

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 10(18) CZERWIEC 2016 ISSN 2353-6470



**Studenci
uniwersytetu odkrywają
wartości firmy rodzinnej.**

Szansa na realizację marzeń



Temat numeru

- 4** Przedsiębiorczość rodzinna w programie wyższej uczelni | *dr hab. Wojciech Popczyk*
- 6** Przedsiębiorca od małego | *Paula Jędraszczyk*
- 9** Lekcje rodzinnej przedsiębiorczości | *Adrian Lewandowski*
- 12** Wpływ różnych systemów komunikacji między członkami rodziny na wyniki osiągnięte przez biznes | *Urszula Siuda*
- 15** Kapitał społeczny na przykładzie firmy rodzinnej Twój Dom | *Przemysław Wołk*
- 17** Planowanie sukcesji w firmie rodzinnej jako warunek prowadzenia wspólnego biznesu | *Bogumiła Cichocka*
- 20** Ryzyko związane z sukcesją firmy lekceważone przez polskich przedsiębiorców | *Jakub Ambroszczyk*
- 24** Dwa światy? Czy to w ogóle możliwe? | *Angelika Kotlińska*

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 10(18), czerwiec 2016
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

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:
Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl
Okładka:
Fot. Maria Czajkowska

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 skrótów.

Ludzie w firmie

- 27** Wywieranie wpływu na ludzi.
Część 2. Konsekwencja i zaangażowanie
| *Aleksandra Jasińska-Kłoska*

Wydarzenia

- 30** Między tradycją a innowacją. III Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych | *Anna Włodarczyk*
- 33** Planowane ścieżki kariery sukcesorów firm rodzinnych | *Łukasz Tylczyński*
- 35** Europejskie badanie „Barometr Firm rodzinnych” | *Joanna Trawka, Maria Adamska*
- 36** Piknik rodzinny w Krasiejowie | *Małgorzata Sawicka*



Chcesz być usłyszany? Masz coś do powiedzenia, załatwienia? Chcesz na coś zwrócić uwagę? Podziel się swoją wiedzą? Napisz, zadzwoń. Każdy może zgłosić swoje uwagi, propozycje, napisać do redakcji, przygotować tekst do publikacji. Wzmocnijmy głos Rodzinnych!



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Myśmy przyszłością narodu – śpiewali młodzi ludzie w dawno minionych czasach. *Myśmy przyszłością firm rodzinnych* – chciałoby się teraz usłyszeć od młodego pokolenia potencjalnych sukcesorów albo i założycieli nowej generacji firm rodzinnych. I właśnie mamy taką okazję, by przeczytać w dzisiejszym numerze wypowiedzi studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, co sądzą o firmach rodzinnych. Czy widzą się w roli sukcesorów?

Jak pisze dr Wojciech Popczyk, prowadzący zajęcia z zarządzania firmą rodzinną, studenci w wyniku zdobywania wiedzy zaczynają dostrzegać zalety swojej kariery zawodowej w firmie rodziców, inicjują rozmowy z rodzicami o sukcesji, próbują rozwiązywać problemy swoich rodzinnych firm. Ci, którzy nie wywodzą się z rodzin przedsiębiorców, zaczynają planować założenie własnej firmy, w oparciu o kapitał społeczny rodziny.

Dzięki studiom ostatnio często myślę, jak można ulepszyć sposób produkcji, dotrzeć do szerszego grona klientów czy usprawnić zarządzanie firmą – pisze Paula Jędraszczyk w eseju „Przedsiębiorca od małego”. *Dużo myślę nad tym, co będą robiłi moi rodzice po dokonaniu sukcesji* – kończy swoje rozważania o ryzyku związanym z sukcesją Jakub Ambroszczyk.

Można by więc wnioskować, że wiedza, również ta zdobywana w murach uczelni wyższej, przybliża i zachęca dzieci przedsiębiorców do pracy w rodzinnych biznesach. Jak ważne jest więc wykorzystanie tej ścieżki edukacji przyszłych

sukcesorów możemy się przekonać w zestawieniu z pesymistycznymi wynikami badań Instytutu Biznesu Rodzinnego. Łukasz Tylczyński, piszący o projekcie badawczym GUESS, wskazuje na niewielki odsetek młodych ludzi zainteresowanych przejęciem firmy rodzinnej. Dlatego warto się zastanowić, jak lepiej wykorzystać potencjał uczelni wyższych do zachęcania młodzieży do wejścia w rolę sukcesorów. Sukcesja to przecież wielki problem w wymiarze ekonomicznym i społecznym.

Zachęcam do zapoznania się z całością osiemnastego numeru RELACJI. Zwróćmy uwagę na artykuł Aleksandry Jasińskiej-Kloska, która konsekwentnie (i tłumacząc skąd ta konsekwencja się bierze), przybliży kolejną regułę wywierania wpływu na ludzi. Nieodmiennie też zapraszam do kontaktu z redakcją i zaglądania na portal www.portalfirmyrodzinne.eu.

Maria Adamska
Redaktor Naczelna
maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Drodzy Rodzinni, Członkowie IFR

17 czerwca 2016 r. odbędzie się Zwyczajne Walne Zebranie Członków Stowarzyszenia o godz. 12:00 w pierwszym terminie i o godzinie 12:15 w drugim terminie; zebranie odbędzie się w Warszawie, przy ulicy Freta 39 – „Galeria Freta”. Zachęcamy i zapraszamy! Szczegóły na stronie stowarzyszenia pod linkiem <http://firmyrodzinne.pl/walne-zebranie-czlonkow-stowarzyszenia-ifr-2016/>



📷 Studenci z doktorem W. Popczykiem



dr hab. Wojciech Popczyk
Uniwersytet Łódzki

Przedsiębiorczość rodzinna w programie wyższej uczelni

Od 2009 roku w ofercie programowej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego są przedmioty związane z tematyką przedsiębiorstw rodzinnych: zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym, finanse przedsiębiorstw rodzinnych.

Treści programowe dotyczą krytycznych obszarów zarządzania w tego typu podmiotach, które nie występują w odpowiednikach nierodzinnych, a także ich strategii rozwoju w otoczeniu globalnym i w warunkach gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy. Zgodnie z moją wiedzą Uniwersytet Łódzki jako pierwsza wyższa uczelnia w Polsce podjęła taką inicjatywę.

W trakcie trwania nauki w ramach tych przedmiotów okazuje się, że znacząca liczba studentów uczestniczących pochodzi z rodzin przedsiębiorczych. Część z nich pracuje już w biznesach rodzinnych, mniej lub bardziej regularnie, inni nigdy o tym nie myśleli. W miarę zdobywania wiedzy na temat funkcjonowania rodzinnych podmiotów gospodarczych, skali i ich roli w gospodarce rynkowej, studiując przypadki firm rodzinnych wybitnych, technologicznych, innowacyjnych, o zasięgu globalnym, niekoniecznie dużych, nachodzi ich refleksja nad alternatywą kariery zawodowej w rodzinnym przedsięwzięciu. Największe zainteresowanie i emocje towarzyszą części poświęconej sukcesji. Po burzliwych dyskusjach na zajęciach zdarza się, że studenci sami inicjują pierwsze rozmowy z rodzicami na temat ewentualnej sukcesji. W rodzinach dwupokoleniowych (atomistycznych), w których młode pokolenie ma pełną swobodę myśli i planów co do swojej przyszłości zawodowej i co, niestety, często utrudnia komunikację i starania seniorów w zakresie planowanie sukcesji biznesu, tego typu impuls może być pozytywnym czynnikiem sprawczym w zachowaniu jego ciągłości rodzinnej. Perspektywa nauki i uczelni wyższej ma przewagę nad perspektywą „pieleszy domowych” w dialogu, jakże ważnym dla wszystkich jego uczestników, na temat sukcesji.

Wśród studentów wspomnianych specjalności są też osoby, które nie wywodzą się ze środowisk przedsiębiorczych, ale marzą o założeniu własnego przedsiębiorstwa i niezależności. W prezentowanej formule biznesowej widzą realną szansę na realizację swoich marzeń. Szczególnie inspiruje ich teoria regulacji i adaptacji odnosząca się do gospodarstwa domowego, rodzinnego.

Moim marzeniem jako akademika jest to, aby kapitał wiedzy przekazywanej studentom owocował sukcesami biznesowymi, będącymi ich udziałem w przyszłości.

Intuicyjnie wyczuwają szanse związane z kapitałem materialnym i społecznym rodziny.

Zajęcia mają charakter konwersatorium i ćwiczeń. Przekazywana na nich wiedza teoretyczna jest weryfikowana projektami empirycznymi, praktycznymi wykonywanymi przez studentów i prezentowanymi przez nich na spotkaniach. Coraz chętniej, bez sugestii z mojej strony, studenci wykorzystują w nich przypadki swoich rodzinnych przedsięwzięć, zgłaszają liczne problemy związane z ich funkcjonowaniem, co świadczy o zaufaniu, otwartości i woli rozwiązywania problemów. Razem, całą grupą staramy się znaleźć konstruktywne rozwiązania tych problemów.

Moim marzeniem jako akademika jest to, aby kapitał wiedzy przekazywanej studentom owocował sukcesami biznesowymi, będącymi ich udziałem w przyszłości. Jest to elementarna miara realizacji mojej misji zawodowej. Zachęcam czytelników do zapoznania się z wybranymi esejami, napisanymi samodzielnie przez uczestników przedmiotu *zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym* w semestrze letnim 2016. ●



Fot. Fotolia

Przedsiębiorca od małego

Przedsiębiorstwo było w naszej rodzinie od zawsze. Najpierw pradziadek jeździł dorożką, później babcia zajmowała się krawiectwem, a teraz tata prowadzi firmę produkującą gofry. Nie są to jednak takie puszyste gofry, przychodzące każdemu na myśl, lecz gofry szwedzkie bardziej przypominające wafle. Firma „U Maćka” ma tyle lat co ja, więc nic dziwnego, że nie wiem, jak to jest bez niej.



Paula Jędraszczyk
Studentka Wydziału Zarządzania Uniwersytet Łódzki, firma rodzinna „U Maćka” Maciej Jędraszczyk

Naszą firmę zakładali wspólnie tata z wujem i babcią. Początki jak zawsze były trudne, wynikało to także z czasu, w którym firma zaczęła. Początek lat 90. i związane z nim zmiany systemowe zachęcały do podejmowania własnych inicjatyw. Również tata zawsze wołał pracę „u siebie”, gdy pracuje się na własny rachunek i widać bezpośrednio efekty własnej pracy. Chciał samodzielnie

podejmować decyzje oraz ponosić za nie odpowiedzialność. Dużą satysfakcją daje obserwowanie, jak firma się rozwija dzięki własnym działaniom. To sprawia, że każdego kolejnego dnia chce się iść do pracy. Mimo wielu lat na rynku nasza firma pozostaje małym przedsiębiorstwem, opartym głównie na pracy rodziny.

Wychowałam się w rodzinie wielopokoleniowej. Długi czas mieszkaliśmy z babcią i prababcią, blisko zakładu. Wiązało się to także z bliskim kontaktem z wujem, pracującym w firmie. Mieszkanie blisko zakładu umożliwiało także częsty kontakt z rodziną. Gdy potrzebowałam czegoś od rodziców, wystarczyło przejść przez podwórko, by z nimi porozmawiać. Jeśli ich nie było w tym czasie, to pomocą służyła babcia lub wuj. Bliskość zakładu umożliwiła także zbudowanie relacji z naszymi wieloletnimi pracownikami. Początkowo były to zwykłe żarty z dziećmi, teraz jest to zwyczajna rozmowa o naszych osiągnięciach w szkole, a później na studiach.

Razem z siostrą od dziecka byłyśmy także angażowane w pracę. Poprzez nawet niewielką pomoc mogłyśmy doskonale poznać tajniki produkcji naszych gofrów. Na początku zajmowałyśmy się głównie prostymi pracami fizycznymi związanymi z produkcją czy pakowaniem naszych produktów. Z upływem lat pomagaliśmy w coraz bardziej odpowiedzialnych zadaniach. Obecnie są to bardziej prace związane z prowadzeniem biura, kontaktem z klientami czy wystawianiem faktur. Firma jest ściśle związana z naszą rodziną. W domu rozmawia się dużo o firmie, dlatego jesteśmy na bieżąco poinformowani, co się w niej dzieje. Staramy się także pomóc, doradzić rozwiązania różnych sytuacji. Posiadanie w rodzinie firmy związanej z branżą spożywczą pozwala także na lepsze poznanie

Wychowanie w rodzinie przedsiębiorczej związanej z produkcją umożliwiło mi wytrenowanie mojej cierpliwości.

tej gałęzi rynku. Dzięki temu wiem „od kuchni” jak wygląda współpraca z naszymi klientami (małymi sklepami, hurtowniami czy sieciami marketów), jak również z dostawcami.

Wychowanie w rodzinie przedsiębiorczej związanej z produkcją umożliwiło mi wytrenowanie mojej cierpliwości. Praca przy produkcji wiąże się z rutyną wykonywanych czynności. Wymaga także dokładności i dbałości o jakość, gdyż produkty te są sygnowane naszym nazwiskiem. Dlatego bardzo ważne jest zachowanie bardzo wysokiej jakości wpływającej na naszą reputację. Z wiekiem także nauczyłam się samodzielności w zakresie wykonywanych czynności. Umiejętność ta przydała mi się przy podjęciu pracy w innym przedsiębiorstwie niezwiązanym z rodziną. Bardzo ważna jest także komunikatywność. Jest ona potrzebna w pracy z rodziną. Istotne jest, aby w sposób jasny i rzeczowy przekazywać swoje pomysły związane z funkcjonowaniem firmy, aby możliwie starać się unikać konfliktów o tym podłożu. Jednak uważam, że nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie konfliktów. Tak jak w każdej rodzinie, nieraz trafi się jakaś ostrzejsza wymiana zdań.

Moje plany zawodowe

Swojego wykształcenia początkowo nie wiązałam z firmą. Na pierwszy stopień wybrałam to, co lubię: międzynarodowe stosunki gospodarcze. Jak



się jednak okazało, studia ekonomiczne związane z handlem zagranicznym poszerzyły moją wiedzę w zakresie funkcjonowania gospodarki, różnych źródeł finansowania przedsiębiorstwa czy funkcjonowania Unii Europejskiej i prowadzenia biznesu na jej rynku. Studia drugiego stopnia wybierałam już z większą rozważą. Zdecydowałam się na zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa. Uznałam, że te studia pomogą mi w przyszłości w zarządzaniu rodzinnym przedsiębiorstwem, jak również w doraźnej pomocy rodzicom w trakcie studiów. Uważam, że był to bardzo dobry wybór, gdyż mogłam poznać różne możliwości funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku oraz dowiedziałam się, jak można zarządzać firmą. Ważny jest także przedmiot związany z firmami rodzinnymi. Skłonił mnie on do refleksji nad naszą firmą.

Dzięki studiom ostatnio często myślę, jak można ulepszyć sposób produkcji, dotrzeć do szerszego grona klientów czy usprawnić zarządzanie firmą. Zaczęłam także zastanawiać się, czy chcę być sukcesorem firmy. Do tej pory zawsze firma była w rodzinie i nigdy nie myślałam, że się coś w niej zmieni. Takie myślenie jest może związane z moim dość młodym wiekiem. Dopiero kończę studia i zaczynam swoje życie zawodowe. Jak każdy młody człowiek, poszukuję swojej drogi życiowej. Dlatego pojawiły się rozważania

nad przejściem w przyszłości firmy. Myślę, że początkowo mogłabym być pracownikiem firmy, by dalej się uczyć i coraz lepiej poznawać jej specyfikę. Choć przedsiębiorstwo jest w rodzinie od zawsze i dużo się o nim mówiło oraz angażowało się nas, dzieci, do pomocy, to pełnoetatowa praca, a nie taka „z doskoku” umożliwia lepsze poznanie tajników zarządzania firmą. Aktualnie, pomimo rozważań nad możliwością zostania sukcesorem, zdobywam doświadczenie w innych przedsiębiorstwach. Sądzę, że pozwoli mi to szerzej spojrzeć na naszą firmę i jej funkcjonowanie na rynku.

Podsumowując – uważam, że dorastanie przy rodzinnej firmie dało mi okazję do uzyskania oraz wzmocnienia wielu moich cech takich, jak cierpliwość czy pracowitość. Sądzę, że fakt istnienia w rodzinie firmy ukształtował także mój charakter oraz sposób postępowania w życiu. Zawsze staram się być sumienna oraz dokładna w swoich działaniach. Moje postępowanie charakteryzuje się dużą planowością, staram się zawsze przewidzieć możliwe konsekwencje moich decyzji. Także bliski kontakt z innymi członkami rodziny miał wpływ na wyznawane przeze mnie w życiu wartości. Uważam, że gdyby nie posiadanie przedsiębiorstwa w rodzinie, byłabym zupełnie inną osobą. ●

VAT 23%



Lekcje rodzinnej przedsiębiorczości

Czego mały Jaś nie pozna w dzieciństwie, tego Jan w przyszłości nie będzie potrafił robić – czyli o brakach w kształceniu z zakresu rodzinnej przedsiębiorczości w polskich szkołach.



Adrian Lewandowski
Student Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

Postawy przedsiębiorczej nie da się nauczyć jak matematyki, historii, języka ojczystego czy jakiegokolwiek innego przedmiotu szkolnego. Tak naprawdę to w duchu przedsiębiorczości trzeba się wychowywać i wyrastać. Małe dzieci w wieku wczesnoszkolnym powinny zaznajomić się z odpowiedzialnością za swoje poczynania, twórczo poznawać świat i radzić sobie w różnych, także trudnych sytuacjach. Dzięki takiemu podejściu i otwarciu młodych ludzi na nieustające zmiany w ich otoczeniu, możemy w przyszłości uzyskać naprawdę doskonałych przedsiębiorców. Będą potrafili oni zaszczepiać myśl i ideę przedsiębiorczości w kolejnych młodych pokoleniach.

W obszarze podstawowej edukacji dzieci, niezmiernie ważną rolę odgrywa rodzina. Jest to środowisko, w którym młody człowiek spędza najwięcej czasu, to w nim poznaje podstawy życia i nabiera wzorców zachowań. Dlatego też rodzice powinni dążyć do wsparcia rozwoju zaradności i przedsiębiorczości u swoich dzieci. Podstawy działania handlu mogą zostać ukazane dziecku poprzez wspólne zabawy w sklep od najmłodszych lat. Innym sposobem edukacji może być pomoc przy wykonywaniu podstawowych czynności domowych w zamian za uzyskanie określonej nagrody czy kieszonkowego. Takie działanie motywuje dziecko, sprzyja wzmocnieniu chęci

pozyskania własnych środków i umiejętności gospodarowania nimi.

Polskie szkoły uczą jednak ciągłej rywalizacji, dążenia do uzyskiwania jak najlepszych wyników w nauce. Młodzi ludzie chcąc stawać się coraz lepszymi zatracają się i zapominają o niezwykle ważnych wartościach, wyniesionych z domu rodzinnego. Zaniedbuje się wspólne dążenie do określonych celów, wzajemną pomoc i możliwości uzyskania porady wśród członków rodziny. Pomijana jest także wytrwałość i wytrzymałość najbliższych w różnych sytuacjach życiowych. Zakorzenione jednak wartości z dzieciństwa mogą wpłynąć na działania młodego człowieka w przyszłości, w momencie, kiedy będzie stawiał się samodzielny i wyruszy na podbój nieznanego jeszcze rynku pracy.

Polska edukacja przedsiębiorczości znajduje swoje przełożenie w przyjętej przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w 2009r. podstawy programowej przedmiotu *Podstawy Przedsiębiorczości* dla szkół ponadgimnazjalnych. Celami kształcenia tego przedmiotu są zdobycie przez uczniów umiejętności komunikacji i podejmowania decyzji, poznanie specyfiki działania rynku i funkcjonowania przedsiębiorstw, identyfikacja własnych predyspozycji w odniesieniu do przyszłych planów zawodowych oraz zaznajomienie się ze specyfiką etycznego postępowania w biznesie. Na przedmiot *Podstawy Przedsiębiorczości* przewidziane jest minimum 60 godzin w trzyletnim okresie nauki.

Czy system ten działa?

Swoje lekcje przedsiębiorczości wspominam pozytywnie, choć czasami stawały się one monotonne. Można powiedzieć, że realizowaliśmy program zgodnie z założeniami. Na zajęciach zapoznaliśmy

Lekcje Podstaw Przedsiębiorczości nie podobały mi się i były bardzo nudne. Jedynym plusem tego przedmiotu jest fakt, że potrafię samodzielnie wypełnić PIT. Nauczycielka w czasie zajęć czytała artykuły, których i tak nikt nie rozumiał. Sądzę, że lekcje te nie będą miały wpływu na moją przyszłość. Tematyka rodzinnej przedsiębiorczości nie była poruszana na zajęciach, choć w sumie temat ten mógłby być ciekawy i przydać się do otwarcia rodzinnego przedsięwzięcia w przyszłości.

Jowita Dziąg,

LO im. Marii Skłodowskiej-Curie w Rawie

się z teorią dotyczącą działalności rynku i biznesu, nauczyliśmy się pisać CV oraz stworzyć podstawowy biznesplan. Prowadzącą zajęcia była nauczycielka matematyki. Czasami wykorzystywała ona dodatkowe godziny na szlifowanie zagadnień matematycznych, zamiast pobudzać kreatywność uczniów i chęci do działania w świecie biznesu w przyszłości.

Pisząc artykuł zdecydowałem się także zasięgnąć opinii innych uczniów, którzy niedawno skończyli swój kurs przedsiębiorczości, gdyż od moich lekcji minęło 7 lat. Postanowiłem dowiedzieć się, co

sądzą o odbytych zajęciach *Podstaw Przedsiębiorczości* i sprawdzić, czy posiadają jakąkolwiek wiedzę z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej.

Moje rozmówczynie, podobnie jak ja, miały mieszane uczucia, co do odbytych zajęć z *Przedsiębiorczości*, wskazały na suche przekazywanie wiedzy teoretycznej przez nauczycieli i całkowity brak poruszania kwestii przedsiębiorczości rodzinnej. Sam w ich wieku nie miałem wiedzy z tego zakresu, jednak uważam, że przydałaby się ona już w tamtym okresie życia, na co wskazywały także zainteresowane tematem.

Co dalej?

Po przeprowadzonych rozmowach z młodzieżą szkolną rekomendowałbym przeprowadzenie cyklu warsztatów dotyczących rodzinnej przedsiębiorczości, zarówno w ramach zajęć przedsiębiorczości, jak innych przedmiotów społecznych. Ciekawą alternatywą dla nudnych godzin lekcyjnych byłyby spotkania z przedstawicielami rodzin, którzy prowadzą biznesy rodzinne i potrafią dzielić się własnymi doświadczeniami czy spostrzeżeniami. Realne osoby, które odniosły sukces, mogłyby przedstawić praktyczne aspekty prowadzenia własnych biznesów. Wiedza przekazana przez praktyków będzie dla młodzieży inspiracją do zagłębienia się w tematyce rodzinnej przedsiębiorczości, a w przyszłości do podejmowania własnych rodzinnych inicjatyw.

Młodzi ludzie, kontynuując swoją dalszą edukację, mogą wybrać różnego rodzaju kierunki biznesowe, które w swoich programach nauczania skupiają się na specyfice firm rodzinnych. Tego typu kursy, prowadzone na Uniwersytecie Łódzkim zawierają praktyczne, jak i teoretyczne aspekty zarządzania firmą rodzinną. Przedstawiają sposoby

Lekcje Przedsiębiorczości były dość ciekawe, w większości godzin uczyliśmy się wypełniać zeznania podatkowe PIT. Poznaliśmy także funkcjonowanie Narodowego Banku Polskiego oraz jak poradzić sobie z założeniem własnej firmy. Przedsiębiorczość rodzinna jest tematem całkowicie mi nieznanym, do tej pory nie spotkałam się z tą tematyką.

Natalia Kottuniak,

Technikum nr 21 w ZSP nr 21 w Łodzi

finansowania i możliwe strategie podatkowe. Ukazują specyfikę zarządzania ludźmi, jak i indywidualne aspekty prawne funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Problematyka sukcesji wydaje się być kluczowa. Wielu studentów pochodzących z rodzin przedsiębiorczych dopiero wtedy sobie uświadamia szanse związane z karierą w biznesie rodzinnym i inicjuje rozmowy na ten temat z rodzicami.

Dzięki takiemu podejściu wyszkolona zostanie wyspecjalizowana kadra przyszłych menedżerów, którzy będą prowadzić swoje biznesy w oparciu o rodzinne doświadczenia i tradycje. Absolwenci kursów biznesowych zdobędą wiedzę na temat tego, jak umiejętnie przekazać następnym pokoleniom idee rodzinnego biznesu i zarażać innych swoją przedsiębiorczością. ●



Fot. Fotolia

Wpływ różnych systemów komunikacji między członkami rodziny na wyniki osiągnięte przez biznes



Urszula Siuda
Studentka Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

Przedsiębiorstwa rodzinne często są traktowane jako „mniej doskonałe” firmy niż ich odpowiedniki nierodzinne przez samych właścicieli.

Zdarza się, że szef nie przyznaje się do tego, iż charakter prowadzonego przez niego biznesu jest rodzinny. Dlaczego tak się dzieje? Z jakiego powodu firmy rodzinne nieczęsto ujawniają rodzinny fundament firmy? Przyczyną takiego stanu rzeczy może być zależność pomiędzy problemami

w komunikacji członków rodziny a problemami występującymi w prowadzonym biznesie, które w znaczny sposób negatywnie wpływają na reputację firm. Bo jak rodzina, która ma problem z komunikacją i rozwiązywaniem problemów, może skutecznie prowadzić biznes?

W firmach rodzinnych kłopoty pojawiające się w rodzinie są nader często przenoszone na prowadzony interes i odwrotnie, co w dużej mierze zakłóca zarówno stosunki między rodziną, jak i właściwe prowadzenie przedsiębiorstwa. Charakter rodzinny przedsiębiorstwa powinien być atutem firmy, jest przecież elementem wyróżniającym firmę ze względu na rodzinną historię, jej system wartości i silną infrastrukturę moralno-etyczną, właściwe większości rodzin.

Warunkiem sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych jest wspomniana komunikacja mająca znaczenie nie tylko dla zarządzania firmą rodzinną, ale również dla relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi członkami rodziny. Występuje kilka systemów komunikacji między rodziną prowadzącą wspólnie przedsiębiorstwo, jednakże na potrzeby porównania dwóch, konkretnych firm rodzinnych, skupię się jedynie na istniejących w nich systemach komunikacji, tj. opartej na dialogu partnerskim oraz dominacji.

Dialog partnerski

Pierwsza z omawianych firm rodzinnych, działająca w branży handlowej z sektora MŚP, przekazywana z pokolenia na pokolenie, postępuje się dialogiem partnerskim jako sposobem komunikacji między członkami rodziny. Jest to system komunikacji, który zakłada niejako wspólne podejmowanie decyzji we wszystkich aspektach życia rodzinnego, poszukiwanie kompromisów

Rodzina, która wspólnie decyduje o istotnych kwestiach życia rodzinnego dzięki dialogowi partnerskiemu, równie skutecznie prowadzi biznes rodzinny.

i tworzenie norm moralnych przestrzeganych przez wszystkich, co w konsekwencji buduje silne relacje pomiędzy członkami rodziny, pozbawione poczucia wykluczenia z procesu decyzyjnego czy izolacji ze strony rodziny. Rodzina, która wspólnie decyduje o istotnych kwestiach życia rodzinnego dzięki dialogowi partnerskiemu, równie skutecznie prowadzi biznes rodzinny, w którym komunikacja oparta na takim systemie integruje wszystkich członków wokół wspólnych celów i strategii funkcjonowania biznesu.

Dialog partnerski w omawianej firmie rodzinnej opiera się na założeniu, iż decyzje podejmowane podczas prowadzonych rozmów, debat, posiedzeń dotyczących bieżących lub przyszłych działań przedsiębiorstwa, są rezultatem wypracowanego kompromisu między szefową przedsiębiorstwa a jej dziećmi – potencjalnymi sukcesorami. Wpływ takiego systemu komunikacji na zarządzanie biznesem jest pozytywny, o czym świadczą wyniki finansowe osiągnięte przez ten biznes oraz jego tempo wzrostu. Wszelkie problemy związane z działaniem organizacji są omawiane w gronie rodzinnym, gdzie każda z zainteresowanych stron ma prawo głosu. Przedstawiane są sugestie i propozycje rozwiązania danego problemu, a poprzez dialog, podejmowane decyzje

Zdarza się, iż decyzje podjęte szybko i samodzielnie, bez uwzględnienia kontrpropozycji i innych alternatyw zgłaszanych przez pozostałych członków rodziny, okazują się złym rozwiązaniem, które zamiast rozwiązywać problem, jedynie go pogłębiają.

są wynikiem udziału rodziny w zarządzaniu biznesem. Krótko mówiąc, rodzina jest wsparciem dla właścicielki, która – korzystając z rad czy pomysłów rodziny – jest w stanie spojrzeć na problem z innej perspektywy i znaleźć rozwiązanie, które będzie odzwierciedleniem zaangażowania rodziny we wspólnie prowadzony biznes. Taki system komunikacji oprócz usprawnienia procesu podejmowania decyzji w firmie, angażuje we wspólnie prowadzony biznes wszystkich członków rodziny, dzięki czemu organizacja skutecznie reaguje na zmiany i efektywnie rozwiązuje pojawiające się problemy.

Komunikacja oparta na dominacji

Z kolei w drugim biznesie rodzinnym, funkcjonującym w branży usługowej, występuje zupełnie odmienny system komunikacji pomiędzy członkami rodziny. W rodzinie komunikacja opiera się na dominacji. Głowa rodziny, czyli ojciec, podejmuje decyzje, które uznaje za najlepsze, a także wdraża rozwiązania problemów, które w jego mniemaniu

są najskuteczniejsze. Fundamentem tej formy komunikowania się jest przekonanie, że to głowa rodziny, szef zawsze ma rację, a zdanie innych jest nieistotne. W przypadku propozycji ze strony rodziny, nie bierze ich pod uwagę. Realizowane są jedynie te decyzje i rozwiązania, które są autorstwa szefa lub zyskują jego aprobatę. Taka komunikacja może mieć zarówno negatywny, jak i pozytywny wpływ na prowadzenie biznesu. Decyzje arbitralne menedżera zapadają szybciej niż wypracowane się kompromis w ramach dialogu partnerskiego. Jednakże zdarza się, iż decyzje podjęte szybko i samodzielnie, bez uwzględnienia kontrpropozycji i innych alternatyw zgłaszanych przez pozostałych członków rodziny, okazują się złym rozwiązaniem, które zamiast rozwiązywać problem, jedynie go pogłębiają. Z drugiej strony, menedżer doskonale zna biznes przez siebie prowadzony i zdaje się najlepiej wiedzieć, jakie rozwiązanie przyniesie najlepsze rezultaty. W omawianym biznesie rodzinnym, decyzje podejmowane przez szefa skutecznie rozwiązują pojawiające się problemy ze względu na doskonałą znajomość prowadzonego przez siebie interesu, rynku oraz sektora. Ale czy jest nieomylny w zakresie norm moralno-etycznych? Takie normy powstają w społecznościach i są przez nie przestrzegane, a rodzina jest najlepszym tego przykładem.

Z mojego punktu widzenia, w obu omawianych firmach, zarówno jeden, jak i drugi system komunikacji pomiędzy członkami rodziny pozytywnie wpływa na ich kondycję finansową i sukces rynkowy. Być może skala i zakres działalności tolerują odmiennie systemy komunikacji między członkami rodziny. A może w rodzinach o strukturze patriarchalnej system komunikacji opartej na dominacji jest bardziej skuteczny i warunkowany kulturą rodziny? ●



📷 Od lewej: Dariusz Wołk z synem Przemysławem



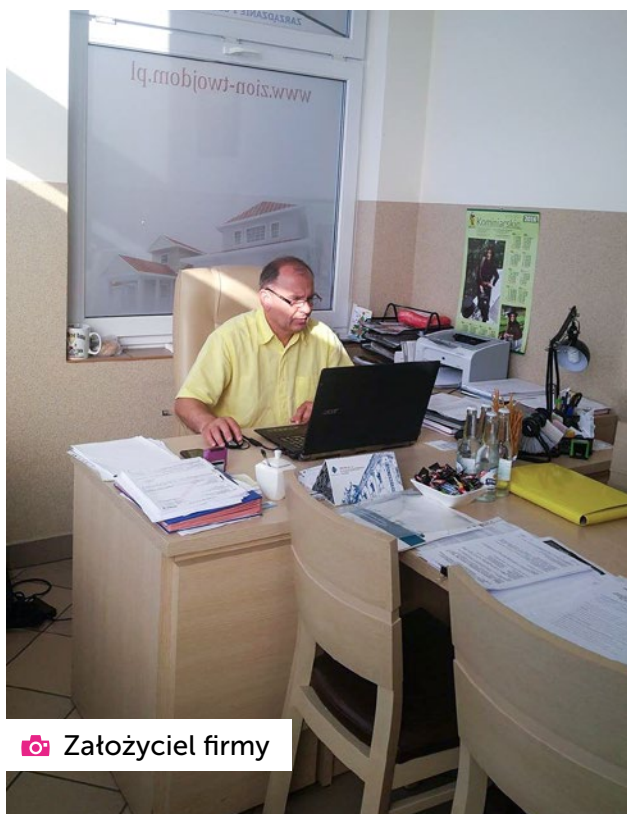
Przemysław Wołk

Student Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, pracownik biurowy w firmie rodzinnej Zarządzanie i Obsługa Nieruchomości „Twój Dom” Dariusz Wołk

Kapitał społeczny na przykładzie firmy rodzinnej Twój Dom

Tematem, który przykuwa uwagę w ostatnich latach, jest problem rozwiązywania konfliktów w firmach rodzinnych.

Każdego dnia napotykamy różne wyzwania powiązane zarówno z przenoszeniem problemów do domu po skończonej pracy, jak również uprzywilejowanym traktowaniem członków rodziny w porównaniu do pozostałych pracowników. Chciałbym przybliżyć nieco zdrowe podejście do problematyki konfliktów na podstawie



 Założyciel firmy

przedsiębiorstwa mojego ojca, w którym i ja pracuję. Firma Zarządzanie i Obsługa Nieruchomości „Twój Dom”, którą prowadzi ojciec, istnieje na rynku skierniewickim (łódzkie) od 11 lat. Szef – ojciec – aktualnie zatrudnia 5 osób. Istotną różnicą jest to, iż jesteśmy jedyną firmą rodzinną w tej branży w okolicy. Zauważyłem przez te lata, że jako jedyne przedsiębiorstwo odnotowujemy wzrost w ilości zarządzanych Wspólnot Mieszkaniowych.

Według moich obserwacji wpływ na rozwój i ekspansję w naszej firmie ma dialog między pracownikami. Płynność, z jaką załatwiamy wszystkie bieżące sprawy sprawia, iż każdego dnia pełni widzą uśmiech podczas wizyt w naszym biurze. Ważną cechą jest otwartość szefa oraz jego łatwość w nawiązywaniu nowych kontaktów. Podczas powstających problemów zawsze znajduje rozwiązanie mające pozytywny wpływ

na przyszłość, jednocześnie bez rezygnacji z początkowych założeń.

Czynnik powodujący, że można pracować efektywnie, tkwi w podejściu do pracowników. Mimo iż ojciec zatrudnia wieloletniego przyjaciela i dwóch członków rodziny, to potrafi oddzielić pracę od życia rodzinnego. Nie ma problemów ze zwracaniem uwagi czy też „naganą” słowną za źle wykonane czynności. Na pierwszym miejscu stawiane jest dobrze wykonane zadanie – bez względu na to, kto je wykonuje. Samemu też potrafi użyć magicznych słów „przepraszam – mój błąd”. Dzięki temu mamy pewność, że nie jest on osobą wymagającą tylko od pracowników, ale i od siebie również. Problemy, które przerastają wiedzę jednego z pracowników, są rozwiązywane wspólnie i konstruktywnie. Każdy ma prawo uczyć się na błędach. Dodatkowym elementem budującym dla pracownika jest delegowanie obowiązków. Każdy z nas może poczuć się ważny robiąc coś istotnego dla przyszłości firmy. Obowiązuje jeszcze jedna zasada: „emocje w kieszeni”. To, że jesteśmy rodziną bardziej motywuje, aby wspólnie osiągnąć sukces. Podczas dnia pracy jesteśmy emocjonalnie dla siebie obojętni, jednak po zamknięciu dnia pracy wszystko wraca do norm kochającej się rodziny. Nie można patrzeć pobłażliwie na błędy członków rodziny. Gdy odpuści się raz, błędy będą się powtarzać a my jako rodzina stracimy instynkt moralno-etyczny. Takie podejście sprawia wiele przyjemności w pracy, ale tylko w momencie, gdy mamy świadomość równowagi między priorytetami rodziny i biznesu.

Integracja, tożsamość, wspólnie podzielany system wartości, zaufanie, dzielenie się wiedzą i pomysłami bez względu na stopień pokrewieństwa to wynik komunikacji i źródło naszego sukcesu. ●

Planowanie sukcesji w firmie rodzinnej jako warunek prowadzenia wspólnego biznesu



Fot. Fotolia



Bogumiła Cichocka
Studentka Uniwersytetu Łódzkiego, Wydział Zarządzania

Prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z przewyciężaniem wielu problemów pojawiających się zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Decydując się na założenie firmy mamy możliwość wyboru, czy chcemy ją prowadzić sami czy może jednak ze wspólnikiem, i kto nim będzie – nasz przyjaciel, a może brat bądź też żona.

Prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z przewyciężaniem wielu problemów pojawiających się zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Decydując się na założenie firmy mamy możliwość wyboru, czy chcemy ją prowadzić sami czy może jednak ze wspólnikiem,

i kto nim będzie – nasz przyjaciel, a może brat bądź też żona.

Już na samym początku dobrze prosperującego biznesu należy zastanowić się nad tym, kiedy i komu przekazemy firmę, aby odpowiednio

przygotować się do tego procesu, dlatego też celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji przekazania władzy w firmie prowadzonej przez rodzinę.

Etapy sukcesji

Planowanie sukcesji wiąże się z przekazaniem własności, ale także obejmuje idee, wartości i koncepcje zarządzania firmą. Proces ten powinien rozpocząć się dużo wcześniej niż w momencie nagłej niedyspozycji właściciela-seniora. Dlatego też tak ważne jest odpowiednie podejście do sukcesji, które gwarantuje kontynuację tej świetnej formuły biznesu w przyszłości.

Obserwując wiele spółek rodzinnych, często pojawiają się pytania, dlaczego została ona przejęta przez zewnętrznego inwestora bądź też ogłoszono jej upadłość. Jest to wynik braku stworzenia odpowiedniej strategii przekazania firmy potencjalnym sukcesorom.

Jak wynika z wielu przeprowadzonych badań, ponad 60 procent firm funkcjonujących w Polsce to właśnie przedsiębiorstwa rodzinne. Mają one zatem wyraźny wpływ na rozwój i poprawne działanie polskiej gospodarki. W 2015 roku opublikowano analizę polskiego rynku między innymi pod względem planowanej sukcesji. Statystyki ukazały, iż około 60% obecnych właścicieli firm istniejących od około 1989 roku, dokonało wyboru przyszłego następcy, ale jedynie 37% spośród tych 60% planuje przekazanie władzy w ciągu najbliższych 5 lat.¹

Warto prześledzić więc po kolei etapy tego procesu, które należy podjąć, aby oprócz zachowania majątku rodzinnego zaszczerpić wartości oraz koncepcję prowadzenia przekazywanego biznesu.

Stworzenie strategii dotyczącej przekazania firmy opiera się na kilku działaniach dotyczących:

- planowania sukcesji – przede wszystkim wybór i przygotowanie sukcesora, osoby, której przełączymy cały nasz dotychczasowy dorobek,
- określenie przybliżonego terminu wprowadzenia następcy oraz przekazania mu władzy w biznesie.

Właściciel powinien w taki sposób zaplanować działania, które będą wdrożone w związku z planowaną sukcesją, aby pracownicy również mieli możliwość zaangażowania się w ten proces, tym samym dając świadectwo lojalności i utożsamiania się z danym przedsiębiorstwem i jego rodziną właścicielską.

Pierwsza część, czyli planowanie sukcesji

Jak już wcześniej wspomniano, rozpoczęcie planowania sukcesji powinno nastąpić w momencie, gdy zauważamy dobrą koniunkturę przedsiębiorstwa. To właśnie ten moment powoduje, iż zaczynamy poważniej myśleć nad tym, co będzie się działo w przyszłości z naszą firmą.

Planowanie sukcesji należy zacząć przede wszystkim od zastanowienia się nad tym, kto może odziedziczyć naszą firmę pod każdym względem – nie tylko własnościowym, ale również przejęcia naszych wartości i koncepcji prowadzenia biznesu. Wybór powinien nastąpić w jak najszybszym możliwym czasie, aby przygotować w odpowiedni sposób sukcesora do pełnienia roli świadomego przywódcy. Podjęcie takiej decyzji w firmie rodzinnej jest szczególnie trudne ze względu na występujące emocje pomiędzy członkami rodziny. Wybór powinien paść na osobę, która będzie naszym kontynuatorem w pełnym zakresie.

Jednak nie zawsze jest to oczywiste, tak jak wcześniej wspomniano, ze względu na emocje.

Przygotowanie sukcesora wiąże się z rozpoczęciem wczesnej edukacji w tym kierunku. Przekazywanie wiedzy powinno nastąpić zaraz po tym, gdy znajdziemy godnego następcę, a jednocześnie późniejszego właściciela firmy. W momencie, gdy mamy możliwość wyboru spośród kilku osób, rozpoczęcie procesu przekazania firmy może nastąpić już w dzieciństwie, co pozwala na obserwowanie ich poczynań oraz stopnia zaangażowania w naukę w tym kierunku.

Edukacja powinna wiązać się nie tylko z bezpośrednim wdrażaniem kandydata w strukturę firmy, ale także opierać się na nabywaniu teoretycznej wiedzy w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem podczas regularnych studiów biznesowych. Dlatego też tak ważne jest podjęcie odpowiedniej decyzji relatywnie wcześnie, aby w przyszłości móc ze spokojem i przekonaniem przekazać firmę jako jednostkę ekonomiczną, a także – co najważniejsze – kawałek swojego życia, osobie odpowiedzialnej i kompetentnej.

Wdrożenie sukcesora oraz przekazanie firmy

Wprowadzenie przyszłego sukcesora wiąże się z podjęciem konkretnych działań w tym kierunku. Oprócz wiedzy teoretycznej, którą powinien nabyć, należy przekazać całą wiedzę dotyczącą przejmowanego przedsiębiorstwa oraz tak zwaną *tacit knowledge* (wiedzę ukrytą). Najlepszym krokiem w tym kierunku będzie bezpośrednio wdrożenie w firmę, poprzez zajmowanie kolejnych stanowisk, od najniższego szczebla po wysoką pozycję w późniejszym czasie. Takie działanie pozwala na poznanie pełnej struktury

Zarządzanie firmą rodzinną wiąże się z przeprowadzeniem wielu procesów na kilka lat w przód, między innymi związanymi z przekazaniem władzy.

i kultury organizacyjnej, panujących wartości oraz faktycznego celu istnienia organizacji.

Przejęcie od momentu planowania do faktycznego przekazywania firmy musi wiązać się z całkowitą pewnością podejmowanych czynności w tym zakresie, zarówno ze strony sukcesora, jak również obecnego właściciela, aby nie pojawiły się sytuacje, gdzie jedna ze stron, czyli zarządca czuje się niepotrzebny, a druga strona, czyli spadkobierca naciska na przekazanie biznesu. Obydwie strony muszą mieć jasno określone ramy czasowe oraz świadomość nadejścia zmian.

Wnioski

Zarządzanie firmą rodzinną wiąże się z przeprowadzeniem wielu procesów na kilka lat w przód, między innymi związanymi z przekazaniem władzy. Proces ten należy rozpocząć od stworzenia planów i określenia, kto będzie naszym następcą, poprzez wdrożenie, a następnie pełne przekazanie władzy. Sumienność, pewność opracowanej strategii oraz zaangażowanie w rozpoczęty proces są gwarancją sukcesu, nie tylko założyciela przedsiębiorstwa, ale także sukcesora oraz całej organizacji. ●

1 <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>



Fot. Fotolia



Jakub Ambroszczyk

Student wydziału
Zarządzania Uniwersytetu
Łódzkiego, firma rodzinna
PPUH DOM FACHOWIEC
OPOCZNO

Ryzyko związane z sukcesją firmy lekceważone przez polskich przedsiębiorców

Możecie mnie zapytać, dlaczego chcę napisać artykuł na temat sukcesji. Odpowiedź jest bardzo prosta – rodzice moi prowadzą firmę rodzinną oraz temat sukcesji zaciekał mi już podczas studiów pierwszego stopnia zarządzania na Uniwersytecie Łódzkim.

W literaturze przedmiotu występuje wiele podejść do definiowania ryzyka. Odpowiednia orientacja na większość rodzajów ryzyka i niepewności, pozwoli nam na osiągnięcie sukcesu w prowadzeniu działalności. Każda firma jest inna, występujące w niej ryzyka są charakterystyczne dla tej firmy, natomiast we wszystkich firmach rodzinnych występuje ryzyko sukcesji. Wiele firm rodzinnych nawet nie zdaje sobie sprawy, jak ważne jest to ryzyko, aby firma przetrwała na rynku po przejęciu przez kolejne pokolenie.

Na wstępie mojego artykułu przybliżę jeszcze samo pojęcie sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym: ja rozumiem sukcesję jako przekazanie firmy przez założyciela lub dotychczasowego właściciela następcy, którym najczęściej jest członek rodziny lub ktoś spoza rodziny. Sukcesja nie może być kojarzona z jednorazowym zdarzeniem, ale jako składający z wielu etapów proces. Jeśli właściciel chce, aby firma rodzinna przetrwała oraz skutecznie się rozwijała, to sukcesja musi wiązać się z przekazaniem wiedzy, praw własności, uprawnień decyzyjnych, a także wartości dotyczących danego biznesu. Przekazanie niektórych z tych wartości wymaga czasu, a co za tym idzie, senior powinien przygotować następcę przed przekazaniem mu udziałów we własności oraz uprawnień decyzyjnych. Dodatkowo niekiedy sam wybór sukcesora jest trudnym zadaniem i może mieć wpływ na relacje w rodzinie.

Sukcesja wiąże się również z wycofaniem się seniora – przedsiębiorcy. Właściciele przejawiają zazwyczaj dwie postawy wobec sukcesji. Pierwsza postawa to jak najszybciej odejść z firmy i cieszyć się z życia, czyli jak najszybsze znalezienie sukcesora i przekazanie mu biznesu. Druga sytuacja jest całkowicie odmienna. Senior nie może rozstać się

Każda firma jest inna, występujące w niej ryzyka są charakterystyczne dla tej firmy, natomiast we wszystkich firmach rodzinnych występuje ryzyko sukcesji.

z firmą, nie ma koncepcji na życie w stanie spoczynku, boi się utraty bezpieczeństwa finansowego i opóźnia sukcesję. W tym drugim przypadku senior jest nośnikiem *tacit knowledge* (wiedzy ukrytej) oraz uczestnikiem biznesowych, a także pozabiznesowych sieci społecznych, które decydują o przewadze konkurencyjnej biznesu nad jego rywalami.

Dlaczego to jest ważne?

Firmy rodzinne dominują we współczesnej gospodarce, najwięcej firm rodzinnych jest w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, co nie powinno dziwić, ponieważ przedsiębiorstwa nowo powstałe wywodzą się najczęściej ze środowiska gospodarstwa rodzinnego. O ile nie dziwi ilość firm rodzinnych w sektorze MSP, to zastanawiać nas może liczebność firm rodzinnych wśród dużych firm publicznych, spółek giełdowych, a nawet w całych branżach, gdzie wielkie, dominujące firmy są w posiadaniu rodzin założycielskich. Tak jest w branży piwowarskiej, gdzie firmy takie jak InBev, Anheuser-Busch, SABMiller, Heineken, FEMSA, Carlsberg oraz wiele innych mniejszych są wciąż kontrolowane przez rodziny założycielskie. W Polsce mamy podobną sytuację na rynku drzewnym w sektorze produkcji pelletu, gdzie wśród największych producentów pelletu

przeważają firmy rodzinne, np.: Stelmet czy Tartak Olczyk.

Ponad 60 proc. wszystkich firm w Polsce to przedsiębiorstwa rodzinne. Przyczyniają się one do powstania 40 proc. produktu krajowego brutto i gwarantują prawie 2/3 wszystkich miejsc pracy. Większość z tych firm powstało w latach 80. i 90., a co za tym idzie, w ciągu zbliżających się lat firmy te będą wymagały procesu sukcesji. Właściciele 70% firm rodzinnych deklarują przynajmniej myślenie o przekazaniu firmy kolejnemu pokoleniu. Same natomiast rozważania o sukcesji nie wystarczą. Przygotowanie sukcesora to rozbudowany proces. Obecnie badania podają, że 17% firm jest w trakcie sukcesji, a tylko 5% firm jest już po etapie przekazania młodszemu pokoleniu. Reszta to firmy, które w ogóle nie myślą, ani nie planują sukcesji w swoich firmach. Firmy te są narażone na ryzyko sukcesji, z którym mogą sobie nie poradzić. Sukcesor nieprzygotowany do zarządzania firmą, nieznający procesów zachodzących w firmie, może nie poradzić sobie z tym wyzwaniem.

Jak zatem przygotować się skutecznie do sukcesji? Większość obecnych właścicieli firm, które czekają na przekazanie w ręce kolejnego pokolenia, nie ma doświadczenia z sukcesją, ponieważ sami zakładali swoje działalności gospodarcze.

Kolejność działań

Myślę, że pierwszym ważnym krokiem jest wybór sukcesora. W sytuacji, kiedy właściciele mają kilkoro potomków, powinni wybrać jedną osobę, która będzie zarządzać firmą, ponieważ firma zarządzana przez kilka osób narażona jest na konflikty. Udziały w firmie można podzielić na wszystkich potomków, zarządzającym natomiast powinna być jedna osoba z udziałem dominującym. Moim



zdaniem, w firmach małych i średnich ważne jest, aby sukcesor miał pojęcie o firmie oraz procesach w niej zachodzących. W miarę możliwości sukcesor powinien przepracować na każdym stanowisku w firmie zanim zostanie liderem.

Tak też robią moi rodzice, którzy wychowują nas do pracy i przez pracę. Co prawda rodzice są jeszcze młodzi i nie planują w najbliższym czasie wycofania się z biznesu, ale nie podjęli jeszcze decyzji, jak rozdyponują własnością i władzą w biznesie. Ja i brat jesteśmy na równi przygotowywani do roli przedsiębiorców, jesteśmy wdrażani w funkcjonowanie biznesu i bacznie obserwowani przez rodziców, innych pracowników oraz kontrahentów. Rodzice przekazują nam wiedzę niepisaną a cenną i wprowadzają w swoje sieci personalne. Mam wrażenie, że spośród czworga rodzeństwa, brat i ja jesteśmy najbardziej pracowici, przedsiębiorczy, zaangażowani w biznes i do tego studiujemy zarządzanie.

Dzięki przedmiotom związanym z zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym podczas studiów, wiem, że trzeba opracować konstytucję rodziny albo zawrzeć umowę *shareholders' agreement* między udziałowcami rodzinnymi.



Fot. Fotolia

Rodzice nie zdecydowali jeszcze, w jaki sposób przełożą firmę następnemu pokoleniu. Obawiają się prawdopodobnie konfliktów rodzinnych, które mogą wystąpić po ogłoszeniu decyzji. W związku z tym rozważają przekazanie części własności wszystkim sukcesorom, zarówno zainteresowanym działalnością, jak i tym, którzy wybrali inną ścieżkę kariery zawodowej. Rozważana jest możliwość zmiany formy organizacyjno-prawnej firmy na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Dzięki temu podział własności będzie bardziej przejrzysty. W początkowej fazie sukcesji każdy z sukcesorów otrzyma po 12% udziałów. Pakiet większościowy będą posiadali obecni właściciele – 52%. Potomek, który wykaże się największym zaangażowaniem i najsilniejszą orientacją przedsiębiorczą i pomysłami na rozwój, a jednocześnie będzie umiał zarządzać ryzykiem, otrzyma dodatkowe 40% udziałów z pakietu seniorów w kolejnej fazie sukcesji.

Dzięki przedmiotom związanym z zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym podczas studiów, wiem, że trzeba opracować konstytucję rodziny albo zawrzeć umowę *shareholders' agreement* między udziałowcami rodzinnymi. Zawarte tam klauzule pozwolą unikać konfliktów rodzinnych i neutralizować zagrożenia związane z nimi. Biznes będzie się rozwijał, a rodzina zachowa harmonię i dobre relacje.

Plan sukcesji zawiera również przygotowanie pracowników do zmiany na stanowisku liderów. Jak słusznie zauważa mama, wszyscy pracownicy są o przynajmniej 10 lat starsi od pokolenia, które ma przejąć firmę. Dotychczasowe relacje pracowników z dziećmi właścicieli nie miały charakteru koleżeńkiego. Brat i ja pod nieobecność rodziców często zastępowaliśmy ich na stanowiskach kierowniczych, dzięki czemu reszta załogi respektuje nas jako następców, zachowując odpowiedni dystans w relacjach pracownika z przyszłymi liderami.

Dużo myślę nad tym, co będą robić moi rodzice po dokonaniu sukcesji. Już teraz zachęcam ich do różnych form rekreacji i przypominam im o marzeniach, jakie mieli, gdy my byliśmy mali. ●



Dwa światy? Czy to w ogóle możliwe?

Firma rodzinna to bardzo wyjątkowe miejsce. To świat, w którym jednoczą się dwie strefy – biznesu i rodziny.

Świat, w którym nie ma miejsca na indywidualność. Tam nie ma mowy o tym, że „ktoś” realizuje własny cel i że zmierza ku swojej lepszej przyszłości. Świat ten rządzi się zupełnie innymi prawami. Firma rodzinna to miejsce, z którego się nie wychodzi. Wszystkie codzienne kłopoty, spory, kontrowersje czy problemy członków rodziny przeplatane są często z wyzwaniem, jakie stawia sama firma. I oczywiście odwrotnie. Dlatego tak ważne w firmie rodzinnej staje się, aby umiejętnie oddzielić strefę biznesu od strefy rodziny.

Wszystko, co ma miejsce w świecie biznesu powinno zostać za drzwiami firmowego biura, to natomiast, co w świecie rodziny, nie powinno wychodzić z rodzinnego gniazda. Zdarzają się również momenty, kiedy granice pomiędzy tymi dwiema sferami nie do końca zostały jasno wyznaczone. Chwile te nie są komfortowe zarówno dla samej rodziny, jak i dla działającej firmy. Wtedy dochodzi najczęściej do upadku samego biznesu, lub też cierpi na tym sama rodzina poprzez pogorszenie istniejących relacji.



Angelika Kotlińska
Studentka Uniwersytetu
Łódzkiego, Wydział
Zarządzania

Wartości biznesu rodzinnego

Firma rodzinna to nie tylko cel wspólnego działania, wizja dalszego rozwoju, panujące zasady oraz system organizacyjny. Biznes rodzinny to coś więcej. To wartości, kultura, atmosfera, więzi, odpowiednie role, a także relacje pomiędzy członkami rodziny. Budowanie mocnych i trwałych relacji między członkami rodziny nie jest sprawą prostą. Członkowie rodziny tworzą takie relacje całymimi latami zarówno te rodzinne, jak i biznesowe, co wymaga od nich dużej cierpliwości i zaangażowania. Więzy te, to nie tylko miłość, bezpieczeństwo, tolerancja, zaufanie czy szacunek, ale także i umiejętność przekazywania tak zwanej „smykatki” do prowadzenia biznesu młodszymi pokoleniom.

Relacje jednak nie są statą interakcją. Wystarczy chwila nieuwagi i wszystko, co budowaliśmy przez wiele lat upada jak domek z kart. Dzieje się tak, kiedy w życie rodzinne czy też biznesowe wkrada się konflikt. Nieważne jest w tym momencie, gdzie wystąpi spór, ponieważ rodzina jako firma i firma jako rodzina będą ten zatarg rozpowszechniać na te dwa światy. Dlatego też w firmach rodzinnych często ustalane są pewne zasady, co do relacji rodzinnych w przedsiębiorstwie i przenoszenia spraw biznesowych na grunt rodzinny.

Biznes i rodzina w jednym

Granica między biznesem a rodziną jest jak niewidoczna ściana. Niby wydaje się, że istnieje, ale tak naprawdę jest ona całkowicie nienamacalna. Najczęściej zauważalne jest to podczas wspólnych posiłków, zazwyczaj przy rodzinnej kolacji w kuchni. Zdarza się również, że sprawy firmy poruszane są podczas nocnych rozmów, rodzinnych imprez czy choćby świąt. Trudno jest również rodzinie wybrać się na urlop, pomimo iż wszystkie zadania zostały przekazane odpowiednim

Pomimo iż rodzina bez przerwy zajmuje się sprawami biznesowymi podczas ustalonych godzin pracy, to nieodłącznie towarzyszą im one również w życiu codziennym.

osobom. Członkom rodziny niezwykle trudno przychodzi opuszczanie własnej firmy na dłuższy czas. Wynika to z wielkiego zaangażowania i uczucia, jakie wkładają oni w prowadzenie przedsiębiorstwa. Myślenie o własnym biznesie przez nich jest nieustanne. Pomimo iż rodzina bez przerwy zajmuje się sprawami biznesowymi podczas ustalonych godzin pracy, to nieodłącznie towarzyszą im one również w życiu codziennym. Dla rodziny posiadającej firmę nieważne jest, że dzień pracy zakończył się o godzinie 16. Wszystkie problemy, ustalenia, niewyjaśnione sytuacje poruszane są w drodze do domu, podczas normalnych czynności domowych czy też właśnie przed snem. Wiadomo, że przemyślenie decyzji i podjęcie jej w miłej atmosferze w domowym zaciszu wyjdzie dużo lepiej, niż podjęcie tej samej decyzji w warunkach firmowych pod wpływem czasu i stresu. Mając własną firmę rodzinną nie da się po prostu „ot tak” wyjść z firmy, ponieważ prędzej czy później wszystkie problemy wrócą, ale wtedy już ze zdwojoną siłą.

Jednak nie tylko firma jest w rodzinie, ale i rodzina w firmie. Podobnie jak problem może zrodzić się w firmie rodzinnej i zostać przeniesiony na grunt rodzinny, tak samo nieporozumienia powstają w domu i niestety są one zabierane przez

Niejednokrotnie bywa tak, że między małżonkami, synem i ojcem czy rodzeństwem wystąpi głośna wymiana zdań, a już cała firma domyśla się, że między członkami rodziny występują właśnie gorsze dni.

członków rodziny do zakładowego biura. Niejednokrotnie bywa tak, że między małżonkami, synem i ojcem czy rodzeństwem wystąpi głośna wymiana zdań, a już cała firma domyśla się, że między członkami rodziny występują właśnie gorsze dni.

Z życia wzięte

I tak też właśnie jest w jednej z mikrofirm działającej w branży muzycznej. Jest to czteroosobowa firma rodzinna działająca od dwóch pokoleń. Na co dzień członkowie zespołu zachowują się jak normalna polska rodzina. Pomagają sobie w różnych sytuacjach i sprawach codziennych, dzwonią do siebie z życzeniami, spotykają się w miarę możliwości, planują wspólne wyjazdy czy wakacje. Jako zespół natomiast są to cztery odmienne charaktery. Łączy ich pasja i zamiłowanie do muzyki. Każdy z nich dąży do rozwoju firmy w innym kierunku, ponieważ jasno został określony tam podział obowiązków. Dzięki temu członkowie rodziny nie przeszkadzają sobie w swoich zadaniach. Jeśli jednak chodzi o podejmowanie decyzji, zawsze każdy z nich ma równe szanse na wypowiedzenie się i przedstawienie swoich racji. Żadne

pomysły nie są negowane już w załączku, aczkolwiek w momencie, kiedy ma zostać dokonana konkretna inwestycja czy podjęta decyzja, ostatecznie dochodzi do głosowania demokratycznego. Mimo tego, że członkowie rodziny starają się oddzielać sprawy rodzinne od zawodowych, bywa to czasem niezmiernie trudne. Niejednokrotnie podczas spotkań rodzinnych poruszane są tematy pracy. Najczęściej zdarza się to najmłodszemu członkowi zespołu, który jako osoba młoda i kreatywna, ma wiele pomysłów rozwoju firmy, jednak nie zastanawia się on wtedy nad potrzebnym to tego kapitałem. Dochodzi wtedy często do konfliktu pokoleń, ponieważ reszta członków podchodzi do tego jednak bardzo realistycznie.

Zdarzają się również momenty, kiedy wszyscy członkowie spotykają się w jednym domu, gdzie przy filiżance kawy mają próby zespołu lub nagrywają piosenki. Praca nigdy ich nie opuszcza. Podobnie jest z relacjami rodzinnymi przenoszonymi na biznes. W rodzinie tej do najczęstszych sporów dochodzi między braćmi bliźniakami. W momencie, kiedy mają oni gorsze dni, starają się mieć jak najmniej ze sobą kontaktu. Wtedy sprawy firmowe omawiane są przez nich bardzo konkretnie i bez żadnych szczegółów. Dochodziło już nawet do sytuacji, kiedy jeden z braci był o krok od odejścia z biznesu, jednak nigdy nie pozwalały na to mocne relacje i więzi łączące zarówno członków rodziny, jak i firmy.

Pomimo wielu sporów i problemów, jakie dotyczą tę firmę rodzinną, członkowie i tak zawsze będą stali za sobą murem. Zawsze najważniejsza dla nich będzie rodzina i pasja, jaką wkładają oni w prowadzenie własnego biznesu. Jak widać, nie w każdym przypadku prawdą jest, że z rodziną wychodzi się dobrze tylko na zdjęciu. ●



Wywieranie wpływu na ludzi

Część 2. Konsekwencja i zaangażowanie

W poprzednim numerze „Relacji” opisałam jak działa nasz mózg, dlaczego chodzi na skróty i jak przez zasadę wzajemności dajemy się zmanipulować. Dziś kolejna z reguł – konsekwencja i zaangażowanie.

Ale o co chodzi?

Wyobraź sobie, że postanowisz się odchudzać (wielu pewnie dobrze to zna). Próbowateś wcześniej kilka razy przejść na dietę, ale zawsze coś cię skusiło – tu czekoladka, tam lody. Jakoś nie wystarczało siły woli, by wytrwać w postanowieniu. Lecz tym razem powiedziałeś o swoich

zamiarach na uroczystości wśród znajomych, na których opinii ci zależy. I wtedy właśnie na stół wniesiono całą półmisek pyszności – grillowaną soczystą karkówkę, szaszłyki, świeży chleb z chrupiącą skórką i smalcem oraz całą miche pierogów z przeróżnymi nadzieniami.



Aleksandra Jasińska-Kloska

Współwłaściciel, prokurent i sukcesorka w Darpol Bydgoszcz; Członek-założyciel Rady Firm Rodzinnych przy KPP Lewiatan, Lider Kujawsko-Pomorskich Firm Rodzinnych (regionalnego koła IFR)

Pewnie spotkałeś się z techniką „stopy w drzwiach”, w której zaczynając od małych próśb, manipulujący kończy na sprawach znacznie większej wagi.

W normalnym przypadku spróbowałbyś wszystkiego. Ale w końcu przed chwilą ogłosiłeś, że się odchudzasz! Nie chcesz być przecież posądzany o rzucanie słów na wiatr. Poprosisz więc o sałatkę i jak najchudszy kawałek karkówki, a co do chleba ze smalcem – pewnie w ogóle obejdiesz się smakiem. To właśnie efekt działania ważnego mechanizmu kierującego naszym zachowaniem. Jest nim wewnętrzne pragnienie bycia konsekwentnym w oczach swoich i innych – dążenie do zachowania zgodności między naszymi słowami, przekonaniem a czynami.

Przyczyny

Dążenie to ma swoje trzy źródła. Po pierwsze, to cecha wysoce ceniona w społeczeństwie – nikt nie będzie poważnie traktował osoby chwiejnej, często zmieniającej zdanie albo dwulicowej. Za to konsekwencja jest jedną z oznak siły osobowości, stałości i uczciwości. Po drugie, konsekwencja jest zwykle korzystna dla osoby potrafiącej się na nią zdobyć. I po trzecie – jest wygodną drogą na skróty. Kto miałby czas i ochotę roztrząsać w kółko jeden temat? Dzięki konsekwencji czujemy się szczęśliwie zwolnieni z obowiązku podjęcia wyczerpujących wysiłków albo też wyciągania wniosków, z których nie zdajemy sobie sprawy lub do których boimy się, że moglibyśmy dojść. Niestety,

często automatyczna i bezrefleksyjna konsekwencja wykorzystana świadomie (lub też nieświadomie) przez różnych manipulujących, może mieć dla nas szkodliwe skutki.

Wyzwalacze

Kluczem do sukcesu skuteczności tej reguły jest zaangażowanie. Zadaniem manipulującego jest nakłonienie cię do podjęcia jakiegoś działania lub zajęcia stanowiska w sprawie, co uwięzi cię w pułapce dążenia do konsekwencji. Pewnie spotkałeś się z techniką „stopy w drzwiach”, w której zaczynając od małych próśb, manipulujący kończy na sprawach znacznie większej wagi.

Założmy, że w twojej dzielnicy jest niezagospodarowany, a należący do miasta plac, na którym grupa osiedlowych małolátów chciałaby urządzić boisko do koszykówki. Aby zdobyć zgodę władz miejskich, poprosili mieszkańców, w tym ciebie, abyś podpisał petycję, wyrażając opinię, że popierasz tę ideę. Podpisujesz bez wahania – w końcu nic cię to nie kosztuje, to „tylko” jeden podpis, a dopowiadasz sobie w duchu, że sam byś chętnie puszczał tam swoje dzieci, by nie siedziały całe dni przed komputerem. Często jednak nie zdajemy sobie sprawy, że osoby zbierające takie podpisy liczą na to, że nakłonią nas do podejmowania dalszych kroków zgodnych z treścią naszego zadeklarowanego stanowiska. Za pomocą małej prośby udaje się im wpłynąć na to, co sami o sobie myślimy. A dalsza uległość wobec większych próśb będzie tylko naturalną konsekwencją wobec naszego własnego nowego obrazu siebie. Wiedząc to, nie zdziwi cię już telefon od osoby zbierającej podpisy, która za jakiś czas poinformuje cię o otrzymanej zgodzie na utworzenie boiska i poprosi o wsparcie finansowe na wykonanie nawierzchni i zakup kosza. Jak mógłbyś odmówić,

Nasze zaangażowanie i naturalną skłonność do konsekwencji wykorzystuje też biznes. Sprzyja temu ogromna popularność mediów społecznościowych.

skoro dopiero co udzieliłeś tej idei swojego poparcia?

I tu ważna uwaga – najskuteczniejsze zaangażowanie (a w efekcie i konsekwencję) można wywołać, gdy ma ono charakter publiczny, aktywny i wymagający wysiłku oraz powzięty z własnej woli. Wróćmy do przykładu petycji. Ma ona zdecydowanie charakter publiczny – można ją przecież pokazać, przez co sąsiedzi dobrze wiedzą kto ją podpisał, a kto nie. Poza tym nikt cię do tego nie zmusił – zrobiłeś to dobrowolnie. Włożyłeś też w nią pewien wysiłek – poświęciłeś czas na wystuchanie pomysłu, zastanowiłeś się nad nim i własnoręcznie podpisałeś. Niby nie jest to bardzo duży wysiłek, ale pomyśl o sytuacjach, w których ktoś naprawdę zainwestuje dużo czasu i energii na zrobienie czegoś. „Skoro już cztery lata wytrzymałem na tych nudnych studiach, to przecież nie zrezygnuję na ostatnim roku”. „Skoro włożyłem w ten projekt już tyle pieniędzy i tak wiele zaryzykowałem, to nie mogę tego zmarnować i tak łatwo zrezygnować.”

W biznesie

Nasze zaangażowanie i naturalną skłonność do konsekwencji wykorzystuje też biznes. Sprzyja temu ogromna popularność mediów społecznościowych. Firmy specjalnie moderują zaangażowanie

użytkowników, zadając na swoich stronach www, blogach i profilach odpowiednie pytania, prosząc o opinie i komentarze. Ogłaszają też konkursy na najlepsze zdjęcie z ich produktem, na najciekawszy sposób jego wykorzystania lub najbardziej przekonujący opis dlaczego lubisz go używać. Nie dość, że w ten sposób, podejmując jakąś aktywność na rzecz ich marki, sam zaczynasz w nią wierzyć, to w dodatku zaraz dowiedzą się o tym wszyscy twoi znajomi z Facebooka czy innych portali. Czyli mamy już publiczną deklarację, w którą włożyłeś pewien wysiłek i uczyniłeś to z własnej nieprzymuszonej woli. I nawet jeśli uda ci się wygrać taki konkurs, to największym zwycięzcą jest aranżująca te akcje firma, budując sobie środowisko zaangażowanych i lojalnych klientów.

W życiu

Zdając sobie sprawę z powyższego mechanizmu, będziesz już wiedział jak najlepiej wyznaczać sobie cele, by przy nich wytrwać. Powiedz o nich osobom, na których opinii ci zależy i włóż wysiłek, by spisać je własnoręcznie. Badacze bowiem już dawno odkryli niezwykłą moc własnych deklaracji pisanych odręcznie.

O artykule

Ten artykuł pewnie by nie powstał, gdyby nie zasada konsekwencji i zaangażowania. Miałam ostatnio bardzo gorący okres i ewidentnie brakowało mi czasu, by przysiąc do jego napisania. Jednak w poprzednim moim artykule w „Relacjach” zaznaczyłam, że była to część pierwsza, co oznacza, że w kolejnym wydaniu napiszę następny odcinek. Gdybym tego nie zrobiła, wyszłabym wobec czytelników, redakcji i przede wszystkim wobec siebie na niestawną i nierzetelną. Uważam siebie za osobę niezawodną oraz konsekwentną i nie chcę przecież przestać tak o sobie myśleć. ●



📷 Panel dyskusyjny o wyzwaniach firm rodzinnych

Fot. Wojciech Jarczyński

Między tradycją a innowacją.

III Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych

Po raz kolejny Poznań stał się stolicą przedsiębiorczości rodzinnej – na III Międzynarodowym Kongresie Firm Rodzinnych organizowanym przez Instytut Biznesu Rodzinnego spotkało się ponad 300 przedsiębiorców z całej Polski.

W dniach 18-19 kwietnia 2016 roku uczestnicy dyskutowali o tym, jak znaleźć równowagę „między tradycją „A INNOWACJA” – nie zapominając o przeszłości, dbać o rozkwit firmy i harmonię rodziny w przyszłości. O swoich doświadczeniach opowiadali założyciele firm oraz przedstawiciele młodego pokolenia, którzy udowodnili, że rozwijając biznesy rodziców mogą z powodzeniem realizować swoje marzenia. *Tradycja i innowacyjność nie muszą wcale stać do siebie w opozycji – fundamentem kreatywnych pomysłów są wartości rodziny założycielskiej, które przekazywane są z pokolenia na pokolenie* – mówi dr Adrianna Lewandowska, Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego.

W piątym już pokoleniu przedsiębiorstwem produkującym okucia okienne zarządza Sofie Winkhaus – firmę przejęła od swojego ojca kilkanaście lat temu. Już dziś myśli o wychowaniu kolejnego, szóstego pokolenia właścicieli – obok znajomości firmy i kompetencji przywódczych, młode pokolenie chce wychować w poszanowaniu tradycji. Jednak za najważniejsze uznaje to, czego

O swoich doświadczeniach opowiadali założyciele firm oraz przedstawiciele młodego pokolenia, którzy udowodnili, że rozwijając biznesy rodziców mogą z powodzeniem realizować swoje marzenia.

nauczyła się już na początku pracy w firmie, że jako sukcesorka nie musi wzorować się na nestorach. *Nie muszę naśladować ojca, mogę zawsze być sobą. To dzięki temu udało mi się zdobyć autorytet pracowników* – mówiła podczas Kongresu. Od kilkunastu lat stale rozwija firmę – co roku wspólnie z pracownikami aktualizuje strategię przedsiębiorstwa i wyznacza ambitne cele.

Aby tworzyć innowacje, trzeba zbudować silny i kreatywny zespół – jego znaczenie dla światowych sukcesów podkreślała Izabella Watkowska. Dlatego gdy w 2010 roku została prezesem firmy Plastwil, natychmiast po wyznaczeniu celów swoich i przedsiębiorstwa, zaczęła budować własny team, który dziś odnosi światowe sukcesy – pierwszy wyjazd na zagraniczne targi zaowocował pierwszym zagranicznym kontraktem. Wśród cech poszukiwanych u pracowników wymienia kompetencje merytoryczne, wartości, pasję, zaangażowanie, a sama niezwykle ceni pracowników-wojowników. Zwraca uwagę, że budowanie zespołu to proces ciągły, który nigdy się nie kończy.

Na zupełnie inną drogę zmiany międzypokoleniowej zdecydowała się Solange Olszewska



Fot. Wojciech Jarczyński
Prelekcja prof. Petera Maya z Bonn



📷 Laureaci konkursu Firma Rodzinna Roku - kreator odpowiedzialności biznesowej i społecznej

z mężem. Choć mają dwójkę dorosłych już dzieci, w tym córkę zaangażowaną w działalność przedsiębiorstwa, zarządzanie oddali na razie w ręce menedżera z zewnątrz. Od nieco ponad roku firmą Solaris Bus&Coach zarządza Andreas Strecker – były prezes zarządu i dyrektor generalny firmy Daimler Buses North America w Stanach Zjednoczonych z 15-letnim doświadczeniem w branży przemysłu transportowego. Strecker ma przede wszystkim wzmocnić markę firmy za granicą, m.in. w Niemczech, gdzie co roku przybywa pojazdów wyprodukowanych przez Solaris. Czy za kilkanaście lat stery w firmie przejmą dzieci? O tym na razie Solange Olszewska nie mówi.

Wartości fundamentem rozwoju

Silne poczucie odpowiedzialności za przyszłość, nie tylko firmy i rodziny, ale i pracowników, ich rodzin i lokalnych społeczności, jest pierwszym

krokiem ku długowieczności firm rodzinnych – mówi dr Adrianna Lewandowska. Dlatego Instytut Biznesu Rodzinnego wraz z partnerami PwC, Millennium oraz tygodnikiem WPROST, przyznali podczas Kongresu nagrodę Firma Rodzinna Roku – kreator odpowiedzialności biznesowej i społecznej. Połączenie biznesowej skuteczności oraz troski o lokalną społeczność to cechy, których szukało jury składające się z wybitnych polskich profesorów, ekonomistów, ludzi biznesu i nauki. Zwycięzcą została Grupa Raben, a statuetkę odebrał osobiście właściciel, Ewald Raben. Przyznano również wyróżnienia w kategorii mikro, małych, średnich, dużych przedsiębiorstw oraz za projekt autorski. ●

*Opracowanie: Anna Włodarczyk,
Brand Manager, Lewandowska i Partnerzy,
Redaktor Instytutu Biznesu Rodzinnego*

Planowane ścieżki kariery sukcesorów firm rodzinnych



Fot. Fotolia

Eksperti zajmujący się prognozowaniem przyszłości rodzimej gospodarki od dziesięcioleci próbują antycypować przyszłość rynku pracy. Diagnozie poddawane są najbardziej pożądane przez przedstawicieli młodego pokolenia zawody, ścieżki karier w korporacjach, najszybciej rosnące branże, źródła pozyskiwania przyszłych partnerów biznesowych itp. Jednakże tylko najlepiej przygotowani, posiadający odpowiednią platformę i przestrzeń do obserwacji eksperci są w stanie dokonać właściwych prognoz.

Taką platformą do obserwacji jest realizowany właśnie w Polsce przez Instytut Biznesu Rodzinnego, międzynarodowy projekt GUESSS. Diagnozuje on skłonność do przedsiębiorczości wśród studentów w 50 krajach i w dużej mierze skupia się na wątkach związanych z sukcesją i przedsiębiorczością rodzinną.

Badanie stanowi cenny wkład do międzynarodowych porównań, gdyż na identyczne pytania odpowiadają m.in. Chińczycy, Polacy, Niemcy, Szwajcarzy, Amerykanie czy Australijczycy, którzy – przynajmniej w teorii – decydując się na wybór konkretnego kierunku studiów powinni być już świadomi konsekwencji swoich wyborów przyszłej drogi kariery.

Problematyka ta jest o tyle ciekawa i istotna z perspektywy Polski, że jako kraj, który wolnością gospodarczą cieszy się stosunkowo krótko, stoimy w obliczu pierwszej wielkiej zmiany pokoleniowej biznesu. Właściciele firm założonych po 1989 roku przechodzą na emeryturę, a do 2030 roku aż 75% ludzi aktywnych zawodowo stanowić będą *mille-nialsi*, czyli osoby urodzone między 1980 a 1994 r.

Czy w stanowiącym ogromną część sektora firm prywatnych – w biznesach rodzinnych, zajdą gwałtowne zmiany? Wszak tylko 6,3%¹ potencjalnych sukcesorów planuje przejąć firmę po swoich rodzicach.

Instytut Biznesu Rodzinnego zadaje pytania o planowaną karierę po studiach czy wizję przejęcia firmy po rodzicach. Pytania kierujemy do 15 000 studentów z ponad 65 renomowanych polskich uczelni wyższych. Podsumowaniem badania będzie publikacja stanowiąca bazę wiedzy nt. *Family Business*, która po raz kolejny inspirować będzie

media, polityków, środowisko badaczy firm rodzinnych, przedsiębiorców rodzinnych czy Parlament Europejski.

Badanie jest w 100% anonimowe, jednakże wśród uczestników, którzy pozostawiają na końcu badania swój e-mail, rozlosujemy nagrody ufundowane przez polskie firmy rodzinne. Projekt trwa do 20 czerwca.

Szczegółowe informacje oraz link do badania znajduje się na stronie www.ibrpolska.pl. ●

1 Lewandowska A. Tylczyński Ł. *Barometr Sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2014

*Opracowanie: Łukasz Tylczyński,
Ekspert ds. Badań i Rozwoju Instytut Biznesu
Rodzinnego*

Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych



ZOSTANĄ CZY WYFRUNĄ...?

Europejskie badanie „Barometr Firm rodzinnych”

Firma KPMG we współpracy ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych rozpoczęła kolejną, IV edycję badania ankietowego „Barometr Firm Rodzinnych”. Badanie to jest częścią globalnego projektu, przeprowadzanego w wybranych krajach Europy.

Jak wynika z ostatniej edycji raportu, europejskie firmy rodzinne coraz pewniej patrzą w przyszłość, z kolei w polskich przedsiębiorstwach zaobserwowano pierwsze oznaki słabnącego optymizmu. Firmy częściej koncentrują się na utrzymaniu dotychczasowego poziomu przychodów, zatrudnienia czy inwestycji zagranicznych niż na generowaniu wzrostu.

Celem tegorocznej edycji badania jest bliższe przyjrzenie się wyzwaniom stawianym przed biznesem rodzinnym, a także przedstawienie czynników, które wpływają na jego codzienne funkcjonowanie oraz dalszy rozwój.

Zebrane dane zostaną zaprezentowane w raporcie jedynie w formie zagregowanej,

a KPMG jest gwarantem anonimowości i bezpieczeństwa przekazanych informacji. Każdy z uczestników badania otrzyma bezpłatnie drukowaną wersję raportu z wynikami.

Zachęcamy do udziału w badaniu i prosimy o wypełnienie ankiety, co nie zajmie więcej niż 10 minut. Formularz będzie dostępny do 30 czerwca br. pod linkiem: <https://survey.business-service-portal.com/xsurvey/pl/start/introduction/>.

Wyniki badania zostaną opublikowane we wrześniu 2016 roku. ●

*Opracowanie: Joanna Trawka, Starszy Specjalista Zarządzania Wiedzą, KPMG,
Maria Adamska, Wiceprezes IFR*

KPMG

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

Zaproszenie do udziału w badaniu

Piknik rodzinny w Krasiejowie

Na początku zawsze musi być jakiś lider. Tym razem liderką, pomysłodawczynią i wspanią organizatorką „Pikniku w Krasiejowie” była Urszula Waliszewska z firmy FA Krosno. Liczyła na większą frekwencję, ale ostatecznie zebrała się grupa 21 uczestników, w tym 10 dzieci w wieku 7 miesięcy – 16 lat, czyli i maluchy, i nastolatki. Była nawet jedna babcia i jedna ciocia. Firmy rodzinne i przyjaciele firm rodzinnych. Wszyscy, jak to rodzinni, pozytywnie nastawieni i ciekawi czekającej przygody.

W piątek, 27 maja 2016 roku, punktualnie o godzinie 14 powitało nas krasiejowskie słońce i dr Andrzej Boczarowski. Ten pełen energii paleontolog, muzealnik, geolog, grafik, współtwórca Parku Nauki i Rozrywki w Krasiejowie, a jednym



stawem człowiek pełen pasji do poznawania świata, zabrat nas w niesamowitą podróż.

Pierwszym przystankiem był cyfrowy Park Nauki i Ewolucji Człowieka. Gdy tylko przekroczyliśmy jego próg, staliśmy się temponautami, czyli podróżnikami w czasie. Wyposażeni w specjalne hełmy, usiedliśmy w kosmicznym promie, który wzniósł nas na orbitę wehikułu czasu. Wtedy otworzyły się przed nami okna prehistorii... zobaczyliśmy zagładę dinozaurów, podglądaliśmy pierwszych ludzi z różnych stron świata, na naszych oczach powstały pierwsze skalne malowidła...

Następnie dr Boczarowski zabrat nas do specjalnego pomieszczenia, w którym mogliśmy dotykać skamieniałości sprzed milionów lat. Było to niesamowite doświadczenie! Kolejne ekspozycje



📷 Nasza grupa z dr Andrzejem Boczarowskim (pierwszy z prawej)



📷 Wielkie dinozaury



📷 Warsztaty paleontologiczne dla dzieci



📷 Dzieci oswajają dinozaura

podsyćmy naszą ciekawość: Lustro Ewolucji, Eskpozycja Oetzi... ale nie będziemy wszystkiego zdradzać.

Dzień zakończyliśmy ogniskiem na terenie Jura Parku. Panowie dzielnie piekli kietbaski, panie wzdychały z zachwytem, a dzieci biegały po łące. Chwila oddechu po podróżach i dużej dawce

wiedzy przydała się wszystkim, wszak na drugi dzień mieliśmy ambitne plany.

W sobotni, słoneczny poranek przywitał nas ponownie dr Andrzej Boczarowski. Uzbrojeni w specjalne okulary usiedliśmy w Tunelu Czasu. Nasza podróż rozpoczęła się od momentu Wielkiego Wybuchu. Zobaczyliśmy tworzenie



📷 Dyplomy za wykopanie dinozaura



📷 Słuchamy opowieści o rozwoju pisma

się pierwszych galaktyk Układu Słonecznego oraz to, co ukształtowało naszą Matkę Ziemię: wędrówki kontynentów, zmiany klimatyczne i pierwsze formy życia.

Tunel Czasu doprowadził nas do Ścieżki Edukacyjnej, w której mogliśmy podziwiać wykonane z niezmierną pieczołowitością rekonstrukcje gadów i płazów naturalnej wielkości. Zobaczyliśmy nie tylko Tyrannozaurusa Rex, ale przede wszystkim gwiazdora tutejszych wykopalisk – opolskiego dinozaura Silozaurusa. Bardzo ciekawa była wizyta w Pawilonie Paleontologicznym, w którym mogliśmy zobaczyć czynne stanowisko

📷 Dr Andrzej Boczarowski umie zaciekawić



paleontologiczne oraz największe w Europie skamieniałości płazów i gadów z okresu triasu. Cały czas towarzyszył nam dr Boczarowski, dzięki czemu zwiedzanie miało wyjątkowy charakter.

Ścieżka Edukacyjna zaprowadziła nas wprost do Prehistorycznego Oceanarium. Otworzył się przed nami niesamowity, podwodny świat prehistorycznych gadów. Tak, gadów, bo to były gady, a nie ryby. Podróż batyskafem i spotkanie z tymi olbrzymami zrobiły duże wrażenie na wszystkich.

Po wyczerpującym, ale jakże wspaniałym zwiedzaniu, udaliśmy się na obiad z deserem. Po napełnieniu żołądków przyszedł czas na relaks nad jeziorem, szaleństwa na placu zabaw i karuzele. Najmłodszy wykazywali niespożytą energię i ochoczo korzystali ze wszystkich atrakcji krajsiejowskiego Parku Rozrywki.

Wieczorem wszyscy spotkaliśmy się na grillu w hotelu. Na zapach karkówki i kiełbasek nikt nie pozostał obojętny. Szkoda tylko, że gwałtowna burza z piorunami zbyt wcześnie „wygoniła” nas do restauracji, gdzie przenieśliśmy biesiadę. Dzięki temu panowie mogli zerkać na mecz finału Ligi Mistrzów, więc nie ma tego złego...

Deszczowy, niedzielny poranek nie ostudził naszych zapałów i ponownie wyruszyliśmy do Jura Parku. Przywitał nas przewodnik i zaprowadził do Kina Emocji Cinema 5D. Obejrzeliśmy 3 filmy, które raz powodowały strach, a raz salwy śmiechu. Efekty specjalne dostarczyły dodatkowych wrażeń.

Po seansach najmłodszy wzięli udział w warsztatach paleontologicznych. Każde dziecko dostało swój zestaw paleontologiczny i bojowe zadanie wykopania dinozaura. Mali odkrywcy z zapałem zabrali się do pracy i po pewnym czasie słychać było radosne okrzyki. Jeden po drugim zaczęły pojawiać się dinozaury. Wysiłki naszych małych paleontologów zostały nagrodzone dyplomami i aplauzem rodziców.

Następnie wróciliśmy do Parku Nauki i Ewolucji Człowieka, w którym byliśmy już pierwszego dnia. Tym razem wzięliśmy udział w lekcji muzealnej, podczas której obejrzeliśmy kilka ekspozycji, między innymi: Rozwój pisma, Rozwój naczyń, Grobowiec. Słuchając ciekawego opowiadania naszego przewodnika ponownie przenieśliśmy się w odległe czasy.

Typowo śląski obiad zakończył naszą wizytę w Jura Parku. Ostatnia wspólna kawa, lody dla dzieci i nadszedł czas pożegnania. To były wspaniałe trzy dni spędzone w wyśmienitym towarzystwie i miłej atmosferze. Rozmowy, zabawy, śmiechy, przyroda i solidna dawka wiedzy sprawiły, że na długo pozostanie w naszej pamięci.

*Opracowanie: Małgorzata Sawicka,
Specjalistka systemów logistycznych
przedsiębiorstw, trenerka umiejętności
psychospołecznych, przyjaciółka firm rodzinnych*

Zdjęcia: Agata Woźniak, Urszula Waliszewska



📷 W Kosmicznym Promie



📷 Pieczemy kiełbaski...



📷 ...a dzieci szaleją na trawie

Dołącz do nas!

Łączymy, by budować



www.firmyrodzinne.pl

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH