

O biznesie rodzinnym głosem sukcesorów

Różne ścieżki, te same priorytety



7%

Tylko 7% przedstawicieli młodego pokolenia uważa, że ich firma rodzinna ma strategię biznesową dostosowaną do czasów transformacji

82%

Sukcesorów jest przekonanych, że innowacje mają fundamentalne znaczenie dla firmy, jednak tylko 15% sądzi, że ich biznes dobrze sobie z nimi radzi

36%

Sukcesorów odczuwa frustrację w związku z tym, że ich rodzice nie w pełni rozumieją szanse i zagrożenia jakie niesie za sobą transformacja cyfrowa

Spis treści

Priorytety biznesowe młodego pokolenia	4
Profesjonalizacja	6
Dywersyfikacja i ekspansja	8
Innowacje	9
Przemiany technologiczne	10
 5 filarów sukcesu firm rodzinnych	 11
NOVOL	13
<i>Filar I. Kultura</i>	16
BASE GROUP	17
<i>Filar II. Komunikacja</i>	20
INGLOT	21
<i>Filar III. Klarowna wizja</i>	24
SOLARIS / OWNERS PLACE	25
<i>Filar IV. Wiarygodność</i>	28
ANIA KRUK	29
<i>Filar V. Zaangażowanie</i>	32
KROSS	33
 Metodyka	35
Kontakty	37
Praktyka Polskich Firm Rodzinnych w PwC	38

Wstęp

Firmy rodzinne będące jednym z kół zamachowych gospodarki wchodzi w kolejną fazę rozwoju. Dzieło pokolenia założycieli jest dziś stopniowo przekazywane w ręce sukcesorów.

To trudny proces, wymagający wieloletnich przygotowań. Następcy szykują się do nowych obowiązków odpowiednio dobierając ścieżkę edukacyjną, a następnie budując swoje doświadczenie zawodowe.

Jak sygnalizowaliśmy w raporcie „Badanie firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian” rozkwit polskich przedsiębiorstw rodzinnych rozpoczął się blisko trzy dekady temu, dlatego dziś w wielu z nich nadszedł moment przekazania sterów w ręce przedstawicieli kolejnego pokolenia.

Proces ten nie należy jednak do łatwych tak dla nestorów, jak i dla sukcesorów. Przedstawiciele poszczególnych

pokoleń niejednokrotnie zapatrują się w odmienny sposób na wyzwania i inaczej określają priorytety. Zapewne dlatego, 30% uczestników badania z Polski stwierdziło, że sukcesja to jedno z najpoważniejszych wyzwań dla ich przedsiębiorstw w najbliższych latach.

Mając to na uwadze, zasadniczym elementem raportu „O biznesie rodzinnym głosem sukcesorów. Różne ścieżki, te same priorytety” uczyniliśmy studia przypadków, przedstawiające przekazywanie sterów w polskich spółkach rodzinnych. Oddaliśmy głos samym sukcesorom, bo ich spostrzeżenia są w naszym przekonaniu bardzo cenne. Swoją historią, wiedzą, doświadczeniem i poradami dla innych przedsiębiorców,





Pięć filarów

– według naszego badania są fundamentem sprawnego działania przedsiębiorstw rodzinnych

dopiero planujących proces sukcesji lub będących w jej początkowej fazie, podzielili się sukcesorzy z czołowych polskich firm rodzinnych: Ania Kruk, Base Group, Inglot, Kross, Novol i Solaris.

Obserwacje przedstawicieli młodego pokolenia wzbogaciłymi wynikami globalnego badania przeprowadzonego w ramach prac nad raportem Next Gen Study „*Same passion, different paths*”. Składało się na nie 35 pogłębionych wywiadów z sukcesorami firm rodzinnych z różnych stron świata oraz 102 ankiety internetowe przeprowadzone wśród sukcesorów z 21 krajów. Raport globalny powstał w celu pogłębienia tematyki poruszanej w badaniu PwC z 2016 roku – Next Generation Survey „*Great expectations – The Next Generation of Family Business Leader*”.

Zidentyfikowane w nim zostały priorytety biznesowe sukcesorów firm rodzinnych, przygotowujących się do przejęcia biznesu. Sam raport *Next Gen Study* analizuje przywołane priorytety dokładniej. Dlatego też w naszym opracowaniu poza procesem sukcesji, skupiliśmy się także na wcześniej zidentyfikowanych priorytetach.

Analizie poddaliśmy cztery obszary: profesjonalizację, dywersyfikację, innowacje oraz transformację cyfrową. Opierając się na *Next Gen Study* „*Same passion, different paths*”, a także wywiadach z sukcesorami z polskich firm zidentyfikowaliśmy również pięć filarów, które mogą stać się fundamentem sprawnego działania przedsiębiorstw rodzinnych.

dr Adrianna Lewandowska

Doradca ds. strategii i sukcesji
Prezes Instytutu
Biznesu Rodzinnego



Piotr Wyszogrodzki

Partner w PwC
Lider Praktyki Firm Prywatnych
w Europie



Priorytety biznesowe młodego pokolenia



Wszystko, czego dowiedzieliśmy się o sukcesorach – zarówno z tegorocznych wywiadów, jak i z naszych doświadczeń w pracy z nimi jednoznacznie potwierdza, że mają oni jasną wizję przyszłości ich rodzinnego biznesu i kilka konkretnych pomysłów na to, jak tę wizję wcielić w życie. Jest to adekwatne zarówno dla tych, którzy planują pozostać w firmie rodzinnej, jak i tych, którzy planują inną ścieżkę kariery.



Doświadczenia i wykształcenie sukcesorów potwierdzają, że przypisują oni szczególną wagę do takich obszarów jak digitalizacja, innowacje i profesjonalizacja, a ich sposób patrzenia na świat sprawia, że są oni żywo zainteresowani dywersyfikacją, zarówno pod kątem produktowym, rynkowym, jak i sposobów wykonywania pracy. Wspólnym mianownikiem jest tutaj potrzeba przekonującej strategii i praktycznego planu jej realizacji zarówno w krótkim, jak i średnim okresie.

To ściśle wiąże się z tematem, który omówiliśmy w globalnym badaniu „Family Business Survey 2016. The ‘missing middle’: Bridging the strategy gap in family firms”. Wykazało ono, że wiele firm rodzinnych ma skuteczne krótkoterminowe plany biznesowe oraz jasną długofalową wizję, którą mierzy

się pokoleniami. Jednak jak pokazują badania okres pięciu do dziesięciu lat nie jest odpowiednio zaadresowany przez znaczną część biznesów rodzinnych. Dobrą wiadomością jest jednak to, że właśnie te obszary wymagają uwzględnienia priorytetów wskazanych przez przedstawicieli młodego pokolenia.

Coraz częściej widzimy, że sukcesorzy otrzymują role na poziomie zarządu – gdzie mogą realnie wspierać zarząd, zapewniając świeże spojrzenie, nowe umiejętności i inny sposób myślenia, pomagając tym samym przygotować biznes na przyszłość. To dobrze wpływa na cały sektor firm rodzinnych, tak długo jak obecne pokolenie właścicieli rozpoznaje i korzysta z umiejętności, motywacji i doświadczenia sukcesorów, aby napędzać rozwój firmy.

„W wieku 25 lat zostałam rzucona na głęboką wodę, kiedy stworzyliśmy markę o moim imieniu i nazwisku, a ja zostałam jej twarzą. Właściwie wszystkiego nauczyłam się na żywym organizmie, w praktyce, już pracując”.

tak z perspektywy 5 lat działalności marki Ania Kruk, swoje zawodowe początki opisuje dyrektor kreatywna firmy – **Ania Kruk-Viñas**

Profesjonalizacja



Sukcesja w polskich firmach rodzinnych następuje bardzo często w okresie, gdy spółki te notują dynamiczny wzrost. Po latach budowy pozycji rynkowej i stworzeniu rozpoznawalnej marki, wstępują one na ścieżkę dynamicznego rozwoju. Wzrost pociąga za sobą jednak szereg wyzwań. Struktury w oparciu, o które funkcjonowały przedsiębiorstwa stają się nieprzystające do nowej rzeczywistości. Nie dziwi, więc fakt, że profesjonalizacja znajduje się wysoko na liście priorytetów sukcesorów w firmach rodzinnych.

Prowadząc badania oraz współpracując na co dzień z polskimi firmami rodzinnymi, obserwujemy wiele zjawisk, które można nazwać przejawem profesjonalizacji. Firmy rodzinne tworzą wyraźnie zarysowane struktury wewnętrzne i podział odpowiedzialności, określają procesy wewnętrzne,

zatrudniają coraz szerszą kadrę menedżerów średniego i wysokiego szczebla, zmieniają model zarządzania, odchodząc od mikrozarządzania w stronę większego delegowania zadań, odpowiedzialności i decyzyjności – to nieuniknione, zważywszy na tempo, w jakim rośnie skala rodzimego biznesu rodzinnego.

Jak ukazały nasze badania prowadzone w ramach prac nad raportem Next Generation Survey „*Great expectations – The Next Generation of Family Business Leader*” z 2016 roku, w części spółek mamy do czynienia z przemianą z *family business* w *business family*. Ujmując to najkrócej, jest to sytuacja, w której rodzina utrzymuje własność spółki i zasiada w radzie nadzorczej, ale bieżące zarządzanie spółką przekazuje zewnętrznej kadrze menedżerskiej.

„To dość częste zjawisko, obserwowane w tzw. pierwszej fali sukcesji w Polsce, że pokolenie założycieli było ekspertami w branży, w której zbudowali firmę: biologami, chemikami, inżynierami budownictwa, którzy zakładali firmę i uczyli się nią zarządzać. Pokolenie Ich dzieci, które obecnie przejmuje stery w tych firmach to eksperci w zarządzaniu, którzy poznają firmę i branżę od podszewki, ale zazwyczaj edukują się do bycia menedżerami. To słuszne podejście, bo w zbudowanych już strukturach przedsiębiorstw pracują osoby zajmujące się badaniem rynku, pracami B+R, produkcją, marketingiem, sprzedażą, itp. Od współczesnego lidera oczekuje się kompleksowego spojrzenia na niezwykle zmienne i skomplikowane otoczenie biznesowe, posiadania wizji rozwoju oraz podejmowania trafnych decyzji, nie bycia ekspertem w każdym temacie”.

Ewelina Grzelak

Menedżer ds. Rozwoju Biznesu, Praktyka Polskich Firm Prywatnych PwC

„To, co najbardziej zmieniło się wraz z objęciem przeze mnie funkcji prezesa to przede wszystkim styl zarządzania. Nestorzy podejmowali niemal wszystkie decyzje samodzielnie. Ja staram się delegować obowiązki i odpowiedzialności. Można powiedzieć, że w dobie dynamicznego postępu technologicznego to nieuniknione. Specjalizacja postępuje błyskawicznie, na wszystkich etapach produkcji. Co więcej zwiększanie zakresu odpowiedzialności ma fundamentalne znaczenie dla rozwoju pracowników”.

Jakub Kaszuba, Base Group

W tym miejscu pojawia się jednak pytanie: jak stworzyć radę nadzorczą, która wesprze właścicieli w skutecznym sprawowaniu kontroli nad spółką? Odpowiedzią na to pytanie może być zestaw kluczowych kompetencji jakie powinni posiadać członkowie rad. Zidentyfikowaliśmy go dzięki badaniu przeprowadzonemu w ramach prac nad raportem „Rady nadzorcze 2016. Trendy i kierunki zmian”. W ich wyznaczaniu brali udział członkowie rad nadzorczych, zarządów i właściciele spółek.

W efekcie powstał katalog ośmiu kluczowych kompetencji członka rady nadzorczej. Zawiera on głównie postawy i umiejętności, których właściciele, zarząd i same rady

jednogłośnie oczekują od profesjonalnych członków rad nadzorczych: jasne formułowanie oczekiwań wobec członków zarządu; całościowe spojrzenie na biznes; współpraca z zarządem; wyłanianie i prezentowanie kluczowych wątków, klarowne argumentowanie; respektowanie zasad *corporate governance*; lojalność wobec akcjonariuszy; lojalność wobec spółki i budowanie strategii biznesowej. Katalog ten może stać się punktem. Może stać się on punktem wyjścia dla stworzenia profilu kompetencyjnego kandydata na członka rady nadzorczej firmy rodzinnej, jednocześnie powinien on zostać rozszerzony o niezbędne elementy z obszarów doświadczenia i wiedzy.



Dywersyfikacja i ekspansja

82%

uczestników badania,
myśli o poszerzeniu
oferty produktowej

„Choć nasza firma rozwija się obecnie bardzo dynamicznie, już teraz dostrzegam wyzwania czekające ją w przyszłości. W pierwszej kolejności będzie to konkurencja z graczami globalnymi. Inne firmy posiadają wiele marek, docierają do zróżnicowanych grup odbiorców. W przyszłości również Ingłot będzie dywersyfikował swoją ofertę”.

Grzegorz Ingłot, Ingłot

Zgodnie z wynikami „*Badania firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian*”, aż 29% firm w Polsce przewiduje silny i agresywny wzrost w ciągu 5 lat od daty badania. Osiągając coraz większą skalę działalności, spółki zaczynają poszerzać gamę oferowanych produktów i usług oraz wchodzić na nowe rynki. To także szansa na minimalizację ryzyka biznesowego wiążącego się z wahaniami koniunktury na rynku macierzystym.

82% uczestników badania przeprowadzonego w ramach prac nad raportem „*Next Gen Study „Same passion”, different paths*”, myśli o poszerzeniu oferty produktowej. W przypadku niektórych firm preferowaną opcją jest wejście na rynki ościennych krajów. Jak ukazały wyniki ankiety, pewna grupa przedsiębiorstw rodzinnych zmienia również strategię działania.

W miejsce sprzedaży większości produktów w hurcie innym podmiotom, decydują się na śmielsze działania pod własną marką. Decyzja o promowaniu własnego przedsiębiorstwa prowadzi często do zwiększenia zysków, jednocześnie jednak wymaga istotnych modyfikacji modelu biznesowego i rozwoju własnego marketingu oraz sprzedaży.

O dywersyfikacji mówi rodzeństwo Ingłotów. Dodatkowo są oni przekonani, że korzyści przyniosłaby ich firmie częściowa decentralizacja oraz przeniesienie wybranych funkcji firmy za granicę. Oczywiście te kluczowe powinny zostać w Polsce. Jednocześnie Grzegorz i Milena podkreślają, że prowadząc interesy na skalę globalną nie ma miejsca na pomyłkę. Rynki działają jak system naczyń połączonych, działania podjęte na jednym mogą przełożyć się na sytuację na pozostałych.

„Polskie firmy rodzinne, głównie ze względu na krótką historię wolnego rynku nad Wisłą, nie są aż tak zakorzenione na zagranicznych rynkach jak ich zachodni odpowiednicy. Tylko 14% firm rodzinnych działa poza granicami kraju, z czego 2% z nich to marki globalne. Szansą na rozwój na rynkach zagranicznych jest siła drugiego pokolenia sukcesorów z firm rodzinnych. Odwaga patrzenia w przyszłość, świetna znajomość nowych technologii, wykształcenie na najlepszych uczelniach, międzynarodowe sieci kontaktów i znajomość języków obcych to doskonały punkt wyjścia do przemiany firm rodziców w międzynarodowych graczy. W oparciu o kluczowe kompetencje, na których zbudowana została autentyczność i tożsamość biznesu w pierwszym pokoleniu, młoda generacja przedsiębiorców może wprowadzić polskie marki na globalne tory, po których z dużym sukcesem poruszają się już takie firmy rodzinne jak: Oknoplast, Ingłot, Solaris, LUG, Trefl, Mokate, czy KROSS”.

Łukasz Tylczyński

Ekspert ds. Badań i Rozwoju, Instytut Biznesu Rodzinnego

Innowacje



82%

sukcesorów twierdzi,
że innowacje mają
fundamentalne znaczenie
dla firmy, ale tylko

15%

badanych sądzi,
że skutecznie je
wykorzystuje

Kluczowym obszarem z perspektywy umacniania przewagi konkurencyjnej są innowacje. Aż 82% uczestników globalnego badania Next Gen Study „*Same passion, different paths*” jest przekonanych, że mają one fundamentalne znaczenie dla firmy, jednak tylko 15% ankietowanych sądzi, że ich organizacja dobrze sobie z nimi radzi. To sygnał wskazujący na istnienie luki kompetencyjnej. Innowacje mogące umocnić pozycję rynkową przedsiębiorstwa, wciąż jednak w wielu spółkach nie są wykorzystywane w sposób skuteczny i nie wspierają ich rozwoju. Nie we wszystkich firmach proces ten prowadzony jest w sposób gwarantujący najbardziej optymalne wykorzystanie zaangażowanych zasobów.

Jednocześnie jak ukazały wyniki badań prowadzonych w ramach prac nad raportem „*Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju*”, przeszło połowa badanych firm wskazała problemy wewnątrz organizacji jako największą przeszkodę w tworzeniu innowacji. Aż 21% respondentów

zadeklarowało niedostosowanie kultury organizacyjnej do strategii innowacji. Wśród przeszkód wymieniane były także nieadekwatność organizacji i procesów, a także brak współpracy pomiędzy funkcjami, biznesami /działami lub regionami.

Sytuacja wygląda odmiennie w firmach przedstawionych w naszym opracowaniu. Tu innowacje traktowane są jako istotne ogniwo działalności, a wymienione firmy mogą posłużyć za inspirację dla innych przedsiębiorców. Solaris intensywnie rozwija swoją ofertę, poszerzając ją o elektrybusy i pojazdy zasilane CNG. Kross z Przasnysza rozwinął produkcję rowerów elektrycznych oraz stworzył pierwszą w Europie linię do produkcji ram karbonowych, a nawet dokonał akwizycji na rynku holenderskim, gdzie rower jest jednym z symboli stylu życia. W spółce Ani Kruk to przedstawiciel starszego pokolenia postawił na innowacyjność nowej marki. Pan Wojciech chciał by marka jego córki odróżniała się od innych firm biżuteryjnych.



Przemiany technologiczne

36%

ankietowanych sukcesorów, wskazało, że ich rodzice nie w pełni rozumieją szanse i zagrożenia jakie niesie za sobą transformacja cyfrowa

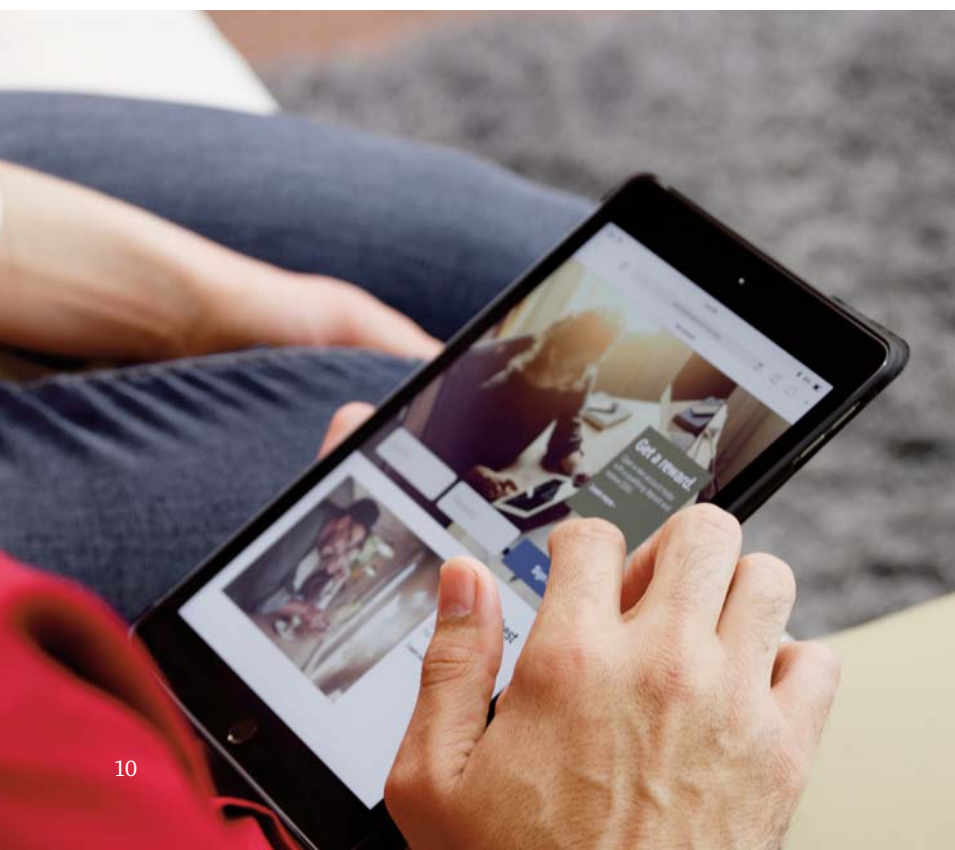
75%

jest zdania, że kluczowe znaczenie ma opracowanie strategii biznesowej dostosowanej do czasów transformacji, ale tylko 7% sukcesorów uważa, że ich firma ma odpowiednią strategię

Nie jest zaskoczeniem, że właśnie przedstawiciele młodego pokolenia stanowią siłę napędową procesu transformacji cyfrowej. Od dzieciństwa obcuja z nowoczesnymi technologiami (ang. *digital natives*), czują się więc znacznie bardziej komfortowo w tym obszarze niż reprezentanci poprzedniej generacji. Wiedzą też, jak użyć ich do tworzenia wartości dodanej. Proces przemian w firmach rodzinnych rozpoczyna się z reguły od sfery komunikacji, sprzedaży w sieci i marketingu, a także systemów zarządzania relacjami z klientem (CRM). Praktyczne zastosowanie nowych technologii w innych obszarach, takich jak produkcja, czy też połączenie wszystkich wyżej wymienionych procesów w strategię wielokanałowej sprzedaży, jest znacznie trudniejsze oraz wymaga nieporównywalnie większych nakładów finansowych, co często wywołuje opór przedstawicieli starszego pokolenia.

Zapewne z tej przyczyny 36% sukcesorów ankietowanych w ramach Next Gen Study „*Same passion, different paths*” wskazało, że odczuwają oni frustrację w związku z tym, że ich rodzice nie w pełni rozumieją szanse jakie niesie za sobą transformacja cyfrowa, a także zagrożenia jakie się z nią wiążą. Aż 75% jest zdania, że kluczowe znaczenie ma opracowanie strategii biznesowej dostosowanej do czasów transformacji, niestety jedynie 7% jest zdania, że ich firma dobrze sobie z tym radzi. Sama świadomość niedostatków w tym zakresie ma duże znaczenie i daje nadzieję, że wyniki te ulegną znaczącej poprawie w najbliższych latach.

W części przedsiębiorstw jest to jednak priorytet. Ania Kruk wskazała, że w ciągu najbliższych lat jej firma stawia na silny rozwój sprzedaży online, w 2018 pojawi się nowa strona internetowa, uwzględniająca najnowsze trendy w e-commerce. Grzegorz Inglot za jedno ze swoich największych dotychczasowych osiągnięć uznał właśnie rozwój e-commerce. Obecnie za pośrednictwem internetu klienci z 40 krajów mogą nabyć kosmetyki wyprodukowane przez ich firmę bez wychodzenia z domu.



5 filarów sukcesu firm rodzinnych



Filar I.

Filar II.

Filar III.

Filar IV.

Filar V.

Zaangażowanie

Wiarygodność

Klarowna wizja

Komunikacja

Kultura

5 filarów sukcesu firm rodzinnych

Firmy rodzinne przygotowując się do sukcesji lub będąc już w jej trakcie mogą osiągnąć sukces na wiele sposobów. Niezależnie od obranej ścieżki, ważne jest oparcie się na pięciu filarach, związanych z kluczowymi obszarami w spółce. W tej sekcji raportu przedstawiliśmy historie sukcesorów polskich firm rodzinnych i przepleliśmy je wartościami, które wdrożone w życie pomogą firmom rodzinnym stabilnie się rozwijać.

„W procesie sukcesji kluczem jest odpowiednia komunikacja międzypokoleniowa. Tylko otwarty i szczerzy dialog, a także umiejętność przyjmowania i udzielenia krytycznych komentarzy oraz zdolność powiedzenia „nie” – (czasem z dodatkiem – „ale naprawdę nie”) – ma szansę przełożyć się na sukces tego przedsięwzięcia. Wizja rozwoju biznesu musi być klarowna dla wszystkich uczestników i powinna być dziełem wspólnym, a nie wynikać z twardego przekazu założyciela pod tytułem „trzeba to zrobić, wierz mi, wiem lepiej”. Sukces transferu międzypokoleniowego zależy od zaangażowania wszystkich stron, a tego nie sposób osiągnąć, gdy nie uwzględnia się pragnień i zainteresowań uczestników. Sukcesor nie będzie wiarygodnym zarządzającym, jeśli podległa mu załoga nie poczuje, iż cele które realizuje są także jego celami osobistymi. Przywódca musi być autentyczny, a tej cechy nie zademonstruje ktoś, kto realizuje pomysły innych tylko z poczucia obowiązku. Z drugiej strony zmiana rewolucyjna, odrzucająca stary porządek, a realizująca tylko wizję sukcesora, w wielu przypadkach może być skazana na porażkę, w szczególności z uwagi na ryzyko odejść kluczowych współpracowników. Dlatego tak ważne jest, aby proces sukcesji był odpowiednio wkomponowany w kulturę i tradycję firmy rodzinnej”.

Jacek Pawłowski, Partner w PwC Legal, Praktyka Polskich Firm Prywatnych,
Piotr Woźniakiewicz, Starszy Menedżer, Praktyka Polskich Firm Prywatnych PwC

„Sukcesja to wieloletni proces. Wraz z wychowaniem przekazywane są rodzinne wartości, później wiedza, z czasem dopiero władza i własność w firmie rodzinnej. Dzieciom z firm rodzinnych, z którymi pracuję stawiam na początku współpracy 3 pytania: (1) czy masz lub możesz mieć kompetencje do tego, by zarządzać biznesem rodzinnym. (2) czy znając swoich rodziców możesz sobie wyobrazić, że pozwolą ci kiedyś samodzielnie zarządzać firmą (3) czy gdyby to nie była wasza firma – też chciałbyś to robić?! Czyli, czy po prostu tego chcesz? Do przeprowadzenia dobrej sukcesji potrzebuję w tym teście 3 x TAK. Warto jednak pamiętać, że dochodzenie do prawdziwych odpowiedzi na te pytania, zajmuje miesiące, a czasem i lata. I angażuje nie tylko sukcesorów, ale też nestorów, którzy trochę jak w sztafecie – podając pałeczkę następcy w pewnym momencie muszą po prostu przesunąć się na bok, by ten który ma więcej siły, mógł biec szybciej i zapracować na lepszy wynik całego zespołu”.

dr Adrianna Lewandowska
Doradca ds. strategii i sukcesji, Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

Ciekawi jutra NOVOL



Filip Nowakowski i Paweł Olewiński

W czasie gdy w wielu firmach dyskusje o sukcesji dopiero się rozpoczynają, w innych jest to już zaawansowany proces. Tak jest w przypadku spółki NOVOL, w której reprezentanci młodszego pokolenia, **Filip Nowakowski i Paweł Olewiński** objęli już funkcje zarządcze.

Historia NOVOL-u zaczęła się w 1978 roku, a dziś obchodzi on Jubileusz 40-lecia działalności. Stworzyło go dwóch przyjaciół, Piotr Olewiński i Piotr Nowakowski. Niegdyś małe przedsiębiorstwo rozpoczynające swoją działalność w garażu, po latach dynamicznego rozwoju stało się jednym ze znaczących producentów materiałów lakierniczych oraz zabezpieczeń dla przemysłu motoryzacyjnego i budowlanego. Jego produkty trafiają dziś do państw europejskich, Azji, Australii, Nowej Zelandii, a także na Bliski Wschód i do Afryki. Warto podkreślić, że NOVOL to firma rodzinna, która połączyła dwie rodziny. Aktualnie, po prawie czterdziestu latach rozwoju, odpowiedzialność

za prowadzenie firmy przejęła druga generacja rodziny – Filip Nowakowski i Paweł Olewiński jako prezes i wiceprezes zarządzają spółką. Obaj sukcesorzy firmę pamiętają od swoich najmłodszych lat i obaj przechodzili przez wiele szczebli organizacyjnych w firmie, budując kompletny obraz złożonych aspektów funkcjonowania organizacji działającej na wielu obszarach produktowych oraz geograficznych. Pracując na różnych stanowiskach i w odmiennych obszarach mieli okazję odpowiednio przygotować się do nowej roli, a także zbudować świadomość aktualnych wyzwań przed którymi stanęła firma w związku z dynamicznym rozwojem, jaki nastąpił w ostatnich latach. Jednym z istotnych momentów procesu przygotowawczego sukcesji pokoleniowej w NOVOL była wspólna wizyta nestora i sukcesora w Szwecji, w rodzinnej firmie zajmującej się od pokoleń produkcją stolarki biurowej. To między innymi dzięki rozmowie z jednej strony ze szwedzkimi gospodarzami spotkania, z drugiej z kilkunastoma innymi firmami rodzinnymi z Polski, które stały przed dylematami sukcesyjnymi oraz ekspertami PwC zapoczątkowano dyskusję o przekazaniu sterów przedstawicielom młodszego pokolenia. W efekcie powstał ramowy plan sukcesyjny, którego wstępnym etapem było zaznajomienie sukcesorów ze szczegółami codziennej pracy nestorów. Filip został dyrektorem operacyjnym, co umożliwiło lepsze zrozumienie zasad funkcjonowania spółki. Niedługo potem do ścisłej współpracy z Nestorami i Filipem dołączył Paweł, bratanek drugiego ze współzałożycieli. Okres ten był wyjątkowy dla firmy, pracowników, ale przede wszystkim dla czterech panów.

Ciekawi jutra NOVOL



Oprócz bieżących działań i codziennych spotkań należało poświęcić odpowiednio dużo czasu na rozmowy o obszarach organizacji oraz jej otoczeniu, które nie były dotychczas w zakresach obowiązków Filipa i Pawła. Był to także czas wspólnych analiz dotychczasowych strategicznych posunięć i projektów realizowanych przez spółkę. Wizja nadchodzącej zmiany pokoleniowej oraz nieustanny rozwój firmy spowodowały, że sukcesorzy zdecydowali się pogłębić swoją wiedzę menedżerską i obaj są już dzisiaj absolwentami studiów podyplomowych programów MBA.

Jak sukcesja wyglądała od strony technicznej? Przez lata współpracy założyciele firmy podzielili się zadaniami i zakresami odpowiedzialności. Początkowo obowiązki miały przejść z ojca na syna. Sukcesorzy dostrzegli jednak potrzebę dokonania korekt i dopasowania ról do wykształcenia,

posiadanych kompetencji i doświadczenia każdego z nich. Wciąż respektowana jest jednak ustanowiona w początkach funkcjonowania firmy zasada: jeżeli jeden z zarządzających ma wątpliwości w stosunku do określonych działań, to nie są one podejmowane dopóki obydwie strony nie wypracują konsensusu. Każda strategiczna kwestia musi być akceptowana jednogłośnie. Jeśli pojawiają się rozbieżne opinie, nestorzy i sukcesorzy dyskutują i wspólnie podejmują strategiczne decyzje. Założyciele nadal są zaangażowani w funkcjonowanie firmy, zajmując się ustalonymi wspólnie z nowym zarządem projektami oraz oczywiście wspierają sukcesorów w rozstrzyganiu kluczowych zagadnień. Po objęciu funkcji prezesa i wiceprezesa przez Filipa i Pawła w firmie następuje ewolucyjna zmiana organizacyjna.

Ciekawi jutra NOVOL



Ważnym zadaniem było przyzwyczajenie współpracowników do nowości. Sukcesorzy starają się unikać rewolucyjnych zmian, koncentrują się na sprawach o znaczeniu strategicznym. Jednym z ich zasadniczych celów jest umiejętne stawienie czoła wyzwaniom, jakie przed organizacją stawiają liczne obszary rynkowe oraz specyfika różnych obszarów geograficznych, na których działa spółka, przy nieustannym zachowaniu rodzinnego charakteru prowadzonej działalności, co w przekonaniu sukcesorów jest dużą wartością.

Filip i Paweł podkreślają ciężar odpowiedzialności, jaki czują w związku z przejęciem dobrze prosperującej firmy. Istotne jest, aby złożony i wrażliwy dla firm rodzinnych proces sukcesji nie wpłynął negatywnie na kondycję spółki. Póki co NOVOL odnotowuje wzrost, ale jak zauważa prezes, trzeba stale mieć się na baczności. Jak podkreślił, podstawą udanej sukcesji jest rozpoczęcie jej z dużym wyprzedzeniem, dogłębna analiza potrzeb i charakteru firmy, wypracowanie scenariuszy 'awaryjnych' i spokojne spojrzenie w przyszłość.

Rady dla sukcesorów

Rada 1: Ewolucja nie rewolucja. Jedną z istotniejszych kwestii jest płynne przeprowadzanie zmian, jeśli nie ma naglącej potrzeby, warto się zastanowić, czy faktycznie istnieje potrzeba szybkich, radykalnych zmian, czy można jednak implementować je w sposób ewolucyjny, bez niepotrzebnego burzenia funkcjonującego ładu.

Rada 2: Dbłość o relacje, wczucie się w to, co robią i myślą współpracownicy. Warto pamiętać, że relacje ulegną zmianie w związku z sukcesją. W delikatnych kwestiach związanych z ludźmi potrzebne są rozważne działania, oparte na sprawdzonych informacjach.

Rada 3: Akceptacja swoich błędów. Nietrafione decyzje są nieuniknione. Nie warto się jednak zrażać, tylko wyciągać wnioski i podejmować działania naprawcze.

Rada 4: Być sobą. Należy pamiętać o tym, że jest się następcą, nie założycielem. Nie zawsze próba wcielenia się w swego poprzednika może przynieść pożądane efekty.

Filip Nowakowski
Prezes Zarządu, NOVOL

Paweł Olewiński
Wiceprezes Zarządu, NOVOL

Filar I. Kultura



W odczuciu sukcesorów kluczowym czynnikiem wspomagającym ich rozwój jest funkcjonowanie w przyjaznym środowisku, w którym mają oni swobodę realizacji swoich idei. Jak sygnalizował nasz rozmówca Jakub Kaszuba z Base Group, kultura firm rodzinnych znacząco różni się od tej panującej w największych organizacjach biznesowych.

Ten fakt akcentowali również uczestnicy badania przeprowadzonego w ramach prac nad raportem Next Gen Study „*Same passion, different paths*”. Prostsze łańcuchy decyzyjne, mniej formalna atmosfera oraz więcej bezpośrednich relacji to w ich odczuciu ważne elementy odróżniające przedsiębiorstwa rodzinne od korporacji.

Filip Nowakowski i Paweł Olewiński z firmy NOVOL podkreślali, że przejęcie sterów w dobrze prosperującej firmie to ogromna odpowiedzialność. Dlatego tak ważne jest, aby stworzyć sukcesorom przestrzeń, w której będą mogli w przyjaznym środowisku podejmować pierwsze ważne decyzje i prowadzić pierwsze samodzielne projekty, a co za tym idzie, uczyć się i rozwijać.

Ogromne znaczenie ma także zaufanie i praca zespołowa. Jak podkreślił Jan Olszewski, inaczej niż 30 lat temu, działalność firm rodzinnych nie opiera się już o zdolności przywódcze charyzmatycznego prezesa, ale pracę zgranego i efektywnego zespołu.

„Funkcjonując globalnie nie można zapominać o swoich korzeniach i o „byciu na miejscu”. Nasza firma jest jednym z największych pracodawców w Przemysłu, angażujemy się w promocję miasta wspierając różnego typu akcje. Jestem z tego bardzo dumna i nie zamierzam tego zmieniać”.

Milena Inglot, Inglot

Z korporacji do firmy rodzinnej

Base Group



Jakub Kaszuba

Rozpiętość oferty produktowej spółek wchodzących w skład Base Group jest naprawdę imponująca – od gadżetów reklamowych po spawane konstrukcje przemysłowe do okrętów morskich, pociągów, urządzeń elektroenergetycznych wysokiego napięcia.

Jak powstała organizacja o tak nietypowym profilu działalności? Wszystko zaczęło się w 1990 roku, gdy Barbara Sergot-Golędzinowska stworzyła Base Promotion Service. Firma zajmowała się importem gadżetów z Europy Zachodniej. W kolejnych latach przedsiębiorstwo dynamicznie się rozwijało, zaś w roku 2002 jego założycielka wraz z mężem Janem, z wykształcenia inżynierem mechanikiem, rozszerzyła działalność o produkcję metalową. W celu uporządkowania struktury oraz wydzielenia usług związanych z artykułami reklamowymi w 2011 roku powstała Spółka Base Promotion Services, a pozostająca w dotychczasowej spółce produkcja metalowa zmieniła nazwę na Base Group.

Równie interesująca jak oferta, jest historia sukcesu w tej firmie. Rozwój biznesu rodzinnego został złożony nie w rękach dziecka założycieli firmy, ale ich zięcia. W przeciwieństwie do wielu bohaterów takich historii nie był on przez wiele lat związany z przedsiębiorstwem, ani nawet z branżą. Obecny prezes, **Jakub Kaszuba** mieszkał w Szwajcarii, gdzie zgodnie ze swoim wykształceniem pracował w korporacji w branży bankowości inwestycyjnej. Z początku, został przewodniczącym rady nadzorczej Base Group i przyjeżdżał do Polski kilka razy w roku na jej posiedzenia. Brał również udział w tworzeniu polsko-szwajcarskiej spółki joint venture Wartmann Base, która z powodzeniem działa do dziś i zajmuje się produkcją spawanych konstrukcji aluminiowych dla przemysłu energetyki wysokonapięciowej.

Zasadnicze zmiany przyniósł 2014 rok, wówczas Jakub i jego żona Michalina wrócili do Polski, wtedy też przyszły prezes zaangażował się w pełni w działalność firmy teściów. Z początku był odpowiedzialny za sprzedaż. Co na starcie sprawiło mu największą trudność? Jak sam mówi, dołączenie do firmy rodzinnej było spojrzeniem na biznes z zupełnie innej perspektywy – światy polskich firm rodzinnych i zagranicznej korporacji finansowej są bowiem od siebie znacząco różne. Choć był przygotowany od strony finansowej i strategicznej uznał, że brakuje mu kompetencji technicznych. Aby je uzupełnić zapisał się na studia podyplomowe, a nawet nauczył się rysunku technicznego. Dziś z uśmiechem dodaje, że spawanie metali to teraz jego pasja.

Z korporacji do firmy rodzinnej

Base Group



Dla założycieli, Jana i Barbary, ważne było by biznes rozwijał się i został w rodzinie. Dlatego w 2016 roku Jakub objął stanowisko prezesa zarządu. Zmianę tę poprzedził jednak długi proces sukcesji, powolnego przekazywania sterów, powstała nawet konstytucja rodzinna. Kluczowe znaczenie miało zbudowanie zaufania pomiędzy założycielami i sukcesorem, oraz szczerza dyskusja na temat wszystkich aspektów prowadzonej działalności. Niezbędne było przezwyciężenie różnic pokoleniowych i podejścia do prowadzenia firmy. Przykładowo, Jakub silnie akcentował konieczność rozdziału pracy i życia prywatnego – o firmie chce rozmawiać w określonych godzinach, aby chronić życie rodzinne, co nie zawsze spotyka się ze zrozumieniem nestorów. Dzięki dużej otwartości obu stron, współpraca układa się jednak dobrze, zaś sama sukcesja wsparta kilkoma sesjami warsztatowymi przebiegła w sposób harmonijny. Założyciele i sukcesor ustalili także zasady kooperacji z kluczowymi osobami w firmie.

Był to bardzo ważny aspekt całego procesu, wielu zatrudnionych jest bowiem związanych z Base Group od lat. Przekazanie sterów także dla nich było dużą zmianą, ale za sprawą szczerzej komunikacji udało się ich przekonać, że to dobry kierunek działań, co podniosło morale całego zespołu.

Zdaniem Jakuba oraz pracowników firmy to, co najbardziej zmieniło się wraz z objęciem przez niego funkcji prezesa to przede wszystkim styl zarządzania. Wcześniej właściciele podejmowali niemal wszystkie decyzje samodzielnie. On znacznie więcej obowiązków i odpowiedzialności deleguje. Sądzi, że to nieuniknione w dobie dynamicznego postępu technologicznego, gdy błyskawicznie postępuje specjalizacja na wszystkich etapach produkcji. Dodatkowo zwiększanie zakresu odpowiedzialności ma fundamentalne znaczenie dla rozwoju pracowników. Nowy prezes położył również nacisk na zarządzanie przez cele, zbudował system premiowy i wdrożył lean management.

Z korporacji do firmy rodzinnej

Base Group



Jakub dostrzega jednocześnie szereg wyzwań stojących przed Base Group. Jednym z nich jest zwiększenie liczby klientów. W 2009 roku, gdy pogorszyła się koniunktura gospodarcza największy odbiorca produktów spółki odczuł skutki spowolnienia, co z kolei silnie przełożyło się na funkcjonowanie jego przedsiębiorstwa. Jakub nauczony tym doświadczeniem stara się obecnie działać dwutorowo, z jednej strony dąży do rozbudowy oferty, z drugiej poszukuje nowych kontrahentów. Jednym z ostatnich sukcesów było zawarcie współpracy z firmą Saab na dostawy komponentów do okrętów podwodnych typu A26. Kolejnym kluczowym punktem na „agendzie” prezesa jest dynamiczny rozwój firmy. Spółka odnotowała wzrost przychodów o 40% w stosunku do roku poprzedniego. To wpłynęło na konieczność rozbudowy zakładu produkcyjnego o nową halę. W perspektywie najbliższych pięciu lat Jakub chciałby, aby Base Group miała własną grupę produktową (obecnie pracują w oparciu o indywidualne zamówienia klientów). Jego celem jest również skrócenie czasu realizacji zamówień. W tym celu obecnie spółka skupia się na wdrożeniu koncepcji quick response manufacturing.

Jak po sukcesji wygląda rola założycieli? Cały czas mają oni oczywiście wpływ na kwestie strategiczne, ich doświadczenie biznesowe jest bardzo cenne.

Barbara Sergot-Golędzinowska, piastująca funkcję przewodniczącej rady nadzorczej, bywa w firmie raz w tygodniu. Jej mąż Jan patrzy na całość gospodarskim okiem, jest codziennie obecny w firmie i prowadzi projekty strategiczne. W tej chwili dogląda rozbudowy potencjału produkcyjnego firmy jak np. rozbudowa nowych hal produkcyjnych, czy zakup nowych maszyn.

Choć brzmi to nieco górnolotnie, Jakub mówi, że firma stała się jego życiem. Pracując w korporacji nie był tak silnie związany z pracodawcą. Własny biznes to zupełnie inny poziom zaangażowania i stresu. Po udanej sukcesji ma również kilka spostrzeżeń i rad dla innych przedsiębiorców planujących przekazanie sterów następnemu pokoleniu. Za kluczowe uważa jasne zdefiniowanie zasad, na jakich ma się ono odbyć. Nieodzowna jest również budowa wzajemnego zaufania, bez niego wszelka współpraca będzie bardzo trudna lub wręcz niemożliwa. Zanim proces sukcesji się rozpocznie, ważne jest by upewnić się czy obie strony są w stanie się porozumieć. Wreszcie potrzebna jest pełna transparentność i rozmawianie nawet na najtrudniejsze tematy. Dzięki temu, sukcesja może odbyć się harmonijnie, co więcej może stać się siłą napędową dalszego rozwoju firmy.

Jakub Kaszuba

Prezes Zarządu, Base Group

Filar II. Komunikacja



Jednym z fundamentów sukcesu jest dialog pomiędzy przedstawicielami różnych pokoleń. Ania Kruk podkreśliła, że bardzo trudne jest wyważenie relacji z poszczególnymi członkami rodziny. Ciężko jest rozdzielić pracę od życia rodzinnego, szczególnie, gdy raz jest się siostrą, bratem czy ojcem, a po chwili dyrektorem kreatywną, prezesem, czy przewodniczącym rady nadzorczej.

Milena i Grzegorz Ingłotowie wskazali dodatkowo, że klienci firmy oczekują spójnego komunikatu. Rozdźwięki wśród zarządzających nie pomagają w stabilnym rozwoju i budowie zaufania do marki. Dobra komunikacja i świadomość posiadania wspólnego celu, pomagają unikać konfliktów.

Dialog ma też znaczenie w codziennej pracy. Jak sygnalizowaliśmy wcześniej, zgodnie z wynikami globalnego badania, 36% sukcesorów odczuwa frustrację w związku z tym, że ich rodzice nie w pełni rozumieją szansę jaką niesie za sobą transformacja cyfrowa oraz zagrożenia jakie się z nią wiążą. Tylko konstruktywny dialog może doprowadzić do przełamania barier oraz wyboru rozwiązania najkorzystniejszego z perspektywy firmy.

Aby był skuteczny, musi być oparty na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Akcentował to Jakub Kaszuba z Base Group, w jego firmie konieczne było pokonanie różnic pokoleniowych. Obecny prezes postulował rozdział pracy i życia prywatnego, na początku nie spotykało się to ze zrozumieniem założycieli, ale dzięki dużej otwartości i szczeroci obu stron, przyniósł świetne efekty.

„Zarządzanie zespołem i umiejętność rozmawiania z ludźmi to jedna z ważniejszych kompetencji, bo firmy rodzinne działają zupełnie inaczej niż kiedyś. Praca opiera się o zgrany zespół, nie samego, charyzmatycznego prezesa. Dlatego wysłuchanie współpracowników, szukanie kompromisów i powierzanie kontrolowanej odpowiedzialności mają fundamentalne znaczenie”.

Jan Olszewski, Solaris / Owners Place

Globalny biznes rodzinny INGLOT



Milena i Grzegorz Ingłot

Dołączenie do firmy rodzinnej, która dzięki wysiłkowi przedstawicieli poprzedniego pokolenia trafiła z Przemysła na Broadway, ale przede wszystkim pod strzechy milionów użytkowników, stając się tym samym czołowym producentem kosmetyków kolorowych, to nie lada odpowiedzialność i ogromne wyzwanie.

Założona 34 lata temu spółka Ingłot to dzieło Wojciecha, Elżbiety i Zbigniewa Ingłotów. Dwoje dzieci obecnego prezesa, absolwenci studiów o profilu ekonomicznym, **Grzegorz i Milena Ingłotowie**, mają pełną świadomość ogromu stojących przed nimi wyzwań.

Kiedyś większe znaczenie miał sam produkt, dziś jak mówią „firma działa jak rozpędzona maszyna, którą trzeba umiejętnie kierować”. Dlatego w porównaniu z przedstawicielami poprzedniego pokolenia (ojciec jest doktorem fizyki jądrowej, stryj ukończył chemię, a ciotka zajmuje się procesami R&D) wybrali inną drogę, postawili na zarządzanie organizacją.

Milena i Grzegorz podkreślają, że dzięki praktykom w innych firmach, między innymi w PwC, dostrzegli różnice między korporacją a firmą rodzinną. Z jednej strony doświadczyli tego jaka panuje w nich kultura pracy, z drugiej jakie rozwiązania techniczne są w nich stosowane. Dzięki doświadczeniu zdobytemu poza rodzinnym biznesem, oboje chcą profesjonalizować Ingłot Cosmetics od wewnątrz, przy jednocześnie zachowaniu jego tożsamości. Organizacje rodzinne mają w ich przekonaniu wiele zalet – choćby dużo prostszy niż w większych przedsiębiorstwach łańcuch decyzyjny, umożliwiający szybsze podejmowanie działań. Jednak są obszary, o które należałoby dodatkowo zadbać. Oboje przyznają, że dynamiczny rozwój firmy spowodował, iż pewne rozwiązania są implementowane w Ingłocie dopiero teraz. Proste, a jakże znaczące z perspektywy firmy, jest chociażby codzienne wykorzystywanie narzędzi do wideokonferencji. Brak tych udogodnień w korporacji wydaje się nie do pomyślenia, ale firmie z Przemysła udało się dotychczas działać sprawnie bez wspomnianych rozwiązań. Dopóki rodzinny biznes był mniejszy nie było potrzeby wprowadzać takich narzędzi, wraz z jego rozwojem i zupełnie inną skalą działalności ich wdrożenie staje się po prostu nieodzowne.

Kiedyś wiele spraw można było załatwić podczas osobistych spotkań, jednak wejście na kilkadziesiąt nowych rynków wymusiło zmianę podejścia.

Globalny biznes rodzinny INGLOT



Rodzeństwo Ingotów zaczęło swoją przygodę z firmą stosunkowo dawno. Grzegorz jest dziś doradcą zarządu do spraw e-commerce, wspiera ekspansję zagraniczną oraz opiekuje się kluczowym rynkiem amerykańskim. W przeszłości pracował w dziale produkcji, inwentaryzacji, ale także w sklepie. Milena zaczynała od prac dorywczych, między innymi jeździła do sklepów by sprawdzać, które meble najsukcesowniej przyciągają uwagę klientów. Dziś zajmuje się projektami marketingowymi oraz współpracą przy pokazach w ramach fashion weeks. Z uwagi na dobrą znajomość języka niemieckiego, nie wyklucza, że w przyszłości będzie opiekować się rynkiem naszego zachodniego sąsiada. Oboje mogą pochwalić się sporymi osiągnięciami, chociaż solidarnie wskazują, że były one efektem pracy całych zespołów. Milena od podstaw zbudowała dział obsługi klienta. Grzegorz za swoje największe osiągnięcie uważa rozwój e-commerce. Już dziś, za pośrednictwem Internetu klienci z 40 krajów mogą kupić

kosmetyki wytworzone przez ich firmę bez wychodzenia z domu. Co ważne, rozwiązanie to przynosi już realne przychody.

Jednak praca w firmie rodzinnej to nie pasmo niekończących się sukcesów, przyznają, że w międzyczasie niejednokrotnie stawali przed trudnymi wyzwaniami, tak w życiu rodzinnym, przekładającym się na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jak i na płaszczyźnie zawodowej. Do najbardziej skomplikowanych wyzwań biznesowych zaliczyli ekspansję na rynki zagraniczne (pierwsza w 2006 roku była Kanada) oraz uruchomienie sklepu na Broadwayu. Bez wątpienia jednak najtrudniejsza była śmierć wuja, twórcy firmy. Milena i Grzegorz podkreślają, że wówczas ojciec i ciotka stanęli na wysokości zadania i zdecydowali się kontynuować budowę ich wspólnego dzieła.

Choć firma rozwija się obecnie bardzo dynamicznie, już teraz oboje wskazują wyzwania na przyszłość. Na pierwszym miejscu znalazła się konkurencja

Globalny biznes rodzinny

INGLOT



z globalnymi graczami. Inne firmy posiadają wiele marek, docierają do zróżnicowanych grup odbiorców. Jak mówią, w przyszłości także Inglot będzie dywersyfikował swoją ofertę. Rodzeństwo uważa, że wiele korzyści przyniosłaby np. częściowa decentralizacja oraz przeniesienie niektórych funkcji firmy za granicę. Tak mogłoby się stać w przypadku działu marketingu, który mógłby funkcjonować w Stanach Zjednoczonych, gdzie kreowanych jest wiele trendów, oddziałujących na skalę światową. Kluczowe funkcje mają jednak pozostać w Polsce. Grzegorz i Milena podkreślają, że prowadząc interesy na skalę globalną nie ma miejsca na wpadkę. Rynki działają jak system naczyń połączonych – działania podjęte na jednym mogą przełożyć się na sytuację na pozostałych. Jednocześnie funkcjonując globalnie nie można zapominać o swoich korzeniach i o tym, że „bycie na miejscu” ma ogromne znaczenie. Firma Inglot jest największym pracodawcą w Przemysłu, angażuje się w promocję miasta wspierając różnego rodzaju akcje, a Milena i Grzegorz są z tego bardzo dumni i nie zamierzają tego zmieniać. Co ważne, rodzeństwo podkreśla, że nie zdarzyło się im spierać w tematach dotyczących rodzinnego biznesu. Pomaga w tym wspólny cel,

który chcą osiągnąć. Klient oczekuje spójnego komunikatu, rozdzźwięki nie pomagają w stabilnym rozwoju i budowie zaufania do marki.

Milena i Grzegorz wspominają także o tym, że w przypadku, gdy duża część rodziny jest zaangażowana w życie spółki, jej temat powraca w dyskusjach, bardzo często również poza biurem. Pojawiają się większe oczekiwania. Dla rodziców są przede wszystkim ich dziećmi, jednocześnie jednak są też pracownikami i sukcesorami – to powoduje, że wymagania są bardzo rozbudowane. Jednak oboje zauważają także, że dzięki swojej niełatwej, ale jednak wyjątkowej pozycji często stanowią swego rodzaju pomost pomiędzy zarządem a pozostałymi pracownikami, a dzięki temu, że pracowali w różnych działach, mają z nimi dobry kontakt.

Rodzeństwo Ingotów przyznaje, że bycie sukcesorem firmy rodzinnej ma swoje blaski i cienie. Jak mówią, czują ogromną odpowiedzialność i dumę z dorobku poprzedniego pokolenia. Dlatego chcą kontynuować i rozwijać dzieło, które dziś oni sami także współtworzą. Mają nadzieję, że marka Inglot będzie istnieć za kilkadziesiąt lat, a w międzyczasie z pewnością będzie o nich bardzo głośno.

Milena Inglot

Doradca Zarządu, Inglot

Grzegorz Inglot

Doradca Zarządu, Inglot

Filar III. Klarowna wizja



72%

sukcesorów wskazało,
że ma jasną wizję
postępowania

75%

zadeklarowało,
że zaczęło już wdrażać
swoje pomysły

Wypracowanie spójnej strategii, z precyzyjnie rozdzielonymi rolami i odpowiedzialnościami w procesie jej wdrażania to kolejny ważny element na drodze do sukcesu. W firmach rodzinnych jest to szczególnie ważne z uwagi na więzy rodzinne i emocje jakie mogą się pojawiać w różnych sytuacjach. Wytoczony kierunek wspiera efektywne zarządzanie i przeprowadzenie procesu sukcesji. 72% uczestników badania przeprowadzonego w ramach prac nad raportem Next Gen Study „*Same passion, different paths*” wskazało, że ma jasną wizję postępowania, 75% zadeklarowało, że zaczęło już wdrażać swoje pomysły.

Klarowna wizja jest podstawą efektywnego zarządzania i nadzoru nad firmą rodzinną, jest też fundamentalna dla udanego procesu sukcesji. Jak sygnalizowaliśmy w raporcie „*Badanie firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian*”, problemem wielu polskich spółek rodzinnych jest brak dobrze umocowanego i zakomunikowanego planu sukcesji. Zgodnie z wynikami naszego badania, istnieje on zaledwie w 9% polskich firm. Globalnie odsetek takich odpowiedzi był wyższy (choć i tak niski) i wyniósł 15%. Informacja ta ma szczególne znaczenie, ponieważ 72% ankietowanych z Polski i 39% na świecie zadeklarowało, że planuje przekazać zarządzanie firmą przedstawicielom młodszego pokolenia.

„Nasza rodzina cały czas myśli o kolejnych krokach – rozwój firm, wielopokoleniowość biznesu, proces sukcesji. W ubiegłym roku przejęliśmy holenderską markę, zajmującą się między innymi sprzedażą rowerów elektrycznych. Inwestycja ta ma również wymiar symboliczny – rower jest jednym z symboli holenderskiego trybu życia”.

Kacper Sosnowski, KROSS

Chcę zbudować coś sam Solaris / Owners place



Jan Olszewski

Solaris Bus & Coach S.A. to doskonały przykład firmy rodzinnej, która dzięki innowacjom i elastycznemu podejściu do potrzeb klienta stała się jednym z ważniejszych graczy na rynku producentów autobusów w Europie.

Założona przez Krzysztofa i Solange Olszewskich w 1994 roku sprzedała władzom Warszawy pierwszy niskopodłogowy autobus w Polsce. Dziś spółka wytwarza nie tylko konwencjonalne autobusy miejskie, trolejbusy, czy pojazdy zasilane CNG, ale także jest europejskim liderem w zakresie konstruowania i produkowania autobusów elektrycznych. Produkty firmy z Bolechowa można spotkać na ulicach takich miast jak Berlin, Paryż, Rzym czy Dubaj. Współtwórcą tego sukcesu jest **Jan Olszewski**, syn założycieli, przez kilka lat związany z przedsiębiorstwem, dziś próbujący sił we własnym biznesie.

Jan zakończył swoją dotychczasową karierę w firmie rodzinnej jako dyrektor działu rozwoju biznesu, który sam

stworzył. Podkreśla jednak, że wcześniej pracował praktycznie w każdym dziale firmy. Swoją przygodę z Solarisem rozpoczął od PR-u i marketingu, później była komórka specjalizująca się w zakupach, następnie za namową mamy, podjął pracę w audycie wewnętrznym. Zajmował się w Solarisie także analizą konkurencji oraz wewnętrznym konsultingiem.

Wychował się i dorastał w Niemczech, gdzie przeprowadził się wraz z rodzicami w wieku trzech lat. Ukończył studia w Dortmundzie na kierunku International Business, a niesiony chęcią poznania innych krajów i języków, odbył także semestr nauki w Paryżu i Sydney. Później studiował również MBA w Bocconi, by ostatecznie zakończyć naukę w Toronto. Jak sam mówi, od samego początku kierował się w stronę branży motoryzacyjnej, odbył staże w wielu dużych zagranicznych firmach z branży, by mieć odpowiednie doświadczenie przed rozpoczęciem pracy w firmie rodziców.

Mimo to zdecydował się na budowę czegoś własnego. Jak twierdzi, jednym z powodów była chęć pokazania, że jest w stanie zbudować coś od podstaw, samodzielnie. Uznał, że tworzenie własnego biznesu to najlepsza ścieżka nauki i rozwoju. Przyznaje, że dla rodziców nie był to łatwy moment. Z jednej strony uznali pomysł syna za dobry, z drugiej jednak stracili dwoje zaufanych pracowników, razem z Janem z firmy rodzinnej odeszła także jego żona. Obecnie rodzina Olszewskich nie ma sformalizowanego planu sukcesji, jednak zdaniem Jana zmiana tej sytuacji pozostaje jedynie kwestią czasu. Jak twierdzi, spisany kontrakt jest dobrym punktem odniesienia dla wszystkich członków rodziny.

Chcę zbudować coś sam Solaris / Owners place



Tymczasem Jan rozwija dziś swój własny biznes. Po odejściu z firmy rodziców postanowił uruchomić lokal serwujący mrożone jogurty, sałaty i soki. Działał on w nowym centrum handlowym, które miało jednak duże problemy, pociągając za sobą młodą firmę. Początkujący przedsiębiorca nie zraził się jednak do prowadzenia interesów i w 2015 roku zainaugurował nowy projekt – platformę ownersplace.com – narzędzie służące do wspierania współpracy pomiędzy firmami rodzinnymi. Jan podkreśla, że szukał pomysłu wymagającego niewielkich nakładów kapitałowych, zarazem pochodzącego z obszaru w ramach którego będzie w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną. Ciężko ją zbudować na przykład w gastronomii, jednak można to zrobić tworząc platformę dla firm rodzinnych, będąc jednocześnie członkiem jednej z nich. Atutem okazały się jego relacje i dobre rozumienie specyfiki organizacji rodzinnych. Jak dodaje, przedsiębiorcy rodinni poznają się na konferencjach i kongresach, co nie przekłada się jednak

w większości przypadków na realny biznes. Tę lukę ma wypełnić właśnie ownersplace.com.

Olszewski podkreśla, że poza kontaktami i relacjami z innymi firmami rodzinnymi, praca w biznesie rodziców wiele go nauczyła i to dzięki niej dziś może rozwijać własny biznes. Jak mówi, w Solarisie nauczył się zarządzać zespołem i rozmawiać z ludźmi. Uznaje to za jedną z ważniejszych kompetencji i podkreśla, że firmy rodzinne działają dziś inaczej niż kiedyś. Praca opiera się o zgrany zespół, nie samego, charyzmatycznego prezesa. Wysłuchanie współpracowników, szukanie kompromisów i powierzanie kontrolowanej odpowiedzialności ma więc fundamentalne znaczenie. Nie mniej jednak zauważa, że w wielu firmach rodzinnych w Polsce dzieci właścicieli zbyt łatwo obejmują stanowiska dyrektorskie, nie posiadając koniecznego doświadczenia. W jego opinii powinno się tego unikać, warto za to rozważyć rozbudowę kompetencji poprzez pracę w innych

Chcę zbudować coś sam Solaris / Owners place



przedsiębiorstwach. Ogromne możliwości daje także sama firma rodzinna – możliwość pracy w różnych działach, szeroki dostęp do informacji, a nawet specjalna pozycja jaką cieszy się sukcesor dają olbrzymie możliwości nauki.

Jan przyznaje, że pierwsze swoje biznesowe sukcesy odniósł właśnie w Solarisie. Jednym z nich było usprawnienie procesów i stworzenie reguł postępowania mających zastosowanie od wygrania przetargu do finalizacji kontraktu. Jak mówi, w owym czasie spółka Solaris rozwijała się bardzo dynamicznie, zaś organizacja nie nadążała z implementacją zmian związanych z rosnącą skalą działalności. Widząc to, ojciec powierzył Janowi rozwiązanie tego problemu, zdając się w pełni na syna. Jan podkreśla, że było to ogromne wyzwanie, jednak efektem starań było stworzenie systemu służącego do zarządzania kontraktami i sprawniejszej obsługi klientów. Ten system, o nazwie 0/0 (zero-zero, zero błędów, zero braków), znacząco poprawił efektywność procesów i produkcji. Rozwiązanie zostało docenione również poza spółką i nagrodzone w konkursie PwC i Forbsa „Chief Innovation Officer” w 2011 roku.

Wyróżnienie było dla Jana bardzo istotne zarówno na płaszczyźnie zawodowej jak i rodzinnej. Dzięki niemu mógł pokazać rodzicom, że stworzył rozwiązanie, cenione przez ekspertów spoza organizacji, bo jak sam otwarcie dodaje, praca w firmie rodzinnej jest trudna – mieszanka spraw prywatnych z biznesowymi budzi wiele emocje, co więcej rodzice są podwójnie wymagający widząc w jednej osobie swoje dziecko i pracownika.

Olszewski twierdzi, że powrót do firmy rodziców jest możliwy i bierze go pod uwagę, wiele zależy jednak od tego jak rozwijać się będą jego własne projekty. Jego celem na najbliższe lata jest rozwój portalu Owners Place i zwiększenie jego rozpoznawalności. Jak dodaje jest przekonany, że firma rodzinna może działać z powodzeniem, nawet gdy członkowie rodziny nie są w niej zatrudnieni, a pozostają na przykład członkami rady nadzorczej. Za przykład podaje wiele zachodnich firm takich jak Volkswagen, BMW czy Henkel, w których rodzina nie jest zatrudniona w firmie, a spółki mimo to odnoszą sukcesy. Zdaniem Jana taka opcja jest także możliwa w przypadku Solarisa.

Jan Olszewski

Prezes i założyciel, Owners Place

Filar IV. Wiarygodność



Jej wypracowanie stanowi ogromne wyzwanie dla sukcesorów. Muszą zbudować własną pozycję w firmie, nie mogą bazować na byciu dzieckiem właściciela. Przedstawiciele młodszego pokolenia zyskują ją z reguły dzięki kombinacji odpowiedniego wykształcenia i doświadczenia (zdobywanego w trakcie pracy w firmie rodzinnej, bądź w innych organizacjach biznesowych). Ukazanie, że jest się samodzielnym i decyzyjnym powoduje, że sukcesor przestaje być postrzegany jako dziecko, a zaczyna być traktowany jako decydent.

Czasem, jak w przypadku Jana Olszewskiego, sukcesorzy postanawiają opuścić rodzinne przedsiębiorstwo i stworzyć od podstaw własną firmę. Jak podkreślił, jedną z przyczyn tego posunięcia była chęć pokazania, że jest w stanie zbudować coś samodzielnie. Co więcej uznał, że tworzenie własnego biznesu to najlepsza ścieżka nauki i rozwoju.

Elementem budowy swojej wiarygodności jest też umiejętność pracy zespołowej. Liderzy zespołów, rozumiejący znaczenie zaangażowania swoich pracowników i umiejący ich docenić postrzegani są jako wiarygodni. Zadanie to nie jest jednak proste. W przekonaniu 59% uczestników badania Next Generation Survey „Great expectations – The Next Generation of Family Business Leader” największym wyzwaniem jest właśnie zdobycie szacunku współpracowników.

„Obaj odwiedzaliśmy firmę od najmłodszych lat, później przeszliśmy przez wiele szczebli organizacyjnych budując kompletny obraz funkcjonowania organizacji działającej na wielu obszarach produktowych oraz geograficznych. Zdobywając doświadczenie na różnych stanowiskach mieliśmy okazję odpowiednio przygotować się do nowej roli, a także zbudować świadomość aktualnych wyzwań”.

Filip Nowakowski, NOVOL

Nowa marka, 200 lat tradycji

Ania Kruk



Ania Kruk-Viñas i Wojciech Kruk

Marka Ania Kruk posiada obecnie 12 sklepów w najlepszych lokalizacjach w Polsce i 1 sklep za granicą, w Dosze w Katarze. Dwa kolejne butikiki zostaną otwarte niebawem. Firma biżuteryjna z Poznania prężnie się rozwija i stale rośnie.

W zależności od panującej koniunktury gospodarczej notuje rokrocznie wzrosty w przedziale od 20% do nawet 180%. Działa na rynku e-commerce i planuje dalszą ekspansję na rynkach Bliskiego Wschodu. I choć Ania Kruk to marka stosunkowo młoda, to historia jej powstania jest wyjątkowo długa, a początki firmy rodzinnej sięgają roku 1840.

Za firmą Kruk stoi prawie 200 lat rodzinnej tradycji, która w marce Ania Kruk spleta się z energią i świeżością młodego pokolenia. Jak podkreśla Ania – marka Kruk jest jedną z najstarszych firm rodzinnych w Polsce. Wszystko zaczęło się w XIX wieku, kiedy wuj pradziadka Ani – Leon Skrzetuski przekazał firmę

siostrzeńcowi – Władysławowi Krukowi i wtedy po raz pierwszy nazwisko Kruk trafiło na szyldy firmy, na których widnieje do dziś. W tym czasie prababcia Ani – Helena, żona Władysława zarządzała biznesem od strony formalnej, a pradziadek zajmował się produkcją. Kolejną sukcesją było przejęcie przedsiębiorstwa przez dziadka Ani – Henryka w 1927 roku. To był dobry czas dla firmy, dziadek Ani wprowadził nowe modele biżuterii, dystrybuował zegarki zagranicznych, renomowanych producentów. Biznes się rozwijał i zyskiwał coraz szersze grono stałych klientów. Niestety wybuch II Wojny Światowej zatrzymał dalszy wzrost, a Pan Henryk stracił wszystko i musiał zaczynać od nowa. W latach 50. historia znów pokrzyżowała plany i na skutek tzw. „Bitwy o handel” Henryk musiał zawiesić działalność. Warsztat odrodził się w latach 60., 10 lat później przejął go Wojciech Kruk – tata Ani, i po raz pierwszy po latach otworzył sklep z nazwiskiem Kruk na szyldzie. W latach 90. wykorzystując możliwości jakie dał mu wolny rynek rozwinął firmę W. Kruk i zbudował sieć sklepów w całej Polsce. Marka stała się rozpoznawalna w całym kraju.

W 2008 nastąpił nagły zwrot akcji – firmę niespodziewanie przejęła Vistula Group, której udziałowcem stał się ostatecznie także Wojciech Kruk. Z uwagi na mniejszościowy pakiet akcji i brak decyzyjności rodzina Kruków postanowiła powołać do życia nową firmę – Ania Kruk i kontynuować tradycję rodzinną wraz z piątym pokoleniem rodziny. W ten sposób w 2012 roku Ania wraz z bratem Wojtkiem stworzyli nową markę Ania Kruk, równocześnie stając się kolejnymi sukcesorami rodzinnej tradycji.

Nowa marka z 200-letnią tradycją

Ania Kruk



Ania Kruk-Viñas zdobyła wykształcenie projektowe. Skończyła wzornictwo przemysłowe na Akademii Sztuk Pięknych, a także studia podyplomowe z projektowania graficznego oraz zarządzania. Jak podkreśla, podejście projektowe bardzo dobrze sprawdza się w biznesie, wspiera analityczne myślenie, umiejętność rozwiązywania problemów i postrzeganie firmy w szerszej perspektywie. Mimo posiadanych kompetencji, dodaje, że nie od razu chciała zostać sukcesorką rodzinnej firmy. Jak mówi, wychowywała się w cieniu firmy W. Kruk, co więcej to jej brat Wojtek był przygotowywany na kontynuatora rodzinnego biznesu. Ania przyznaje, że nigdy nie zajmowałaby się biżuterią, gdyby nie nastąpiło wrogie przejęcie W. Kruk. Na początku bardzo się bała, ale teraz, po pięciu latach uważa, że spełnia się w swojej pracy w 100%. Jest całkowicie zaangażowana w prowadzenie marki, już nie tylko jako projektant, którym miała być w chwili rozpoczęcia działalności firmy, realizuje się również w takich obszarach jak zarządzanie

całością, zarówno od strony analitycznej, operacyjnej, jak i strategicznej. Samo projektowanie nowych kolekcji zajmuje jej około 20% czasu, jaki poświęca firmie.

Ania podkreśla, że największym wyzwaniem było budowanie firmy rodzinnej od zera. Sytuacja wyglądałaby zupełnie inaczej, gdyby przejmowali wraz z bratem W. Kruka, firmę, w której wszystkie procesy były już uporządkowane. Startowali jednak od nowa, choć oczywiście z pomocą rodziców. Nestor Wojciech Kruk rozwijał nową markę wraz z dziećmi i jak dodaje Ania, na początku był zaangażowany na wszystkich poziomach organizacji. Jednak w trakcie rozwoju marki, gdy zobaczył, że Ania i Wojtek junior usamodzielnili się, skoncentrował się na nadzorze i planowaniu strategicznym. Jak podkreśla sukcesorka, to właśnie jej tata, przedstawiciel starszego pokolenia, postawił na innowacyjność nowej marki. Pan Wojciech chciał by Ania Kruk niemal we wszystkich obszarach odróżniała się od innych firm biżuteryjnych na rynku.

W miarę rozwoju nowej spółki i dojrzewania marki na rynku, Ania i Wojtek zaczęli powracać do klasyki. W tej butiki oferują tylko biżuterię ze szlachetnych materiałów, 80% oferty to srebro, a 20% złoto. Rok temu pojawiły się pierwsze brylanty.

Po 5. latach działalności, Ania Kruk jest na etapie porządkowania wizerunku firmy. Właściciele marki chcą dalej podnosić dynamikę wzrostu średniej wartości transakcji, która rok do roku wzrasta o około 20 zł. Razem z rozwojem asortymentu, Ania Kruk stała się marką premium, co wymaga wprowadzenia zmian na wielu płaszczyznach. Aktualnie powstaje brand book, który jest niezbędny do realizacji poszczególnych projektów: zmiany identyfikacji wizualnej, ekspozytorów i elementów graficznych w butikach, opakowań. 4 butiki zostały otwarte w nowym, bardziej luksusowym wystroju wnętrz. Symbolem tych przemian stał się wydany na 5. urodziny marki album z historią firmy oraz najważniejszymi kolekcjami.

Nowa marka z 200-letnią tradycją

Ania Kruk



Znalezienie własnego miejsca na ścieżce rozwoju zawodowego jest niezwykle istotne, takiego miejsca, które daje poczucie samorealizacji i satysfakcji. Jeżeli będziemy szczęśliwi robiąc to co robimy, to innym też będzie się z nami lepiej pracowało. Wierzę, że ciężką pracą, ciągłą nauką, podejmowaniem wyzwań i braniem na siebie odpowiedzialności – możemy pozostać sobą i krok po kroku zbudować zaufanie i szacunek w oczach rodziców, rodzeństwa, pracowników i partnerów w biznesie – podsumowuje sukcesorka rodziny Kruk i dyrektor kreatywna marki Ania Kruk.

Słowa kluczowe opisujące biżuterię Ania Kruk to nadal elegancja, prostota, trendy. To lekkie wzory do noszenia na co dzień, oraz bardziej wyraziste kolekcje na wieczór. Ania dodaje także, że w ciągu najbliższych lat firma stawia na silny rozwój sprzedaży online, w 2018 pojawi się nowa strona www, zgodna ze zmianą wizerunku i najnowszymi trendami e-commerce. Koncept marki zamknięty w brandbooku to też ważny krok do rozwoju zewnętrznych kanałów dystrybucji, w 2018 zgodnie z planem uruchomione zostaną także pierwsze franczyzy.

Myśląc o pracy w firmie rodzinnej, córka Wojciecha Kruka szczerze przyznaje, że niezwykle trudne jest wyważenie relacji z poszczególnymi członkami rodziny. Ciężko jest rozdzielić pracę od życia rodzinnego, szczególnie, gdy raz jest się siostrą, bratem czy ojcem, a po chwili dyrektor kreatywną, prezesem, czy przewodniczącym rady nadzorczej. Ania podkreśla, że inaczej

postrzegają ją ludzie, których poznaje w ramach pracy zawodowej, a inaczej Ci, którzy znają ją od lat, jak na przykład brat czy rodzice. Niezwykle trudno jest zachować balans między życiem prywatnym a zawodowym i zdarza się bardzo często, że tematy firmowe wypełniają spotkania rodzinne. W poczuciu Ani, jest to jednak naturalna kolej rzeczy.

Jak więc pozostać sobą w firmie rodzinnej? Ania podkreśla, że bardzo ważne jest zidentyfikowanie tego, co się lubi robić, do czego ma się predyspozycje. Zrozumienie zakresu obowiązków oraz obszarów, w których pragnie się rozwijać i stałe próbowanie, doświadczanie na żywym organizmie, tak by móc odnaleźć swoje miejsce w biznesie. Jak wskazuje Ania, w firmach rodzinnych praktycznie nie istnieje pojęcie „niemożliwe” i dodaje, że jeżeli chce się czegoś nauczyć i włożyć w to odpowiednio dużo pracy, to jest się w stanie zdobyć doświadczenie i osiągnąć sukces.

Ania Kruk-Viñas

Dyrektor kreatywna, Ania Kruk

Filar V. Zaangażowanie



W tym obszarze mamy do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym. Z jednej strony firma rodzinna musi długoterminowo wspierać sukcesora przed przejęciem przez niego sterów, a z drugiej ten ostatni musi się zaangażować i poświęcić jej dużo swojego czasu.

Aż 88% respondentów ankietowanych w ramach Next Generation Survey 2016 „Great expectations – The Next Generation of Family Business Leader” jest zdania, że muszą pracować ciężiej niż inni pracownicy firmy, aby udowodnić swoją wartość. Trafnie ujął to Jakub Kaszuba z Base Group – pracując w korporacji nie był tak silnie związany z pracodawcą. Własny biznes to zupełnie inny poziom zaangażowania, stresu, ale przede wszystkim satysfakcji.

Ale to z kolei naturalne – bo cytując słowa Kacpra Sosnowskiego z firmy Kross – *firma rodzinna jest jak młodsze rodzeństwo*.

Wierzę, że ciężką pracą, ciągłą nauką, podejmowaniem wyzwań i braniem na siebie odpowiedzialności – możemy pozostać sobą i krok po kroku zbudować zaufanie i szacunek w oczach rodziców, rodzeństwa, pracowników i partnerów w biznesie

Ania Kruk-Viñas, Ania Kruk

Firma rodzinna jak młodszy brat

Kross



Kacper Sosnowski

Historia firmy Kross to przykład dzieła zrodzonego z pasji, które dzięki zaangażowaniu założyciela, z małego sklepu z rowerami zmieniło się w europejskiego lidera w produkcji jednośladów. Dzisiejsze sukcesy to również owoc współpracy przedstawicieli dwóch pokoleń, którzy wspólnie pracują nad rozwojem przedsiębiorstwa.

Jak w przypadku wielu firm rodzinnych, działalność biznesowa trwale przeplata się z relacjami wewnątrz rodziny. Dyskusje o firmie pojawiają się w czasie rodzinnych spotkań, ale jest to zdaniem **Kacpra Sosnowskiego** zupełnie naturalne. Spółka założona przez jego ojca w 1990 roku, jest oczkiem w głowie całej rodziny. Sukcesor nie ukrywa, że w jego odczuciu to jakby jej dodatkowy członek, „młodszy o 2 lata brat”, o którego dba, którym się opiekuje, w którego inwestuje, i wreszcie który już wypracował swoją pozycję na świecie.

Kacper przyznaje, że jest związany z firmą od dziecka. Już jako dziecko odwiedzał hale produkcyjne i magazyny. Później pracował w działach obsługi klienta, zasobów ludzkich i windykacji.

Od 2012 roku pracuje w firmie na stałe. Po studiach z zakresu zarządzania oraz finansów i rachunkowości, przez jakiś czas pracował w dziale części i akcesoriów, gdzie był odpowiedzialny za całość kolekcji. Wkrótce zajął się samodzielnym projektem – stworzeniem nowej marki LeGrand, którą rozwijał aż do momentu wejścia na rynek. Poza tym, Kacper ma na koncie jeszcze kilka innych osiągnięć. Należą do nich między innymi udział w pracach przy udanej akwizycji marki Multicycle w Holandii oraz rozwój segmentu rowerów elektrycznych. Podobnie jak jego ojciec, nie celebrował jednak sukcesów i od razu przechodził do kolejnych zadań.

Obaj zresztą ściśle współpracują, ponieważ razem zasiadają w zarządzie. Tata Zbigniew jest prezesem spółki. Sam zarząd składa się łącznie z sześciu osób. Ojciec i syn są jedynymi członkami rodziny, pozostałe cztery osoby są spoza rodziny. Co warto podkreślić, dwóch członków tego gremium jest związanych z firmą od przeszło 15 lat. Jak zauważa Kacper, obrady zarządu są w pełni demokratyczne – zarząd podejmuje decyzje większością głosów. Wpisuje się to w atmosferę panującą w firmie, pomiędzy pracownikami nie ma sztucznego dystansu. Kacper podkreśla, że nigdy nie czuł dodatkowego autorytetu związanego ze swoim nazwiskiem. Wskazuje, że jest to między innymi efekt tego, że zaczął pracę już dawno i pierwsze kroki w firmie stawiał zajmując się podstawowymi zagadnieniami. A „firma rodzinna to rodzina” – choć pracuje w niej 500 osób.

Dziś oczkiem w jego głowie są rowery elektryczne. Odpowiada za projekty jednośladów, ich produkcję oraz marketing.

Firma rodzinna jak młodszy brat

Kross



Pierwsza kolekcja została zaprezentowana w 2017 roku i spotkała się z bardzo ciepłym przyjęciem klientów. W ubiegłym roku firma Kross przejęła holenderską markę, zajmującą się między innymi sprzedażą rowerów elektrycznych. Inwestycja ta ma również wymiar symboliczny – rower jest jednym z symboli holenderskiego trybu życia. To jednak nie koniec pomysłów. Obecnie w Przasnyszu powstaje pierwsza w Europie linia produkcji ram karbonowych. Sosnowscy chcą by spółka się dalej rozwijała, planują akwizycje, myślą o kolejnych rynkach eksportowych.

Jak to bywa z „młodszym bratem” (jak pieszczotliwie Kacper określił firmę), czasem stwarza on wyzwania.

Sosnowski do dziś pamięta najtrudniejszą sytuację jaką napotkał w swojej karierze – pierwsze zwolnienie pracownika. Ciężko jest przekazać komuś taką wiadomość. Do największych wyzwań zaliczył także dobór odpowiedniego zespołu, będący kluczem do osiągnięcia sukcesu biznesowego.

Czy w swoich obszarach czuje nad sobą kontrolę ze strony taty? Kacper twierdzi, że nie i dodaje, że choć tata jest bardzo wymagający, to dał mu pełną samodzielność działania. Potrafi też chwalić za dobrze wykonane zadania.

Rodzina Sosnowskich cały czas myśli o kolejnych krokach – rozwój firm, wielopokoleniowość biznesu, proces

sukcesji. Ten ostatni element jest wart szerszego komentarza. Kilka lat temu ojciec oddał zarządzanie Krossem w ręce menedżera, sam zaś zajął się rozwojem spółki deweloperskiej Novdom. Do jej zarządu dołączył brat Kacpra – Maciej, tata utrzymał funkcję prezesa i wrócił do Krossa. Tym sposobem każdy z braci, zarówno Kacper, jak i Maciej, funkcjonują w dwóch różnych spółkach. Ostateczne decyzje związane z sukcesją jeszcze nie zapadły. Kacper jest jednak zdania, że mają z bratem szczęście, ich tata jest otwarty na rozmowy, zaś sama sukcesja to proces, który trzeba dobrze zaplanować. Przyszłość „młodszego brata” Krossa na pewno zostanie zabezpieczona.

Kacper Sosnowski,
Członek Zarządu, Kross

Metodyka

O badaniu

Badanie PwC, przeprowadzone w ramach prac nad raportem Next Gen Study „*Same passion, different paths*”, składało się z 35 pogłębionych wywiadów z osobami pełniącymi kluczowe funkcje w firmach rodzinnych oraz 102 ankiet internetowych przeprowadzonych wśród sukcesorów z 21 krajów. Polska wersja raportu powstała w oparciu o badanie globalne, oraz 6 pogłębionych wywiadów z sukcesorami wiodących polskich firm rodzinnych.

Definicja sukcesora

Dla celów badania ‘sukcesor’ jest zdefiniowany, jako członek rodziny właścicielskiej firmy rodzinnej w drugim lub kolejnym pokoleniu, który:

- przygotowuje się do zmiany pokoleniowej;
- pracuje już w firmie rodzinnej;
- zarządza firmą rodzinną;
- zastanawia się nad swoją przyszłością w firmie rodzinnej;
- działa poza firmą rodzinną.

Definicja firmy rodzinnej

Dla celów badania ‘firma rodzinna’ jest zdefiniowana, jako przedsiębiorstwo, w którym:

1. decydująca liczba głosów (udziałów) znajduje się w rękach osoby, która to przedsiębiorstwo utworzyła bądź zakupiła (lub jej partnerów, rodziców, dzieci, etc.);
2. co najmniej 2 z członków rodziny jest zaangażowanych w zarządzanie lub administrację lub posiada udziały w firmie;
3. w przypadku firm notowanych na giełdzie, rodzina posiada decydującą liczbę głosów oraz przynajmniej jeden z jej członków jest zaangażowany w zarządzanie firmą.



Sukcesorzy – studia przypadków



Filip Nowakowski

Prezes Zarządu
NOVOL

strona 14



Paweł Olewiński

Wiceprezes Zarządu
NOVOL

strona 14



Jakub Kaszuba

Prezes Zarządu
Base Group

strona 17



Milena Inglot

Doradca Zarządu
Inglot

strona 21



Grzegorz Inglot

Doradca Zarządu
Inglot

strona 21



Jan Olszewski

Prezes i założyciel
Owners Place

strona 25



Ania Kruk

Dyrektor kreatywna
Ania Kruk

strona 29



Kacper Sosnowski

Członek Zarządu
Kross

strona 33

Kontakty – Instytut Biznesu Rodzinnego



dr Adrianna Lewandowska

Doradca ds. strategii i sukcesji
Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

T: +48 61 853 20 10

E: info@ibrpolska.pl



Łukasz Tylczyński

Ekspert ds. Badań i Rozwoju,
Instytut Biznesu Rodzinnego

T: +48 691 330 205

E: ltylczynski@ibrpolska.pl



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

Instytut Biznesu Rodzinnego jest *think tankiem* zajmującym się pozyskiwaniem i upowszechnianiem wiedzy o firmach rodzinnych w Polsce. Powstał z inicjatywy dr Adrianny Lewandowskiej, zaangażowanej od wielu lat zarówno naukowo, jaki i biznesowo w tematykę przedsiębiorczości rodzinnej. Celem działania Instytutu Biznesu Rodzinnego jest zwiększanie poziomu profesjonalizacji polskich firm rodzinnych, poprzez szerzenie wiedzy, dobrych praktyk, prowadzenie i publikowanie wyników badań naukowych, rozwój i szerzenie wiedzy oraz wymianę doświadczeń krajowych i zagranicznych.

Kontakty PwC



Piotr Wyszogrodzki

Partner w PwC
Lider Praktyki Firm Prywatnych w Europie
T: +48 (22) 746 4277
E: piotr.wyszogrodzki@pwc.com



Jacek Pawłowski

Partner w PwC Legal
Praktyka Polskich Firm Prywatnych
T: +48 519 507 077
E: jacek.pawlowski@pwc.com



Piotr Woźniakiewicz

Starszy Menedżer w PwC
Praktyka Polskich Firm Prywatnych
T: +48 502 184 734
E: piotr.wozniakiewicz@pwc.com



Ewelina Grzelak

Menedżer ds. Rozwoju Biznesu w PwC
Praktyka Polskich Firm Prywatnych
T: +48 502 184 491
E: ewelina.grzelak@pwc.com



Julia Dudziak

Starszy Specjalista ds. Marketingu,
Komunikacji i Rozwoju Biznesu w PwC
Praktyka Polskich Firm Prywatnych
T: +48 519 504 529
E: julia.dudziak@pwc.com

Praktyka Polskich Firm Rodzinnych w PwC

Praktyka Polskich Firm Rodzinnych w PwC powstała, aby pomagać właścicielom firm w realizacji ich personalnych oraz biznesowych planów. Współpracowaliśmy dotąd z setkami firm rodzinnych na całym świecie. W związku z tym zdajemy sobie sprawę z tego, co odróżnia te firmy od spółek giełdowych i międzynarodowych korporacji. Proces podejmowania decyzji jest zupełnie odmienny, dotyczy własnych nakładów inwestycyjnych, co powoduje, że firmy rodzinne wykazują długoterminowe zaangażowanie w utrzymanie miejsc pracy i współpracę z lokalnymi społecznościami, zapewniając istotną, ale często niedocenianą stabilność gospodarkom krajowym. Poprzez naszą pracę chcemy pomagać w rozwijaniu biznesu rodzinnego w Polsce. Więcej: www.pwc.pl/firmy-prywatne

Nasze publikacje:

Next Generation Survey



Badanie Next Generation jest realizowane co dwa lata przez PwC na całym świecie. Jest raportem napisanym z perspektywy następnego pokolenia, które przejęło, jest w trakcie lub ma w planach przejąć zarządzanie w firmie rodzinnej. W badaniu podejmujemy kwestie jak przygotowują się do nowej roli, jakie cele sobie stawiają oraz z jakimi wyzwaniami i problemami się spotykają. W 2016 roku w ramach prac nad Next Generation Survey zostało przebadanych 268 respondentów w ponad 30 krajach.

Badanie Firm Rodzinnych



Badanie Firm Rodzinnych jest przeprowadzane przez PwC raz na dwa lata. W 2016 roku w badaniu wzięły udział 2802 osoby z 50 krajów, w tym 34 ankietowanych z Polski. Polską edycję raportu opracowało PwC we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego. W badaniu podejmujemy kwestie wyzwań i szans, jakie pojawiają się przed firmami rodzinnymi w ciągu najbliższych lat oraz tego jak oceniają one swoją sytuację w kontekście zmiany pokoleniowej, przekazania biznesu sukcesorom czy transformacji cyfrowej.

Praktyka Polskich Firm Rodzinnych w PwC

Spotkajmy się – wydarzenia:

Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych, 19-20 marca 2018

Kongres organizowany przez Instytut Biznesu Rodzinnego, którego PwC jest partnerem merytorycznym. W 2018 roku odbędzie się już V edycja, wydarzenie stało się platformą wymiany profesjonalnej wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. To tutaj praktycy biznesu spotykają się z naukowcami, właściciele firm rodzinnych z czołowymi polskimi przedsiębiorcami. Wiedza jaką prezentujemy co roku na naszym kongresie oparta jest o najlepsze praktyki biznesowe jakie można spotkać na świecie. To wydarzenie jest jedyne w swoim rodzaju. Przyjdź i stań się częścią międzynarodowej społeczności, która profesjonalizuje biznes i wzmacnia rodzinę!

Więcej: kongresfirmrodzinnych.pl

Kongres Next Generation, 18-19 października 2018

Kongres organizowany przez Instytut Biznesu Rodzinnego, którego PwC jest partnerem merytorycznym. To ogólnopolskie wydarzenie w pełni dedykowane sukcesorom firm rodzinnych. W 2018 roku odbędzie się już III edycja wydarzenia, podczas którego spotkamy się w gronie sukcesorów polskich firm rodzinnych i rozmawiamy o przyszłości Waszej nowoczesnej i długowiecznej Firmy Rodzinnej!

Więcej: www.nextg.pl

Klub Sukcesora – Next Generation Club

Klub Sukcesora dedykowany jest przyszłym liderom polskich firm rodzinnych. To platforma spotkań i wymiany doświadczeń tworzona „dla sukcesorów przez sukcesorów”. Ideą klubu jest utworzenie wspólnej sieci kontaktów, dzięki cyklicznym spotkaniom networkingowym, warsztatom, czy konferencjom. Dodatkowym elementem jest globalny zasięg Next Gen Clubs, które funkcjonują w ramach ogólnosięciowego programu PwC.

Więcej: www.pwc.pl/klub-sukcesora

Zaprezentowane wyniki bazują na założeniu, że uzyskane informacje ze źródeł innych niż PwC, są kompletne i dokładne we wszystkich aspektach. PwC zakłada, że uzyskane dane i odpowiedzi są zgodne z prawdą, w związku z czym nie dokonywano przeglądu lub jakiegokolwiek innej weryfikacji otrzymanych danych. Niniejsza analiza jest pewną interpretacją otrzymanych danych i nie może być traktowana jako ostateczna rekomendacja, czy też porada odnośnie wyboru metod działania lub jako sugestia w zakresie zastosowania konkretnych rozwiązań. Dokumentu tego nie należy traktować jako substytutu konsultacji z profesjonalnymi doradcami. W związku z powyższym PwC nie przyjmuje odpowiedzialności wobec żadnego podmiotu, który będzie bez konsultacji z profesjonalnym doradcą wykorzystywał informacje zawarte w niniejszej analizie.

© 2018 PwC Polska Sp. z o.o. Wszystkie prawa zastrzeżone. W tym dokumencie nazwa „PwC” odnosi się do PwC Polska Sp. z o.o., firmy wchodzącej w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny.