowania systemów jakości, innowacyjnych metodyk badawczych i technicznych, poprzez nadzór procesów technologicznych i wytwórczych, badania produktów finalnych, badania zanieczyszczenia środowiska oraz stanowisk pracy, a kończąc na merytorycznych konsultacjach i pomocy w rozwiązywaniu problemów. Z drugiej zaś strony oferujemy najwyższą staranność popartą osobistymi przekonaniem i przykładem rodziny właścicieli.

**Czyli uczciwość jest też innowacją?**

Nie można tak powiedzieć, bo tęsknota za uczciwością jest chyba starsza od świata! Jednak konsekwentne jej praktykowanie, a przede wszystkim jej przekazywanie szerokiemu gronu pracowników jako **jedyne**go sposobu działania, przez wielu może być uważane jako innowacyjne. Dla nas to codzienność i standard, ale być może dla niektórych to okazja do zdziwienia. Innowacyjnego podejścia natomiast wymaga od nas stałe balansowanie między ogromnym zaufaniem, jakie musimy okazywać naszym pracownikom, a charakterem pracy, który polega na kontroli, czyli na odłożeniu zaufania na bok. Jednak paradoksalnie, to rzetelna kontrola buduje zaufanie. Powinien to zrozumieć każdy – i producent, i użytkownik. Pracodawca i pracownik. Przecież niezachowanie standardu nie musi wynikać z nierzetelności, złego zamiaru. Może to być błąd w projektowaniu, metodzie produkcyjnej. Raportując o odchyleniach od założonej normy dajemy sygnał, że konieczne są zmiany. Umożliwiamy monitorowanie w planowaniu i dokonywaniu tej zmiany. To rzecz dla innowacyjnego przedsiębiorcy nie do przecenienia. Gdybyśmy stłukli termometr, nie wiedzielibyśmy, ile mamy stopni gorączki i jak się leczyć. Tłuczenie termometrów to zaklinanie rzeczywistości. My pomagamy ją zrozumieć i okiełznać. Istotne, aby procesem i wynikami kontroli nie manipulować. Mając taką świadomość, można prawidłowo podejmować decyzje. I czuć się bezpieczniej. ●

**Tomasz Budziak**

CMC, Partner Korycka, Budziak & Audytorzy,  
autor książki „Sukcesja w rodzinie biznesowej”.  
Spojrzenie praktyczne” i bloga  
[www.sukcesjabiznesu.pl](http://www.sukcesjabiznesu.pl)

# Ekspansja firm rodzinnych na rynki zagraniczne część 1

W ciągu 25 lat wartość polskiego eksportu liczona w dolarach, po uwzględnieniu inflacji, wzrosła o 2069 proc. – wynika z raportu przygotowanego przez firmę doradczą Grant Thornton. Do 2020 roku nasza sprzedaż zagraniczna ma wzrosnąć jeszcze o 35,6 proc. Co prawda nie ma oficjalnych danych na temat udziału przedsiębiorstw rodzinnych, ale wiadomo, iż jest on istotny.



**dr Alicja Hadryś-Nowak**

Adiunkt w Katedrze Zarządzania  
Międzynarodowego, Ekspert Instytutu  
Biznesu Rodzinnego, Ekspert ds. Kobiet  
w projekcie „Kody wartości”

**W** raporcie wskazano, że w eksporcie znacząco zmalał udział surowców, a wzrósł udział komponentów i dóbr finalnych. W Polsce działa obecnie 60 tys. firm uzyskujących przychody z eksportu, a według statystyk GUS polskie towary były sprzedawane w 2014 r. w 218 krajach świata, w tym tak egzotycznych, jak Gwinea Równikowa, Wyspy Kokosowe czy Kiribati.

Eksport jest tradycyjnym i jednocześnie stosunkowo najprostszym sposobem wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Jego istota to sprzedaż produktów lub usług za granicę. W dzisiejszych czasach często podkreśla się znaczącą rolę eksportu w procesie umiędzynarodowienia firmy jako pierwszego kroku, wymagającego najmniejszego zaangażowania kapitałowego i formalnego, który firma podejmuje myśląc o aktywności międzynarodowej. W ramach działalności eksportowej firma może podjąć eksport pośredni oraz bezpośredni.

Istota eksportu pośredniego to dostarczenie towarów lub usług krajowemu eksporterowi lub krajowej filii zagranicznego importera w celu sprzedaży ich za granicę. Jako jedną z największych zalet tej formy internacjonalizacji

można uznać fakt, iż wiąże się ona zazwyczaj z przeniesieniem na pośrednie ogniwo zbytu (jeden lub kilku pośredników tworzących kanał dystrybucyjny) wszelkiego rodzaju ryzyka oraz kosztów wprowadzenia towaru do obrotu zagranicznego, kosztów organizacji sprzedaży (w tym promocji i dystrybucji) oraz kosztów administracyjnych. Warto dodać, że jest to doskonałe rozwiązanie dla przedsiębiorstw o stosunkowo małym zasobie wiedzy i doświadczenia w działalności na rynkach poza granicami kraju. W przypadku firm generujących okresowo i nieregularnie nadwyżki produkcji, możliwe jest wyeksportowanie ich za granice kraju macierzystego bez wiązania się długookresowymi umowami czy kontraktami. Co więcej, eksport pośredni jawi się jako niezwykle elastyczna forma internacjonalizacji, pozwalająca na wycofanie się z eksportu na dany rynek zbytu bez konsekwencji formalnych oraz strat.

Wśród przedsiębiorstw rodzinnych\* taka forma współpracy, w której partnerzy, w ramach długofalowej umowy, dążą do wspólnego celu, jakim jest zwiększenie sprzedaży, jednocześnie zachowując niezależność i własność zasobów, jest obok eksportu bezpośredniego formą najczęściej występującą. Niemożność kontrolowania działań pośrednika i sterowania nim prowadzi, w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, do wyboru innych form współpracy zagranicznej, jak eksport bezpośredni.

Zestawienie wad i zalet eksportu pośredniego prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Wady i zalety eksportu pośredniego**

| Wady                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Zalety                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● brak wpływu na działania marketingowe produktu;</li> <li>● brak wpływu na finalne ceny produktu;</li> <li>● brak bezpośredniego kontaktu z nabywcami finalnymi;</li> <li>● brak wpływu na jakość usług posprzedażowych;</li> <li>● trudności ze znalezieniem wiarygodnego pośrednika.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● zmniejszone ryzyko;</li> <li>● doświadczenie oraz znajomość rynków zagranicznych nie jest wymagana;</li> <li>● możliwość dywersyfikacji rynków zbytu;</li> <li>● możliwość wycofania się z operacji bez konsekwencji finansowych;</li> <li>● nie wymaga nakładów na badania potencjalnych rynków zbytu.</li> </ul> |

Tabela 2. Wady i zalety eksportu bezpośredniego

| Wady                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Zalety                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>konieczność zaangażowania większych zasobów finansowych i kadrowych;</li> <li>bezpośrednie konkutowanie z przedsiębiorstwami na rynku zagranicznym;</li> <li>wymagana wiedza o rynku docelowym, znajomość technik handlu zagranicznego;</li> <li>możliwość wystąpienia różnic kulturowych oraz konieczności operowania językiem obcym;</li> <li>negatywne restrykcje prawne dla produktów i usług pochodzących z rynków zagranicznych;</li> <li>samodzielna organizacja transportu produktów na rynki zagraniczne.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>możliwość szybszej reakcji na bodźce płynące z rynku zagranicznego;</li> <li>bezpośredni kontakt z nabywcą finalnym;</li> <li>brak marży pośredników, szansa osiągnięcia większego zysku;</li> <li>możliwość kontroli działalności marketingowej, co gwarantuje lepsze efekty w sprzedaży;</li> <li>szansa na zdobycie doświadczenia w działalności międzynarodowej;</li> <li>szansa na bezpośredni kontakt z lokalnymi usługodawcami, pośrednikami.</li> </ul> |

Istota eksportu bezpośredniego to sprzedaż własnych produktów bezpośrednio odbiorcom, tzn. przedsiębiorstwom zagranicznym lub nabywcom finalnym. Przedsiębiorstwo ma cztery możliwości prowadzenia eksportu bezpośredniego:

- zagraniczni dystrybutorzy lub agenci – zlecenie zagranicznym dystrybutorom lub agentom prowadzenia działalności sprzedażowej w imieniu tego przedsiębiorstwa. Możliwe jest udzielenie prawa do reprezentacji na zasadach ogólnych lub na wyłączność;
- podróżujący akwizytor – osoba wydelegowana przez firmę, której zadaniem jest nawiązywanie kontaktów biznesowych na rynkach zagranicznych;
- zagraniczny oddział sprzedaży lub filia, dzięki której przedsiębiorstwo ma bezpośredni kontakt z nabywcami oraz możliwość szybkiej reakcji na zmiany sytuacji. Głównym zadaniem filii lub oddziału zagranicznego jest działalność dystrybucyjna. Jednak w celu zwiększenia kompleksowości działania, filia lub oddział prowadzi również działalność marketingową, zajmując się badaniem rynku (aktualne potrzeby klientów, zmiany rynkowe) oraz bieżącą obsługą klientów. Utworzenie jednostki własnej poza granicami kraju ma również znaczenie prestiżowe dla przedsiębiorstwa. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż jej utrzymanie wiąże się ze znacznymi kosztami, stąd też na taki ruch przedsiębiorstwo zdecyduje się dopiero, gdy ma przeświadczenie, że zyski nowopowstałego przedsięwzięcia będą pokrywały jego koszty stałe;
- krajowe biuro lub dział eksportu – wydzielony dział w firmie, którego głównym zadaniem jest obsługa rynków zagranicznych pod względem eksportu. W zależności od ilości obsługiwanych rynków w przedsiębiorstwie może funkcjonować jeden dział odpowiedzialny za wszystkie rynki lub kilka pododdziałów odpowiedzialnych za poszczególne zagraniczne rynki zbytu.

Wady i zalety eksportu bezpośredniego z punktu widzenia dostawcy na rynek za granicę prezentuje tabela 2.

Z porównania obydwu form eksportu wynika, że eksport pośredni pozwala na szybkie zaistnienie na rynku zagranicznym bez ponoszenia znacznych nakładów kapitałowych i przy niewielkim ryzyku. Niestety traci też swoje kompetencje marketingowe do ustalania ceny lub nawet marki na rynku zagranicznym. Eksport bezpośredni z kolei zakłada

indywidualny udział przedsiębiorstwa w obrocie międzynarodowym. Firma sama zdobywa i utrzymuje klientów oraz wykorzystuje marketingowe kompetencje do kreowania wizerunku produktu i marki.

Najbardziej zaawansowaną formą eksportu jest zagraniczna filia handlowa. Forma ta daje dużą niezależność przedsiębiorstwu i możliwość reagowania na zdarzenia losowe, które mogą wystąpić na rynku, czego brak jest dużym mankamentem eksportu pośredniego. Forma ta wiąże się także z inwestycjami, które należy ponieść, aby stworzyć sieć dystrybucji w danym kraju, więc rośnie też ryzyko ponoszone przez przedsiębiorstwo. Oznacza to także konieczność zatrudnienia odpowiednich osób w przedsiębiorstwie, które odpowiadać będą za kontakt z klientami zagranicznymi, co także wiąże się z kosztami.

Jak podkreślają poddane badaniu przedsiębiorstwa rodzinne\*, eksport bezpośredni daje im możliwość realizacji własnej strategii, bez potrzeby uwzględniania celów pośredników, a co za tym idzie, nie ma potrzeby dzielenia się z nimi zyskiem. Przykładem może być tutaj np. firma Wittchen, której właściciele tak mówią o swojej zagranicznej działalności: „Eksport jest jedną z najprężniej rozwijających się dziedzin naszej działalności. Od lat jesteśmy bardzo aktywni na rynkach zagranicznych. Rok 2008 był dla firmy WITTCHEN okresem dużych sukcesów na rynkach Europy Wschodniej. Nasze wyroby przebojem zdobywały tamtejszy rynek, a każdy kolejny rok przynosi dynamiczny wzrost sprzedaży”. Właściciele podkreślali również, że eksport bezpośredni daje im możliwość zapoznawania rynku z marką zgodnie z własną strategią marketingową, co bywa utrudnione, gdy korzysta się z usług pośredników. ●

\* badania własne autorki prowadzone w ramach projektu: „Internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych”.

Korzystano z:

Gorynia M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Duliniec E., 2007, *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Poznań.

Dach Z., *Polska wobec procesów globalizacji. Aspekty społeczno-ekonomiczne*, Kraków 2010, [http://www.krakow.pte.pl/pliki/Rozdzial\\_1.doc.pdf](http://www.krakow.pte.pl/pliki/Rozdzial_1.doc.pdf)

Głód W. *Internacjonalizacja w procesie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań empirycznych*, Katowice, [http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/6\\_W.Glod\\_Internacjonalizacja\\_w\\_procesie\\_rozwoju....pdf](http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/6_W.Glod_Internacjonalizacja_w_procesie_rozwoju....pdf)

# Historia polskiego jedwabiu

## Rodzinne marzenia z Milanówka

Rozpoczynamy wędrówkę do historii firm rodzinnych, które niegdyś stanowiły niezachwiany trzon polskiej przedsiębiorczości. W okresie gospodarki centralnie sterowanej wiele z tych znanych i cenionych na całym świecie firm zostało z dnia na dzień odebrane z rąk właścicieli i upaństwowione. Zapraszam na cykl podróży do niedalekiej przeszłości, gdzie wspólnie z Instytutem Biznesu Rodzinnego odkrywamy polskie marki, które były niegdyś rodzinne.



**Łukasz Tylczyński**

Ekspert ds. Badań i Rozwoju Instytut Biznesu Rodzinnego

**W** mazowieckim Milanówku mieściła się jedyna w Polsce i największa w Europie fabryka wytwarzająca nici jedwabnika. Funkcjonowała ona z sukcesem w okresie dwudziestolecia międzywojennego jako rodzinny biznes rodziny Witaczków. Natomiast po zakończeniu II Wojny Światowej fabryka działała jako firma państwowa aż do lat 90-tych XX wieku. Miejscowość Milanówek stała się stolicą polskiego jedwabiu dzięki rodzeństwu Stanisławie i Henrykowi Witaczkom, którzy miłość do tkanin odziedziczyli po swoim pradziadku Rudolfie Gillem, związanym z przemysłem tkackim już od 1853 roku jako akcjonariusz Spółki Jedwabniczej.

Egzotyczny dla nas jedwab pojawił się w Polsce w dość tragicznych okolicznościach. W 1914 roku na Kaukaz została zesłana rodzina Witaczków i to właśnie w trakcie tego przymusowego pobytu na obczyźnie Henryk Witaczek zakochał się w jedwabiu. W Tyfilisie (obecnym Tbilisi – stolicy Gruzji) Henryk odbył specjalistyczny kurs hodowli morwy i jedwabników oraz zdobył doświadczenie w fabryce przy Kaukaskiej Doświadczalnej Stacji Jedwabniczej.

Z końcem pierwszej wojny rodzina Witaczków wróciła do Polski, a wraz z nimi wizjonerskie i pionierskie plany Henryka i Stanisławy o produkcji jedwabiu w kraju nad Wisłą. Jednakże ówczesne władze państwa bardziej zajęte były odbudową struktur niepodległej Polski niż przychylnością dla nietuzinkowego pomysłu Henryka Witaczka. Pomimo przeszkód młody przedsiębiorca postanowił własnymi siłami wdrożyć ten kontrowersyjny, według wielu, plan w życie i zrealizować własne marzenia. Rodzinne przedsięwzięcie rozpoczęło od hodowli drzew, na których można karmić jedwabniki.

Tak więc Henryk i Stanisława sadzili pierwsze drzewa morwowe w Milanówku. Podróżowali również po Polsce,

gdzie zakładali szkółki morwowe i prowadzili szkolenia z hodowli jedwabników, która – pomimo iż trwała w Polsce tylko przez około 2 miesiące w roku, szybko stała się głównym źródłem dochodu wielu rolników. Swoim zaangażowaniem i determinacją szybko zainicjowali powstanie w 1924 roku Centralnej Doświadczalnej Stacji Jedwabniczej w Milanówku. Rodzinna firma wkrótce zyskała uznanie, zarówno wśród lokalnej społeczności, która masowo zaczęła hodowlę jedwabników, jak również przez państwo, które nakazało zakładanie szkółek morwowych w nadleśnictwach, obsadzanie torów kolejowych żywopłotami morwowymi oraz sadzenie drzew i hodowlę jedwabników przy licznych zakładach karnych na terenie całego kraju. W CDSJ uzyskiwano nici jedwabnika i produkowano z nich tkaniny dekoracyjne, obciowe, płótno i wiele innych. W latach 30-tych przedsiębiorstwo rodzinne posiadało już własną sieć sklepów premium pod szyldem „Milanówek”. W roku 1935 na Targach Poznańskich rodzina Witaczków zaprezentowała najwyższej jakości tkaninę spadochronową, produkowaną później na potrzeby wojska. Właściciele mieli również szereg planów rozwoju przedsiębiorstwa – w 1937 roku w Warszawie za sprawą Stanisławy otwarto Studio Mody, które – jak głosiły ówczesne materiały marketingowe – miało na celu „poszukiwać nowych form piękna i celowości w stroju kobiecym, dążyć do osiągnięcia harmonii między formą a materiałem”.

Wizje właścicieli pokrzyżowała wojna. W 1939 roku firmę przejęli Niemcy, dla których produkowano spadochrony. Henryk Witaczek utrzymał posadę dyrektora generalnego milanowskich zakładów do roku 1948 r., kiedy to firma rodzinna została znacjonalizowana, a właściciela wtrącono do więzienia, z którego zwolniono go 2 lata później w wyniku amnestii. Nigdy nie wrócił już do jedwabnictwa. Prowadzone przez władze centralne Zakłady Jedwabiu Naturalnego „Milanówek” podupadały, by w latach 80-tych całkowicie zaprzestać produkcji i sprowadzać surowiec z Chin. Sprywatyzowany majątek przejęty został przez Jedwab Polski, gdzie do dziś tworzone są tutaj głównie rękodzieła. ●



# Ewolucja czy rewolucja?

Co chciałbyś robić w przyszłości, synku? To bardzo proste pytanie, ale odpowiedź nie zawsze jest łatwa. Tylko nikły procent nastolatków wie, co chciałoby studiować i jaki wybrać zawód. Ci, którzy podjęli decyzję o kierunku studiów często nie wiedzą, gdzie znajdą pracę jako absolwenci! Z przeprowadzonych przez mnie siedmioletnich badań wiem, że odsetek studentów kończących uczelnię techniczną, którzy mieli zapewnione zatrudnienie nie przekraczał 30%, mimo że coraz więcej młodzieży ma rodzinne tradycje w prowadzeniu przedsiębiorstwa.



**Piotr Wąsik**

prezes firmy rodzinnej WAMECH, wiceprezes zarządu stowarzyszenia IFR

**J**aka może być alternatywa? Jednym z rozwiązań może być dobrze zaplanowana sukcesja. Każdy rodzic chciałby widzieć w swoim dziecku następcę. Nie każde jednak dziecko chce i potrafi spełnić oczekiwania rodziców. Skąd mamy wiedzieć, że potencjalny następca został właściwie wybrany? Może wystarczy zacząć od tego, że nie będziemy zabraniać potomkowi uczestnictwa w działaniu w firmie. Zawsze można znaleźć jakąś pracę, która przybliży dziecku nasz zawód i jednocześnie da mu satysfakcję z pierwszych zarobionych pieniędzy. Uczenie przedsiębiorczości „od kolebki” oraz własny przykład poparty efektami powinien odnieść właściwy skutek.

Często spotykałem się z narzekaniem rodziców, że ich dzieci nie mogą znaleźć zatrudnienia. Na moją propozycję pracy w warsztacie czy ogrodzie, usłyszałem odpowiedź, że takie zajęcia byłoby dla nich za bardzo wyczerpujące. Nasze dzieci pomagały i uczestniczyły we wzlotach i niepowodzeniach w firmie i dla nich praca była czymś oczywistym, tak jak świadomość, że zdobyta wiedza jest inwestycją w ich własną przyszłość.

Załóżmy, że dzieci są zaznajomione z prowadzeniem naszej firmy. To jest dopiero początek drogi do sukcesji. Nasza Firma może nie być atrakcyjna dla młodych ludzi. Widzą naszą pracę i zastanawiają się czy nasze zaangażowanie znajduje potwierdzenie w zyskach. Czasem chcą sobie i nam udowodnić, że poradzą sobie bez naszej pomocy. Mam wrażenie, że częściej występuje tu konflikt między ojcem i pierworodnym, niż kolejnym dzieckiem. Czy u Was też? Taki przypadek miał miejsce w większości znanych mi przy-

padków. Może mamy do czynienia z atawistyczną walką o przywództwo?

Powiedzmy, że nasz sukcesor zna firmę, chce ją przejąć i jest akceptowany przez nas i załogę. Kiedy zatem mają nastąpić zmiany? Czy 25-latek może odpowiedzialnie zarządzać przedsiębiorstwem, czy dopiero 40-latek? Może warto raczej zapytać czy my jesteśmy gotowi do przekazania dowodzenia? Kilka dni temu usłyszałem stwierdzenie, że raz zdobytej władzy się nie oddaje. Obawa o utratę znaczenia i przywilejów stanowi poważną blokadę przy podejmowaniu decyzji. Drugą przyczyną to przyzwyczajenie do pracy i strach przed jej brakiem. Nie da się jednoznacznie odpowiedzieć na te wątpliwości, ale podzielię się z Wami pewnym spostrzeżeniem. Uważam, że wcześniejsze przekazanie firmy i przejście w „stan coachingu” może spowodować, że zmiany będą przebiegać w sposób ewolucyjny, bo młody sukcesor potrzebuje oparcia w doświadczeniu. Dodatkowo najwięcej entuzjazmu do pracy możemy się spodziewać od człowieka w wieku do 30-35 lat. Im dłużej sukcesor czeka na swoje miejsce, tym bardziej jest zdecydowany na przeprowadzenie rewolucyjnych zmian i ma wyraźniej ukształtowaną wizję prowadzenia firmy, w której nie ma miejsca zarówno dla nestora, jak i jego generacji. ●



# Rodziny Khaitanów herbaciane imperium

Indyjska rodzina Khaitanów, do której należy największa indyjska sieć firm produkujących herbatę Williamson Magor and Company Limited i McLeod Russel, pokazuje nam jak skomplikowane i nietypowe mogą być losy firm rodzinnych.



**Gniewomir Pierkowski**

Locuples International Business  
Development, Kancelaria Rozwoju Biznesu  
Międzynarodowego

**O**becnie McLeod Russel to największa firma na świecie specjalizująca się w produkcji różnego rodzaju odmian herbaty, jest także jednym z najstarszych tego typu przedsiębiorstw (została założona w 1869 roku). Obecnie zarządza 48 plantacjami herbaty w dolinie Assam oraz pięcioma plantacjami w Dooars, regionie Indii leżącym w Zachodnim Bengalu. McLeod Russel działa także w innych państwach. W Wietnamie ma pięć fabryk, w Ugandzie sześć plantacji herbaty, a w Rwandzie jest współwłaścicielem (60% udziałów) znanych na całym świecie plantacji w Gisovu. Co roku McLeod Russel, pod różnymi markami dostarcza na światowe rynki blisko sto milionów kilogramów herbaty.

Historia firmy sięga XIX wieku i nie jest przykładem działalności typowej firmy rodzinnej, która była założona i zarządzana przez tę samą rodzinę. Pierwszymi rodzinami, które założyły i przez blisko sto lat zarządzały firmą specjalizującą się w uprawie i produkcji herbaty, były brytyjskie rodziny Williamsonów i Magorów.

W 1869 roku kapitan J.H. Williamson i Richard Boycott Magor, dwóch przybyłych do Kalkuty Anglików, założyło firmę Williamson Magor Company, w celu dystrybucji herbaty uprawianej na plantacjach w dolinie Assam. Firma przetrwała wiele lat zarządzana przez potomków założycieli. Do pierwszych poważnych zmian w firmie doszło w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku, kiedy to najpierw zmieniono formę prawną firmy na spółkę akcyjną (1954 rok), a następnie poczyniono inwestycję w centralę firmy, której nowe biura oddano do użytku pod koniec lat sześćdziesiątych.

W 1963 roku członkiem rady nadzorczej zostaje Brij Mohan Khaitan, dotychczasowy partner biznesowy firmy (był m.in. głównym dostawcą opakowań dla fabryk firmy i na-

wozów dla plantacji). W 1964 roku Brij zostaje prezesem, a następnie przejmuje pakiet większościowy udziałów od Brytyjczyków, którzy powoli zaczęli się wycofywać z Indii, i wprowadza w niej kolejne zmiany. Dzięki jego pracy w 1975 roku Williamson Magor połączył się z Macneill&Barry Ltd. Po połączeniu firma nazywała się Macneill&Magor Limited.

Kolejnym przełomem w działalności firmy była zakup w 1987 roku od rodziny Guthrie z Wielkiej Brytanii udziałów w McLeod Russel Group oraz Makum and Namdang Tea Companies przez rodzinę Khaitan. W ten sposób pod koniec lat osiemdziesiątych Macneill and Magor Group stała się największym producentem herbaty w dolinie Assam. Z kolei w 1992 roku, kolejny raz zmieniono nazwę firmy, przywracając jej pierwotną nazwę – WilliamsonMagor (w skrócie: WM Group).

W 1994 roku rozszerzono zakres działalności. Williams Magor Group przez McLeod Russel kupił 51% udziałów w firmie Union Carbide India Limited. Jej nazwa została natychmiast zmieniona na Eveready Industries India Limited. Następnie połączono ją z McLeod Russel India Limited, tworząc nową firmą (pod nazwą McLeod Russel) z dwoma oddziałami: Bulk Tea Division, który był odpowiedzialny za zarządzanie plantacjami herbaty McLeod Russel oraz Battery Division, który zajął się produkcją i sprzedażą popularnych baterii i latarek produkowanych do tej pory przez Eveready Industries. Oprócz tego Makum Tea przekształcono w Williamson Financial Services Limited, firmę, która miała czuwać nad zapewnieniem bezpieczeństwa transakcji wszystkich składowych grupy McLeod.

W kwietniu 2004 roku obydwa oddziały zostały zamienione w dwie odrębne firmy – McLeod Russel India i Eveready Industries India Limited. Dzięki temu McLeod Russel ponownie mógł zająć się tylko i wyłącznie głównym „rdzeniem” rodzinnego biznesu, czyli produkcją herbaty. Dzięki tej zmianie produkcja herbaty zwiększyła się z 40 milionów kilogramów w 2004 do 102 milionów kilogramów w 2013 roku. W 2016 roku McLeod Russel planuje osiągnąć produkcję na poziomie 150 milionów kilogramów. Z kolei Eveready Industries stał się największym dystrybutorem baterii i la-

Pierwszymi rodzinami, które założyły i przez blisko sto lat zarządzały firmą specjalizującą się w uprawie i produkcji herbaty, były brytyjskie rodziny Williamsonów i Magorów.

Tabela 1. Grupa McLeod Russel

| Lp. | Nazwa                                       | Kraj                         | Produkty                                                    |
|-----|---------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1.  | Williamson Magor and Company Limited        | Indie                        | Herbata                                                     |
| 2.  | Eveready Industries India Limited           | Indie                        | Baterie, żarówki, opakowania                                |
| 3.  | McNally Bharat Engineering Co Limited (MBE) | Indie                        | Energetyka, stal i aluminium, logistyka, uzdatnianie wody   |
| 4.  | Borelli Tea Holdings Limited                | Wielka Brytania              | Produkcja i dystrybucja herbaty                             |
| 5.  | Phu Ben Tea Company Limited                 | Wietnam                      | Herbata                                                     |
| 6.  | McLeod Russel Uganda Limited                | Uganda                       | Herbata                                                     |
| 7.  | Gisovu Tea Co Limited                       | Rwanda                       | Herbata                                                     |
| 8.  | McLeod Russel Middle East DMCC              | Zjednoczone Emiraty Arabskie | Herbata                                                     |
| 9.  | Williamson Financial Services Limited       | Indie                        | Inwestycje i usługi finansowe.                              |
| 10. | Babcock Borsig Limited                      | Indie                        | Energetyka, przemysł: informatyka i zaawansowana inżynieria |
| 11. | Standard Batteries Limited                  | Indie                        | Baterie, akumulatory                                        |

Źródło: Opracowanie na podstawie: McLeod Russel, Family Business Survey 2013, PricewaterhouseCoopers 2013; [www.mcleodrussel.com](http://www.mcleodrussel.com); [www.mcnallybharat.com](http://www.mcnallybharat.com); [wmtea.com](http://wmtea.com); [www.evereadyindustries.com](http://www.evereadyindustries.com); [www.williamsonfinancial.in](http://www.williamsonfinancial.in); [www.standardbatteries.co.in](http://www.standardbatteries.co.in)

tarek w Indiach, zdobywając ponad 50% udziału w rynku. Sukcesy Eveready zwróciły uwagę rodziny Khaitanów na inne sektory gospodarki, zwłaszcza te najbardziej innowacyjne: informatykę i telekomunikację, energetykę oraz przemysł motoryzacyjny. W celu wejścia do tych sektorów w ostatnich latach zakupiono udziały w takich firmach jak: McNally Bharat Engineering Co Limited (MBE) i Babcock Borsig Limited (tabela 1). Z kolei zakup Standard Batteries Limited miał uzupełnić ofertę Eveready Industries.

W 2005 roku, McLeod Russel pozyskał Borelli Tea Holdings od rodziny Magor z Anglii i przejął kontrolę nad siedemnastoma plantacjami herbaty od filialnej spółki Williamson Tea Assam Ltd. W ciągu kolejnych dwóch lat McLeod Russel pozyskał dwie firmy, zajmujące się produkcją herbaty w dolinie Assam – Doom Dooma Tea Company i Moran Tea Company India Limited. Wszystkie trzy przedsiębiorstwa pomiędzy 2005 i 2007 rokiem połączono z McLeod Russel India, tworząc w ten sposób największą firmę produkującą herbatę na świecie. Z kolei w marcu 2009 roku Borelli Tea Holdings UK pozyskał 100% akcji Phu Ben Tea Company Limited z Wietnamu, firmy posiadającej trzy duże plantacje herbaty i produkującej blisko 4,5 miliona kilogramów herbaty.

W 2010 roku Borelli Tea Holdings pozyskał Rwenzori Tea Investments Limited, firmę produkującą herbatę z Ugandy od James Finlay International Tea Holdings Ltd. W ten sposób utworzono filię w Ugandzie, powołując do życia McLeod Russel Uganda Ltd. Nowa filia mogła poszczycić się pięcioma tysiącami wykwalifikowanych pracowników, sześcioma plantacjami herbaty oraz pięcioma fabrykami, produkującymi blisko 15 milionów kilogramów herbaty rocznie.

Dalsza ekspansja w Afryce polegała na przejęciu w 2011 roku kontroli nad Gisovu Tea Company Limited w Rwandzie, zatrudniającej 7500 tysięcy pracowników i posiadającej olbrzymią plantację herbaty nad Nilem.

Dzięki działaniom w różnych sektorach gospodarki, zarówno na arenie krajowej, jak i międzynarodowej, rodzina Khaitanów ma szansę zrealizować swoje ambitne cele, którymi są nie tylko zwiększenie produkcji, wdrażanie innowacyjnych technologii czy też zdobywanie nowych rynków zbytu oraz najatrakcyjniejszych plantacji herbaty, ale także oddziaływanie na wzrost potencjału gospodarczego Indii. Przejmując firmę z rąk powoli odchodzących Brytyjczyków, po ogłoszeniu przez Indie niepodległości, rodzina Khaitanów za główny cel postawiła sobie: wykorzystanie dotychczasowego potencjału kraju w celu zapewnienia środków na ściąganie do Indii nowych technologii i zatrzymanie odpływu wykształconych ludzi do innych państw Azji oraz do Europy, a także zmniejszenie bezrobocia wśród pozostałych grup społecznych. W swojej działalności rodzina nie tylko nie zmniejszała zatrudnienia w firmach, które przejęła, ale często je zwiększała, umiejętnie łącząc cele społeczne z gospodarczymi. ●

#### Bibliografia:

heiss R.J., M.L. Heiss, The story of tea, TSP 2007  
<http://economictimes.indiatimes.com>  
<http://wmtea.com/>  
<http://www.evereadyindustries.com/>  
<http://www.mcleodrussel.com>  
<http://www.mcnallybharat.com>  
<http://www.standardbatteries.co.in/>  
<http://www.williamsonfinancial.in>  
 McLeod Russel (ed.), Family Business Survey 2013, PricewaterhouseCoopers 2013

# Wykorzystajmy ten sukces

W czerwcu tego roku mijają dwa lata od rozpoczęcia projektu Firmy Rodzinne 2. Mimo że projekt trwać jeszcze będzie do końca 2015 roku myślę, że to dobry moment na chwilę refleksji i na zadanie sobie pytania – co dalej? Ale może najpierw warto spojrzeć wstecz, żeby uświadomić sobie, od czego zaczynaliśmy i co osiągnęliśmy.



**Małgorzata Mączyńska**

koordynator Projektu Firmy Rodzinne, główny specjalista w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

## Jak to się zaczęło

Był rok 2007. Rozpoczął się właśnie nowy okres programowania – Polska otrzymała środki z UE na lata 2007-2013, które trzeba było rozsądnie zagospodarować. Spore fundusze trafiły do Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, której celem jest wspieranie rozwoju firm sektora MSP – między innymi przez szkolenia i doradztwo. O część przyznanych środków przedsiębiorcy ubiegają się sami, składając wnioski na rozpisywane przez PARP konkursy – czyli to oni decydują, co jest im potrzebne. Często jednak nie zdają sobie sprawy, że brak wiedzy bądź umiejętności w danym obszarze może hamować rozwój firmy – i tu powinna wkroczyć PARP i odpowiedzieć na te nieuświadomione jeszcze potrzeby.

Ba, ale jak tu te potrzeby zidentyfikować?! Skoro sami przedsiębiorcy ich sobie nie uświadamiają, to kto ma to zrobić? Przygotowując założenia projektów, poprosiliśmy o pomoc ekspertów, w tym dr Annę Nikodemską-Wołowik, która przekonała nas, że to właśnie firmy rodzinne mają te nieuświadomione potrzeby. W Polsce jest to wciąż ziemia nieodkryta, choć na świecie rola i znaczenie firm rodzinnych dla gospodarki i dla społeczeństwa są od dawna znane i doceniane. Pani Anno, dziękujemy!



Zespół pierwszego projektu wsparcia firm rodzinnych, podczas balu na konferencji w Zawierciu, kończącej projekt. Rok 2011

Wiedzieliśmy więc już kogo wspierać, pozostało jednak pytanie – jak? Kto będzie w stanie opracować program szkoleń tak, żeby nie były to typowe szkolenia dla firm MSP, ale by rzeczywiście uwzględniały aspekt rodzinności? Krótko mówiąc, żeby nie były to szkolenia typu „Komputer w firmie rodzinnej”, bo komputer, jak to komputer – w każdej firmie jest wykorzystywany w ten sam sposób, nawet jak dodamy mu przymiotnik „rodzinny”...

Los jednak nad nami czuwał. Na jednym z seminariów, na którym prezentowałam założenia naszych projektów, obecny był Jacek Jakubowski – psycholog, przedsiębiorca rodzinny i członek-założyciel powstającego właśnie stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. Szybko doszliśmy do wniosku, że jesteśmy na siebie skazani – bo gdzie, jak nie w stowarzyszeniu, założonym przez firmy rodzinne, może być wiedza i doświadczenie, którego szukaliśmy? A gdzie, jak nie w PARP, fundusze, które umożliwią realne wsparcie firm rodzinnych?

IFR w tamtym okresie to był przede wszystkim prof. Andrzej Blikle – jeden z symboli przedsiębiorczości rodzinnej, właściciel znanej warszawskiej firmy cukierniczej A. Blikle, Kasia Gierczak-Grupińska, która uświadomiła Profesorowi, że prowadzi wielopokoleniową firmę rodzinną i że nie ma wyjścia – musi stać się twarzą IFR i rodzącego się ruchu firm rodzinnych, Jarek Chołodecki – społecznik i miłośnik Chopina, Maryla Adamska, naukowiec i kobieta niespożytej energii, no i wspomniany już Jacek Jakubowski. Decyzja zapadła jednomyślnie – łączymy wiedzę i doświadczenie IFR z umiejętnością poruszania się w zawitych procedurach unijnych przedstawicieli PARP – i wspólnie zaczynamy wspierać polskie firmy rodzinne. I tak, we wrześniu 2009 roku narodził się projekt partnerski projektu *Firmy rodzinne*.

## Początki nie były łatwe

Trzeba było stworzyć zespół projektu, wynająć biuro, opracować podstawowe procedury działania, jednocześnie tworząc koncepcję merytoryczną. Pierwszy koordynator projektu ze strony IFR nie podołał zadaniu i po kilku miesiącach doszło do zmiany na tym stanowisku. Był to krytyczny moment – to, że przetrwaliśmy zawdzięczamy mobilizacji całego zespołu. Ale udało się! Jacek Jakubowski opracował program wsparcia szkoleniowo-doradczego, uwzględniający specy-





Spotkania mentoringowe, podczas których członkowie firmy zapraszającej do siebie, dzielili się swoimi doświadczeniami, były czwartym programem w ramach FR2. Mogli w nich uczestniczyć wszyscy beneficjenci projektu, a także zapraszani przez nich goście. Na zdjęciu: spotkanie mentoringowe w firmie Osadkowski. Przy okazji prezentacja drzewka – symbolu firmy rodzinnej.

fikę firmy rodzinnej, wynikającą z przenikania się tego, co rodzinne z tym, co firmowe. W pracy dzielnie wspierała go żona Dorota, która porządkowała i systematyzowała twórcze, ale czasem trudne do ogarnięcia pomysły męża.

W maju 2010 r. ruszyła pierwsza edycja szkoleń. Czekał na uczestników z drżeniem serca. Czy przyjdą? Czy będą zadowoleni? Czy będą chcieli uczestniczyć w dalszej części projektu, poświęcić cenny czas przedsiębiorcy na udział w szkoleniach, które, nastawione na efekt długoterminowy, nie dają natychmiastowych korzyści biznesowych, ale są zaproszeniem do pracy nad sobą i relacjami firmowo-rodzinnymi? Nasze obawy okazały się niepotrzebne – otrzymaliśmy mnóstwo bardzo pozytywnych komentarzy, uczestnicy byli zafascynowani panującą atmosferą, tym, że są traktowani nie jak osoby nauczane, ale jak partnerzy, że tworzą grupę, którą łączy wspólnota doświadczeń, związanych z prowadzeniem firmy rodzinnej. Czuliśmy się, jakbyśmy przekroczyli Rubikon – teraz już było wiadomo, że intuicja nas nie zawiodła, że firmy rodzinne należy wspierać, oferując im szkolenia dostosowane do ich specyficznych potrzeb i tworząc środowisko, w którym spotkają inne firmy, o podobnych problemach i podobnym sposobie patrzenia na świat. Chcieliśmy również sprawić, by uczestnicy poczuli dumę z tego, że są przedsiębiorcami rodzinnymi.

Z perspektywy czasu można stwierdzić, że projekt zakończył się sukcesem. Oczywiście, były też głosy krytyczne, ale wiadomo – każdy ma inne potrzeby i nigdy nie uda się spełnić oczekiwań wszystkich. Jednak większości uczestników udział w projekcie – szkoleniach, spotkaniach mentoringowych, spotkaniach z doradcami – dał bardzo wiele, niektórym wręcz odmienił życie, dał napęd do działania. Spotkania z innymi przedsiębiorcami rodzinnymi sprawiły, że uczestnicy poczuli, że ze swoimi problemami, stojącymi przed nimi wyzwaniem nie są sami, że mogą korzystać z do-

świadczeń innych, że można nie tylko konkurować, ale też współpracować – i że to się opłaca!

Pamiętam, jak podczas ostatniego szkolenia w Zawierciu podszedł do mnie jeden z uczestników, nestor w firmie rodzinnej, i powiedział „Pani Małgosiu, ja nie wiem, jak ja sobie poradzę bez tych spotkań. One dawały mi taką siłę!”. Czy można marzyć o lepszym podziękowaniu?!

Wymiernym rezultatem projektu były dwie publikacje książkowe „Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych” oraz „Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”, prezentująca historie rozwoju wybranych firm-beneficjentów projektu. Z „Metodologii” często korzystają trenerzy, „Opowieści” cieszą się ogromną popularnością – nakład 1 500 egzemplarzy szybko się rozszedł, dodruk też już się powoli wyczerpuje. Książka zainteresowała zarówno inne firmy rodzinne, które w opisanych historiach odnajdywały siebie, jak i osoby niebędące przedsiębiorcami – niektóre z nich lektura ośmieliła do myślenia o założeniu własnej firmy. „Opowieści” zostały także docenione przez media, ukazały się liczne recenzje, a jeden z prestiżowych magazynów uznał je za jedną z najlepszych książek nieekonomicznych o tematyce ekonomicznej.

Projekt zakończył się w marcu 2011 roku. Po początkowej uldze (wiadomo, końcówka projektu to zawsze czas nerwowości i wyczerpujący) zaczęłam czuć się nieswojo. Projekt jest jak maszyna, która wolno rusza, ale jak się już rozpędzi... Żał mi było, że tę maszynę przedwcześnie zatrzymano. Miałam poczucie, że masa krytyczna jeszcze nie została przekroczona, że osiągnęliśmy wiele, ale wciąż zbyt mało, aby firmy rodzinne poradziły sobie bez wsparcia z zewnątrz. W takim myśleniu mocno wspierała mnie Kasia Gierczak-Grupińska, wówczas jeszcze członek Zarządu IFR – i z tego myślenia narodził się projekt *Firmy Rodzinne 2*.



Trzecim, obok szkoleń dla przedsiębiorców i warsztatów liderów, programem wspierającym firmy rodzinne w ramach projektu FR2 były studia podyplomowe „Innowacyjne zarządzanie firmą rodzinną” dla sukcesorów. Odbywały się na warszawskim i poznańskim oddziale SWPS. Na zdjęciu: uczestnicy oraz wykładowczynie warszawskiej edycji studiów, po prezentacji prac dyplomowych. Plakat kampanii społecznej FR2: Firma Rodzinna to MARKA! prezentuje autorka artykułu, Małgorzata Mączyńska.

### Nie tylko szkolenia

Nowy projekt rozpoczął się w lipcu 2013 roku i początkowo miał trwać do końca czerwca roku 2015. Udało go się jednak przedłużyć o sześć miesięcy, dzięki czemu mogliśmy zaprosić do udziału kolejne firmy. Niestety, nie dla wszystkich starczyło miejsc – chętnych było znacznie więcej, niż byliśmy w stanie przyjąć.

Projekt FR 2 w znacznej mierze jest kontynuacją dotychczasowych działań – szkoleń, doradztwa, spotkań mentoringowych – czyli bezpośredniej pracy z firmami rodzinnymi. Jednak niezwykle ważne jest również tworzenie środowiska firm rodzinnych. Odkryciem poprzedniego projektu było to, jak niezwykle i cenną dla uczestników wartością było uzyskanie przez nich poczucia przynależności do społeczności niezależnych przedsiębiorców rodzinnych, możliwość spotkania, że użyję słów jednego z beneficjentów *„takich samych wariatów, z takimi samymi problemami”*. Te spotkania powodowały, że uczestnicy czuli się silniejsi, ważniejsi, upewnieni w tym, co robią.

Tworzeniu środowiska służy realizowana obecnie kampania społeczna: Firma rodzinna to MARKA. Nie ma na nią wielkich funduszy, nie ma pieniędzy na billboardy, kampanie telewizyjne, artykuły sponsorowane. Nie szkodzi – to nie o taką kampanię chodzi. Ważne jest, aby w kolejnych osobach zaszczyć przekonanie, że firma rodzinna to jest wartość, uświadomić, jak wiele biznesów prowadzonych jest przez rodziny, ile znaczą one w gospodarce i w życiu społecznym, jak wiele dobrego robią. I zachęcić, aby tę oczywistą już prawdę głosić, gdzie tylko się da.

I jeszcze kilka faktów: w obu projektach uczestniczyło (i uczestniczy, bo przecież FR 2 jeszcze się nie skończyło) ponad 850 osób z ponad 330 firm; do końca projektu FR2 zrealizowanych zostanie w sumie ponad 11 200 osobodni szkoleń, czyli prawie 500 dwudniowych warsztatów; doradcy przepracują z firmami około 5 000 godzin.

### Nie rozmienić sukcesu na drobne

Te liczby robią wrażenie, ale najważniejsza jest aktywizacja środowiska. Powstają nowe podmioty wspierające firmy rodzinne, zakładane są koła regionalne, o przedsiębiorczości rodzinnej wiele się mówi. Tak gwałtowny wzrost aktywności środowiska i zainteresowania tematem cieszy, ale może też budzić niepokój. Prowadzący firmy wiedzą, jak niebezpieczna jest faza gwałtownego wzrostu – trzeba odejść od dotychczasowego sposobu zarządzania, wprowadzić procedury, myśleć bardziej globalnie. Podobnie zjawisko może dotyczyć też ruchu społecznego.

W 2008 roku, kiedy zaczynaliśmy pierwszy projekt, firmami rodzinnymi zajmowała się grupka zapaleńców, skupionych głównie wokół IFR. Obecnie IFR urosło w siłę, zwiększa się liczba jego członków, coroczne zjazdy, czyli u-Rodziny, organizowane są z coraz większym rozmachem, prowadzone są nowe projekty – jak choćby wsparcie przedsiębiorców rodzinnych na Ukrainie, realizowane we współpracy z Ministerstwem Spraw Zagranicznych, czy *Rodzinni Rodzinnym* – cykl spotkań z przedsiębiorstwami rodzinnymi, organizowany w Centrum Przedsiębiorczości Smolna. Nawiązano kontakt z Giełdą Papierów Wartościowych, powstają nowe koła regionalne, firmy rodzinne spotykają się z władzami samorządowymi.

Ale IFR to już nie jedyny podmiot, który skutecznie działa na rzecz firm rodzinnych. Kasia Gierczak-Grupińska, jedna z inicjatorek powstania IFR i długoletni członek Zarządu, założyła Fundację Firmy Rodzinne. Sukcesem Fundacji jest wprowadzenie Polski do FBN (Family Business Network) – międzynarodowej sieci, skupiającej duże, liczące się firmy rodzinne z całego świata. Dzięki Kasi firmy rodzinne zyskały swój symbol – drzewko. Koncepcja drzewka, jego kształt graficzny, zostały wypracowane podczas pierwszego projektu dla firm rodzinnych. Pamiętam te dyskusje –





Tort od Bliklego na cześć współpracy PARP i IFR – partnerów pierwszego projektu. Obok logo partnerów, logo projektowe FR1



Uczestnicy warsztatów liderów FR2, ze swoim mentorem Jarosławem Chotodeckim (szósty od lewej) na balu podczas VII zjazdu firm rodzinnych, czyli kolejnych U-Rodzin. Warszawa 2014



Luty, 2014. Konferencja otwierająca drugą, warszawską edycję szkoleń dla przedsiębiorców FR2. Uczestniczka szkoleń, Maria Iwona Wilk (firma ArtWilk) prezentuje wnioski wypracowane przez jej grupę podczas warsztatu



Matki i Ojcowie założyciele IFR. Jedno z pierwszych spotkań stowarzyszeniowych w Dolinie Charlotty. Od lewej, prezes, Andrzej Jacek Blikle, obok Kasia Gierczak-Grupińska, Mirosław Wawrowski, właściciel Doliny Charlotty, Dorota Jakubowska, tata Kasi, Grzegorz Grupiński, Małgorzata Blikle, Maria Adamska, Jac Jakubowski, a poniżej mama Kasi, Lidia Grupińska z wnuczką, Oliwką

jak mają wyglądać korzenie drzewa, jak korona, czy mają z niej ulatywać ptaki... Determinacji Kasi zawdzięczamy, że drzewko jest już powszechnie rozpoznawane. Interesują się nim również firmy zagraniczne, więc być może niedługo drzewko ruszy w świat!

Nie sposób również nie wspomnieć o dr Adriannie Lewandowskiej, jednej ze szkoleniowo-doradczych podpór pierwszego i obecnego projektu, która w 2011 roku założyła w Poznaniu Instytut Biznesu Rodzinnego i prowadzi go, skutecznie łącząc wiedzę naukową z praktycznym doświadczeniem, a od trzech lat organizuje w Poznaniu Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych.

Coraz więcej inicjatyw powstaje w regionach, organizowane są konferencje, spotkania, coraz bardziej tematyką firm rodzinnych interesują się naukowcy.

Taka wielość inicjatyw świadczy o tym, że dla firm rodzinnych działać można na różne sposoby. Ważne jest jednak, aby ze sobą współpracować, wymieniać się doświadczeniami, dzielić wiedzę, doceniać osiągnięcia innych, informować nawzajem o swoich działaniach. Starać się, aby dążenie do rozwoju własnej organizacji nie stało się ważniejsze niż

dobro środowiska. To czasem może być trudne, bo prawdziwa współpraca bywa trudna – nie chodzi nam przecież o „współpracę na naszych zasadach”, bo ta zwykle do niczego dobrego nie prowadzi. Bez prawdziwej współpracy może okazać się, że rozmielimy sukces na drobne i że – jak to niestety w Polsce często bywa – sukces nas nie zjednoczy, ale podzieli.

Żeby nie zgubić tego, co najważniejsze, czyli poczucia wspólnego celu, może warto spróbować stworzyć coś w rodzaju okrągłego stołu – cyklicznych spotkań przedstawicieli wszystkich podmiotów, które chcą dla firm rodzinnych zrobić coś dobrego. Spotkać się, zobaczyć, podyskutować. Wspierać inicjatywy, których celem jest wsparcie firm rodzinnych, a nie realizacja interesów poszczególnych osób czy firm, które modę na firmy rodzinne chcą wykorzystać do pozyskania nowych klientów, w rzeczywistości ich rodzinności nie biorąc w ogóle pod uwagę. Być może PARP, jako instytucja państwowa, od lat w rozmaity sposób wspierająca firmy rodzinne, mogłaby być gospodarzem takich spotkań?

Firmy rodzinne mają teraz swój dobry czas. Wykorzystajmy go jak najlepiej. ●

# Rodzinni z własnym indeksem?

Utworzenie indeksu spółek rodzinnych warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, to najciekawszy i najbardziej zaskakujący pomysł, jaki pojawił się podczas dyskusji w trakcie „Dnia Firm Rodzinnych na Giełdzie” 27 maja 2015 r. w Warszawie.



Uczestnicy Dnia Firm Rodzinnych na Giełdzie



Piotr Gerber, Wiesław Podraza, Tadeusz Wesotowski, mec. Andrzej Foltyn

– Stworzenie na warszawskiej Giełdzie indeksu spółek rodzinnych, to bardzo dobry pomysł – powiedział **Andrzej Blikle**. – Istnienie takiego indeksu zwiększyłoby zainteresowanie inwestorów biznesem rodzinnym. Logicznie bowiem pomyśleliby sobie, że skoro taki indeks jest, to znaczy, że jest tu też jakaś wartość dodana. To byłaby ważna promocja dla firm rodzinnych, ale też dla całej polskiej gospodarki.

– Pomysł stworzenia indeksu spółek rodzinnych na GWP wydaje mi się całkiem realny, choć droga do tego jest, oczywiście, daleka – powiedziała **Beata Kacprzyk**. – Dużym wyzwaniem będzie przede wszystkim określenie docelowej grupy, która do takiego indeksu mogłaby wejść. Trzeba bardzo dokładnie określić parametry i na pewno musi być to poprzedzone analizą oraz wypracowaniem jakiegoś wskaźnika, który by spółki do takiego indeksu kwalifikował. Tym niemniej, jest to dobry moment na rozpoczęcie dyskusji na ten temat. Tak, widzę sens tego, ponieważ widzę wartości firm rodzinnych, które mogą być też wartościami firm giełdowych. Inwestorzy giełdowi też się rozwijają i myślę, że

dojdzie do momentu, kiedy nie będą już tak bardzo nastawieni na krótkoterminowy, trzymiesięczny zysk albo informację o coraz lepszych rezultatach z kwartału na kwartał. Im większa spółka, tym wskaźniki te będą zmieniać się mniej intensywnie, a inwestorzy giełdowi muszą to zaakceptować. Czyli budowanie długofalowego rozwoju firmy jest wartością samą w sobie.

Tegoroczny „Dzień Firm Rodzinnych na Giełdzie” był pierwszym takim wydarzeniem, adresowanym do tej grupy przedsiębiorców. Organizatorzy już jednak zapowiadają, że będą kolejne. Andrzej Blikle, prezes zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych nie wyklucza też, że „Dzień Firm Rodzinnych na Giełdzie” mógłby stać się doroczną wspólną imprezą IFR i GPW.

– Był to kolejny krok w budowaniu świadomości, że firma rodzinna to marka i to nie tylko w skali mikro, małych czy średnich firm, ale też tych dużych – mówił **Andrzej Blikle**. – To było pierwsze takie spotkanie, ale mam nadzieję, że będą kolejne. Niewykluczone, że następne zdarzy się już za rok.

– Pierwsze spotkanie firm rodzinnych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych było okazją do podsumowania, ile takich spółek jest już na Giełdzie. I okazało się, że blisko 50 firm notowanych na obydwu rynkach giełdowych, to spółki o rodowodzie rodzinnym. Czyli całkiem silna grupa. Chociażby z tego względu warto, żeby inicjatywa organizowania spotkań spółek rodzinnych giełdowych i „niegiełdowych” przetrwała. Będę więc zachęcać zarówno stowarzyszenie IFR, jak i zarząd GPW do dalszej współpracy – powiedziała **Beata Kacprzyk** z GPW, podsumowując pierwszy Dzień Firm Rodzinnych na Giełdzie.

– Firmy rodzinne to nie jest margines gospodarczy, ani żaden wyjątek. Większość spółek, także tych dużych, to firmy rodzinne. Zaryzykowałbym wręcz twierdzenie, że wyjątkiem jest być firmą nierodzinną – mówił **Andrzej Blikle**, podkreślając, że przez osiem lat funkcjonowania stowarzyszenia IFR stało się widoczne, że firma rodzinna jest marką samą w sobie.

– Wierzę, że Giełda Papierów Wartościowych i firmy rodzinne, to nie są rozłączne elementy. Uważam, że GPW to naturalny krok, jaki firmy rodzinne powinny zrobić, jeżeli potrzebują transparentności, finansowania bądź innych narzędzi budowania swojego biznesu i swojej przyszłości. Takie narzędzia to chociażby obszar odpowiedzialności społecznej – powiedział **Mirosław Szczepański**, wiceprezes zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie podkreślając, że firmy rodzinne i Giełda są potrzebne sobie nawzajem. ●

*Alicja Wejner, Mobilne Biuro Prasowe,  
www.tekstyprasowe.pl*



# Loża Dyskusyjna Firm Rodzinnych w projekcie Kody Wartości

28 maja odbyło się od dawna zapowiadane wydarzenie dedykowane firmom rodzinnym. Ponad 50 przedstawicieli wielkopolskich firm rodzinnych spotkało się pod Poznaniem na Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych, aby dyskutować o sukcesji i strategii rozwoju firmy rodzinnej.

Uczestników ugościło Wielkopolskie Przedsiębiorstwa Inżynierii Przemysłowej. Niezwykle ciekawym punktem programu było zwiedzanie zakładu i budynku SMART BUILDING – jednego z najbardziej innowacyjnych i zaawansowanych technologicznie budynków w Polsce, a także jedynym, w którym zastosowana została tzw. technologia zero (budynek WPIP jest zeroenergetycznym budynkiem dbającym o ekologię).

Pierwszą prelekcję poprowadziły dr Adrianna Lewandowska, Lider Merytoryczny projektu Kody Wartości (Lewandowska i Partnerzy) wraz z Małgorzatą Małecką (PwC): zaprezentowały uczestnikom wyniki najnowszego badania firm rodzinnych przeprowadzonego przez Instytut Biznesu Rodzinnego i PwC. Jakie wyzwania stoją przed firmami rodzinnymi w przeciągu najbliższych 5 lat? Obejmujące 34 państwa na całym świecie badanie wykazało, że przedsiębiorcy rodzinni obawiają się sukcesji, jednak postrzegają ją w kategoriach szansy na przyszłość, aby zapewnić firmie stabilność i trwałość.

Prezes WPIP Dariusz Stasik podczas prelekcji skupił się na zaprezentowaniu działalności swojego przedsiębiorstwa: – *Nasza firma nieustannie dąży do nowości, innowacji i zmian, staramy się zawsze być jak najbardziej elastyczni, co w obecnej sytuacji rynkowej, w której pełno jest międzynarodowej i prywatnej konkurencji, może być naszą przepustką do wypracowania i zachowania przewagi konkurencyjnej.* Wystąpienie zakończył nawiązaniem do wartości, które odgrywają bardzo ważną rolę w firmie. Hasłem przewodnim, które przyświeca codziennej działalności tej firmy, jest „Biznes oparty na trosce o klienta”.

Gościem specjalnym wydarzenia był dr Herwig Friedag z Berlina. Dr Friedag od lat prowadzi własną firmę doradczą, a swoją ofertę kieruje także do firm rodzinnych. Podczas prelekcji poruszył kwestie innowacji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Dr Friedag mówił, jak ważna jest ich rola w sukcesie każdej firmy oraz jak je skutecznie implementować. Zwrócił także uwagę na to, że najważniejszym punktem dobrego przywództwa oraz zarządzania innowacyjnością w przedsiębiorstwie jest umiejętność dialogu, komunikacji oraz kompetencji społecznych, których – jak się okazuje – często brakuje młodemu pokoleniu. Prelekcję zakończył



Dr Adrianna Lewandowska z uczestnikami Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych

wskazówkami, jak w życiu codziennym szukać innowacji w firmie oraz jak uczyć się na błędach wynikających z realizowania nowych, nieznanych dotąd rozwiązań.

Na koniec Małgorzata Jączyńska, pracownik projektu Kody Wartości zaprezentowała wypracowane w ramach projektu bezpłatne narzędzia sukcesyjne dla przedsiębiorstw rodzinnych. Narzędzia skierowane są do siedmiu grup zaangażowanych w proces sukcesji: właściciela, sukcesora, sukcesorki, managera zewnętrznego, rodziny, moderatora procesu oraz kluczowych pracowników. Każda firma uczestnicząca w spotkaniu otrzymała komplet materiałów sukcesyjnych, m.in. książkę Kody Wartości autorstwa dr Adrianny Lewandowskiej, komplet narzędzi – testów i kwestionariuszy wspierających proces sukcesji i Przewodnik SOS pomagający w sytuacjach nagłej sukcesji.

Informacje o kolejnych spotkaniach i warsztatach publikowane są na bieżąco na stronie [www.sukcesja.org.pl](http://www.sukcesja.org.pl) w zakładce Warsztaty. ●

**Marietta Lewandowska,**

*Specjalista ds. Public Relations, Lewandowska i Partnerzy*

## Nie ma przyszłości bez nowoczesności

Jesteśmy firmą rodzinną z Rudy Śląskiej, która stawia na wartości, rozwój i innowacyjne rozwiązania. Po raz kolejny nasze starania zostały docenione przez Izbę Rzemieślniczą Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach. Podczas XXII Wielkiej Gali zostaliśmy wyróżnieni tytułem „Wiarygodny Lider Biznesu 2015”. Cieszymy się, że mogliśmy te ważne dla nas chwile świętować w gronie rodziny i pracowników.

*Dalsze losy bohaterów książki „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”.*

**W** Autoklinice dzieje się wiele ciekawych rzeczy. Cały czas dynamicznie się rozwijamy inwestując w nowe hale warsztatowe. W przeciągu zaledwie 3 miesięcy została wybudowana nowa, piętrowa hala o powierzchni 300 m<sup>2</sup>. Inwestycja ta była dla nas wielkim wyzwaniem i marzeniem. Powstanie w niej innowacyjny ciąg technologiczny wyposażony w najnowocześniejsze narzędzia dostępne na rynku. Z rynku europejskiego zostanie sprowadzona wielofunkcyjna rama najnowszej generacji, która służy zarówno do prostowania, jak i do podnoszenia samochodu przy naprawach bieżących. Hala wyposażona będzie w myjnię i magazyn.

Zakupiliśmy również za granicą nowatorskie pistolety do lakieru, które umożliwią duże oszczędności lakieru przy malowaniu samochodu, dzięki czemu w jeszcze większym stopniu będziemy mogli przyczynić się do ochrony środowiska. Cały czas stawiamy na innowacje oraz najwyższą jakość wykonywanych usług. Poprzez udział w międzynarodowych targach motoryzacyjnych oraz szkoleniach branżowych stale podnosimy nasze kwalifikacje.

Dobro i zadowolenie klienta są dla nas najważniejsze, dlatego chcemy, aby klient był obsługiwany w Autoklinice na najwyższym poziomie, podczas całego procesu naprawy pojazdu. Powiększyliśmy nasz park samochodowy, który liczy obecnie 15 aut zastępczych do dyspozycji klientów. Myślimy o zakupie kolejnych pojazdów. Samochód po naprawie zostaje starannie wyczyszczony, nabłyszczony pastą teflonową, tak, aby klient jak najdłużej pamiętał, że został w Autoklinice dobrze obsługiwany. W gronie osób korzystających z naszych usług znajduje się również wielu klientów z zagranicy.

Dobrze obsługiwany klient wraca do nas nawet po wielu latach i poleca innym nasze usługi. Jako właściciel kieruję się dewizą mojego taty: „Jurku, bądź dobrym człowiekiem, a dasz sobie w życiu radę”. Uważam, że dobro wraca do człowieka i dlatego warto pomagać innym. Jesteśmy obecni na rynku motoryzacyjnym już ponad 35 lat. Ponieważ firma nazywa się Autoklinika, zajmujemy się samochodem kompleksowo i wychodzi od nas jak nowy. Współpracujemy z najlepszymi specjalistami w branży.

Dla nas liczy się przede wszystkim dobro drugiego człowieka. Dlatego aktywnie angażujemy się w szereg inicjatyw lokalnych o charakterze dobroczynnym, kulturalnym



Jerzy Paja, właściciel warsztatu samochodowego Autoklinika w Rudzie Śląskiej opowiada o firmie i wartościach, którymi kieruje się w życiu

i sportowym. Radość osób, którym możemy pomóc, jest dla nas największą satysfakcją i motywuje nas do dalszej działalności społecznej i charytatywnej.

Obecnie zatrudniamy 18 pracowników, w tym 6 uczniów. Jako właściciel firmy i mistrz w zawodzie blacharstwo i lakiernictwo samochodowe, mogę dzielić się moim doświadczeniem i wiedzą z kolejnymi pokoleniami uczniów, którzy uczą się zawodu w mojej firmie, z czego jestem bardzo dumny. Cieszy mnie, iż wielu spośród wyuczonych w naszym zakładzie czeladników zakłada swoje własne warsztaty, zarówno na rynku lokalnym, jak i za granicą i są oni cenionymi fachowcami. Jest to dla mnie wielka satysfakcja i motywuje mnie to do dalszego przekazywania wiedzy młodszemu pokoleniu.

W firmie pracuje ze mną jeszcze żona Maria oraz córka Wioleta, więc jest to prawdziwa firma rodzinna. Wcześniej pracowała również druga córka Elżbieta. Każdy członek rodziny wnosi do firmy ciepło i życzliwość. Pragnę, aby firma na zawsze zachowała swój rodzinny charakter i wartości, które są dla nas najważniejsze. ●



**Urszula Hoffmann**

trenerka pracy z opowieścią, specjalistka Counsellingu Gestalt, współautorka książki „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”

## MOIM ZDANIEM

# Rodzinni filantropi

Sukcesowi biznesowemu towarzyszy często klimat dwuznaczności, podejrzeń, a nie zawsze zauważa się, że ludzie majątni odgrywają istotną rolę w budowaniu kultury filantropii, rozumianej nie tyle jako wspieranie biednych, ile działanie na rzecz dobra wspólnego.

**Sebastian Margalski**

Członek zwyczajny stowarzyszenia IFR,  
bloga [www.margalski.pl](http://www.margalski.pl)

**P**arę dni temu przyjaciółka zaprosiła mnie na kameralną galę wręczenia nagród dla utalentowanych młodych architektów. Nagrodzone zostały projekty, które wykraczają poza klasyczne kryteria jakości, jak to, że zaprojektowany budynek jest po prostu bardzo dobry, widowiskowy czy funkcjonalny. Jurorzy szczególną uwagę zwracali na to, jak projekt wpisuje się w tkankę społeczną, jak komponuje się z otoczeniem, czy staje się elementem systemu wielopoziomowych potrzeb społecznych, ekologii i funkcji. W ocenie uwzględnia się szczególnie zastosowanie proekologicznych rozwiązań. Organizatorem wydarzenia była „Fundacja dla Polski”, której to moja przyjaciółka jej prezesem. Jest to organizacja zarządzająca funduszami filantropijnymi, w tym „bohaterem” tego wieczoru – funduszem im. Małgorzaty Baczek i Piotra Zakrzewskiego. Głównym celem powołanego przez członków rodziny oraz przyjaciół funduszu jest pomoc młodym utalentowanym architektom i inżynierom budowlanym oraz popularyzacja najnowszych rozwiązań z zakresu budownictwa społeczno-publicznego. Swoją drogą zbieżność nazwiska z jednym z założycieli naszego stowarzyszenia IFR – prof. Tadeuszem Baczeko, jest absolutnie nieprzypadkowa!

Zwycięskie projekty nie tylko łączyły w sobie walor świetnego rzemiosła i dobrze wykonanego projektu, ale dawały coś znacznie większego: łączyły sferę sztuki, codzienności i użyteczności poprzez tworzenie nowych obszarów aktywności społecznej, jak choćby miejskie agory, miejsca spotkań, pracy i rekreacji. To swoista awangarda w myśleniu o biznesie, w opozycji do myślenia o zysku za wszelką cenę. Czy powyższe wartości nie są czasem zbieżne z modelową ideą prowadzenia biznesu rodzinnego?

Podczas laudacji na rzecz wyróżnionych młodych architektów, przyszły mi do głowy różne inspiracje w odniesieniu do firm rodzinnych.

**Pomaganie może stać się źródłem życiowej satysfakcji, furtką do społecznego uznania i akceptacji, a także prestiżu.**

Jak dobrze wiemy, każda firma rodzinna robi coś na rzecz lokalnego otoczenia, ale wraz z rozwojem biznesu, zmiany statusu społecznego i większych ambicji właścicieli, pojawiają się nowe wyzwania oraz potrzeba uporządkowania wielu rozproszonych często aktywności. Według socjologa prof. Henryka Domańskiego „elita biznesu stanie się klasą wyższą, gdy w tej roli zostanie zaakceptowana przez społeczeństwo”. Jednak nie stanie się to z dnia na dzień.

Architektura to przestrzeń życia konkretnych ludzi w konkretnym środowisku. Biznes deweloperski to szczególnie odpowiedzialna dziedzina działalności gospodarczej, a konsekwencje jej realizacji pozostają na pokolenia. To ogromne wyzwanie dla właścicieli takich firm.

Zimny w dotyku, ale tak modny ostatnio surowy beton połączony ze szkłem i drewnem parkietu, stanowiący zamkniętą przestrzeń wieczornej uroczystości rozdania nagród, stał się dla mnie miejscem rozważań o roli filantropii w przedsiębiorczości rodzinnej.

Regularna działalność filantropijna od lat jest czymś całkowicie naturalnym, szczególnie w krajach anglosaskich. W imieniu rodziny biznesowej zajmują się tym mecenasi kancelarii family office czy fundacji filantropijnych. Choć filantropia często może stać się jednym z narzędzi optymalizacji podatkowej, jednak wymyka się prostym schematom oceny. To przecież sposób spełniania siebie, spłacania zobowiązań społecznych, szczególnie wtedy, gdy w opinii właścicieli zgromadzony majątek rodzina zawdzięcza społeczeństwu.

Czy milion dla milionera, to dużo czy mało? To pojęcie względne. Moim zdaniem stoimy u progu takiego kolejnego dwudziestopięciolecia, w którym szczególną rolę kształtować będzie postawa współpracy społecznej, gry zespołowej, która jeszcze nigdy dotąd nie była tak istotna, jak właśnie dziś. ●



# FIRMA RODZINNA TO MARKA



**M**ilość

**A**wangarda biznesu

**R**eccepta na zmienną rzeczywistość

**K**reatywność

**A**firmacja przedsiębiorczości

**Jesteśmy trzonem gospodarki.**

**Tworzymy miejsca pracy.**

**Budujemy na wartościach.**

**Osadzeni na tym, co cenne w tradycji,  
patrzemy daleko w przyszłość.**

Budujemy sieć i markę FIRM RODZINNYCH w Polsce.

Dołącz do nas!

Umocnij swoją rodzinę i swój biznes.

[www.firmyrodzinne.eu](http://www.firmyrodzinne.eu)