

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

3(4)/2014, kwiecień 2014



CENA DZIEDZICTWA – DARMO CZY ODPLĄTNIE?

ALICJA WINNICKA-POPCZYK

Sukcesja w formie sprzedaży
członkom rodziny

ALICJA WEJNER

Zdrowe państwo z Rodzinnymi.
Wywiad z prof. Ireną Lipowicz

EWA WIĘCEK-JANKA, HŌSHI RYOKAN

Wielowiekowe przedsiębiorstwo
rodzinne

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 3(4), kwiecień 2014
ISSN 2353-6470

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

Redaktor naczelna:
Maria Adamska

Kontakt:
maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Korekta:
Beata Leśniak

Projekt, skład i druk:
Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Projekt okładki:
Arkadiusz Zawada

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

EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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

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

**Wzmocnijmy głos
Rodzinnych!**

TEMAT NUMERU

- 4** Anna Piwowska
Cena dziedzictwa – darmo czy odpłatnie?
- 8** dr Alicja Winnicka-Popczyk
Sukcesja w formie sprzedaży firmy członkom rodziny
- 10** Andrzej Bocheński
Kupić nie kupić, potargować warto
- 12** dr Wojciech Popczyk
Rekompensata finansowa dla ustępujących przedsiębiorców rodzinnych

WAŻNA ROZMOWA

- 14** Alicja Wejner
Zdrowe państwo z Rodzinnymi
Wywiad z prof. Ireną Lipowicz

FIRMY POD LUPĄ

- 16** dr Ewa Więcek-Janka
Hōshi Ryokan – wielowiekowe przedsiębiorstwo rodzinne
- 18** dr Alicja Hadryś-Nowak
Zmiana roli kobiet w firmach rodzinnych
- 20** Prof. Andrzej J. Blikle
Bariery w pracy sukcesorów w firmie rodzinnej
- 22** Ewa Borucka
Jak działamy? Firmy rodzinne wobec wyzwań
- 24** Beata Poborska-Kobrzyńska
Firma rodzinna to firma emocjonalna

O PROJEKCIE FIRMY RODZINNE 2

- 25** Rodzinni z całej Polski, wspierajmy się!
- 27** Szkolenia leaderskie w Projekcie Firmy Rodzinne 2

ROZMAITOŚCI

- 29** Listy czytelników
- 29** Konferencja firm dolnośląskich
- 30** Urszula Hoffmann
Trzymamy rękę na pulsie
- 31** Warto przeczytać
Przywództwo i oszukiwanie samego siebie.
Jak uwolnić się od pułapki uprzedzeń
- 32** Arkadiusz Zawada
Trwałość dziedzictwa

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



W dzisiejszym numerze RELACJI dużo piszemy o pieniądzach. Pieniądze w biznesie rodzinnym i rodzinie biznesowej są przecież bardzo ważne, ale są takie sytuacje, gdy nie chcemy lub nie umiemy o tym rozmawiać.

Czy słuszne jest założenie, że dzieci otrzymują od swoich rodziców wszystko za darmo? Czy to dobrze, że na temat rozliczeń finansowych między rodzicami i dziećmi się nie mówi, bo nie wypada? Czy to prawda, że seniorzy bez wahania oddają swoim dzieciom dorobek życia, a dzieci przyjmują to z zadowoleniem i wdzięcznością? Czy to możliwe, aby sprzedać firmę własnym dzieciom?

Debata redakcyjna przeprowadzona z udziałem ekspertów oraz nestorów i sukcesorów firm rodzinnych, zatytułowana „Cena dziedzictwa – darmo czy odpłatnie?“, ujawniła, jak wiele wątpliwości budzi finansowa strona procesu sukcesji. Można sądzić, że my jako społeczeństwo nie jesteśmy jeszcze gotowi na chłodne kalkulacje, gdy w grę wchodzi uczucia rodzicielskie. A nasze dzieci bardziej oczekują wsparcia od rodziców niż w krajach Europy Zachodniej czy Stanów Zjednoczonych.

Zarówno praktyki sukcesyjne, jak i opinie badaczy na temat odpłatnego czy darmowego przekazania własności są różnorodne. Sukcesja w formie sprzedaży członkom rodziny może być bardzo udana – pisze dr Alicja Winnicka-Popczyk – jednak wymaga dużego wysiłku, zrozumienia i ostrożności. Formy przekazania przedsiębiorstwa są różne, spośród nich można wybrać taką, która najlepiej spełni oczekiwania rodziny. Sprzedaż nie zawsze jest możliwa lub nie mieści się w normach moralnych rodziny. Warto jednak odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób zrekompensować wieloletnią pracę i zaangażowanie właścicieli, gdy chcą się wycofać z biznesu? Z czego mają żyć, jeśli cały dorobek życia ulokowali w firmie rodzinnej? Zachęcam do zapoznania się z prezentowanymi w numerze różnymi aspektami tego zagadnienia.

Mnie osobiście zafrapował przykład nie wieloletniej, ale wielowiekowej (!) japońskiej firmy rodzinnej. Hōshi Ryokan istnieje prawie 1300 lat, a jej własność pozostaje ciągle w rękach tej samej rodziny. Jak to możliwe? Mądrość, rozważa, jasne zasady, no i wartości. Jedną z nich jest: „W biznesie szukać cnót, a nie tylko zysków”. Polecam także zapoznanie się z opinią juniorów na temat, co im przeszkadza w pracy w firmie rodzinnej. Okazuje się, że rola sukcesora wcale nie jest łatwa – muszą się oni zmierzyć z takimi barierami, jak choćby brak wspólnej z rodzicami wizji rozwoju firmy czy pomieszenie ról szef–rodzic.

Możemy być zadowoleni z tego, że firmy rodzinne zaczynają być dostrzegane jako ważny element systemu ekonomiczno-społecznego. Prof. Irena Lipowicz, Rzecznik Praw Obywatelskich, w wywiadzie „Zdrowe państwo z Rodzinnymi” powtórzyła myśl wypowiedzianą podczas Konferencji Firm Rodzinnych u Prezydenta RP. Skoro rodzinne gospodarstwa rolne są wpisane do Konstytucji RP, to tak samo powinny być potraktowane nierolnicze firmy rodzinne.

Działania w projekcie Firmy Rodzinne 2 wkraczają w fazę zasadniczą. Jeszcze trwa rekrutacja, ale już 260 osób, na planowanych 320, rozpoczęło zajęcia. Ciekawym eksperymentem w tym projekcie jest program szkolenia liderów przedsiębiorczości rodzinnej, o czym pisze Urszula Morawska-Zawada. Miałam okazję przekonać się, jak bardzo inspirujące dla młodych ludzi są to spotkania, jaka energia się wyzwala we wspólnym działaniu i jak mocno w pamięć zapadają mądre słowa mentorów.

Zapraszam do przeczytania w całości czwartego numeru RELACJI i życzę Państwu przyjemnej lektury.

Maria Adamska,
Redaktor naczelna

Maria Adamska

Cena dziedzictwa – darmo czy odpłatnie?

Relacja z debaty redakcyjnej



Anna Piwowska

Przewodnicząca Rady Programowej Radia Wrocław, dziennikarka, autorka popularnych programów radiowych „Mały, duży biznes”, dziennikarka miesięcznika „Biznes i Ekologia”

W wielu krajach uznaje się słuszość zasady, że sukcesja firmy rodzinnej wiąże się z rozliczeniami finansowymi między rodzicami i dziećmi. U nas o transakcjach finansowych w rodzinie słyży się bardzo rzadko. Czy to dlatego, że przekazanie firmy własnym dzieciom jest z natury swej nieodpłatne?

24 marca br. w gościnnych progach wrocławskiej siedziby firmy doradczej KPMG odbyła się debata redakcyjna na temat sprzedaży firmy rodzinnej sukcesorom z rodziny. W spotkaniu wzięli udział eksperci i doradcy z zakresu planowania sukcesji, prawa, finansów, podatków i socjologii: Tomasz Budziak (Korycka, Budziak & Audytorzy), Łukasz Martyniec (Kancelaria Sukcesyjna), dr Tomasz Piwowski (SJOS), Paweł Rataj (Kancelaria Radcy Prawnego), Justyna Romanowska i Rafał Szafraniec (KPMG) oraz przedstawiciele nestorów i sukcesorów firm rodzinnych: Katarzyna Osadkowska (Osadkowski S.A.), Bożena Pachura (Pneumat System) i Elżbieta Suska (Sumel). W dyskusji czynny udział brali zgromadzeni na sali przedsiębiorcy rodinni.

Różne modele wychowania sukcesorów

„Mamy wiele przykładów bardzo bogatych przedsiębiorców, którzy celowo nie przekazali swojego bogactwa potomkom: Bill Gates, najbogatszy człowiek na świecie uznał, że nie wyświadcamy przysługi swoim dzieciom zostawiając im majątek. Warren Buffet 85% swojego majątku przekazał na cele charytatywne. Podobnie uczyniło wielu innych. W Polsce raczej nie ma takich tradycji” – rozpoczęła moderatorka debaty dr Maria Adamska, redaktor naczelna RELACJI. „Może więc warto zacząć od źródła tych postaw i zadać sobie pytanie: jak wychowujemy własne dzieci? Czy rację ma słynny przedsiębiorca holenderski, Ewald Raben, który uważa, że w Polsce rodzice rozpieszczają dzieci? Jego zdaniem, jeśli dziecko kończy osiemnaście lat, powinno samo zatroszczyć się o siebie”.

W Polsce dzieciom się daje, a nie sprzedaje, bo przecież z myślą o nich zwykle prowadzi się biznes rodzinny. Ale nie jest to dawanie bezwarunkowe. Leszek Stańczak (Marle), mieszkający także w Szwecji, powiedział: „dziecko powin-

no udowodnić swoją samodzielność, poznać świat, być gotowe do dziedzictwa”. Tomasz Budziak: „zrobiłbym głupstwo zbyt wcześnie przekazując córce biznes, jest za młoda, musi zbudować najpierw własną wartość”. Odezwali się nestorzy, których zdaniem ważne jest wychowanie do roli właściciela przez pracę. Jerzy Tatarek, właściciel Zakładu Elektronicznego: „Ważne jest także, w jaki sposób dzieci się w biznesie chowały. Moja córka rosła na oczach załogi, którą teraz zarządza jako prezes i buduje autorytet wśród kolegów. Na razie dzieci są na pensji, nie wiem, jak to dalej będzie”. Właściciele chcieliby przekazać własność firmy, ale obawiają się, czy dziecko sobie poradzi, czy z równym poświęceniem będzie służyć firmie jak założyciele. Trudno też oczekiwać, że rodzice pozbędą się całego majątku na rzecz dzieci. Bożena Pachura, właścicielka spółki Pneumat System, ujęła to krótko: „w przyszłości chciałabym być po prostu bogatą babcią”.

Sukcesja sukcesji nierówna

Historia sukcesji firm rodzinnych w Polsce i na świecie dostarcza wielu refleksji.

Wojciech Kruk w wieku 29 lat z własnej inicjatywy przejął rodzinny zakład jubilerski, istniejący od 1840 r. Zaproponował swojemu ojcu swoisty „kontrakt”, który polegał na tym, iż będzie mu wypłacał co miesiąc określoną sumę pieniędzy w zamian za przekazanie firmy. Ingvar Kamprad, który założył IKEA w wieku 17 lat, przekazał ją najmłodszemu synowi (44 lata) w 2013 roku, po 70 latach dzierżawy. Do tej pory trwają rodzinne kłótnie o majątek. Po nagłej śmierci Jana Wejcherta, założyciela i głównego akcjonariusza Grupy ITI, żaden spośród 4 potencjalnych sukcesorów (żona i dzieci) nie chciał przejąć władzy w firmie, a udziały przez nich dziedziczone zostały sprzedane.

Sukcesja powinna być przeprowadzona w sposób korzystny dla seniorów i nestorów oraz dla przetrwania i rozwoju firmy rodzinnej. Chociaż pojęcie sukcesji w języku polskim odnosi się do dziedziczenia i kojarzy z nieodpłatnym przeniesieniem praw na sukcesora, rzeczywistość jest bardziej złożona. Sukcesja w firmie rodzinnej dotyczy przekazania władzy, wiedzy i własności, przy czym forma przekazania każdego z tych praw może być bardzo różna.

„Formy przekazania firmy rodzinnej sukcesorom mogą być różne” – wyjaśnił Paweł Rataj. Zasadniczo wyróżniamy trzy formy: darowiznę, spadek lub sprzedaż. Dyskutanci zauważyli, że forma darowizny jest korzystna ze względu na to, że proces sukcesji może się odbywać pod kontrolą nestora. Podobnie też możliwość kontroli procesu daje for-



Fot. Paweł Orlicz

Rozpoczynamy debatę, od lewej: Anna Piwowarska-Nasz, Tomasz Piwowarski, niewidoczni Łukasz Martyniec i Paweł Rataj, Tomasz Budziak, Rafał Szafranec, Justyna Romanowska, Maria Adamska, Elżbieta Suska, Katarzyna Osadkowska, Bożena Pachura

ma sprzedaży firmy. Niezależnie od wyboru formy sukcesji ważne jest to, aby była ona dobrze przemyślana i przygotowana. Najbardziej dramatyczne są przypadki sukcesji naglej, kiedy nestor nie przygotował „planu awaryjnego”. W razie śmierci właściciela, który nie przygotował odpowiednio skonstruowanego testamentu, obowiązuje dziedziczenie ustawowe. „Scenariusz sukcesji pisze wtedy życie – stwierdził Łukasz Martyniec – a to może skończyć się nawet upadkiem firmy”.

Czy sprzedaż firmy dzieciom jest popularna w krajach zachodnich?

Tomasz Budziak: „Odpowiedź nie jest prosta, bowiem świat dzieli się, jeśli chodzi o model rodzin, na północny protestancki i południowy katolicki. W krajach takich jak Holandia, Francja, Niemcy już w XVIII, XIX wieku młodzi ludzie wcześniej brali swój los w swoje ręce i zarządzali rodzinnymi firmami lub tworzyli własne. Dość rozpowszechnione są transakcje sprzedaży w Szwajcarii i są one akceptowane przez obydwa pokolenia. W Polsce nie ma podobnych doświadczeń i sprzedaży dziedzicom raczej się nie praktykuje”.

Tak więc uwarunkowania kulturowe powodują, że w Polsce nader rzadko dochodzi do sprzedaży firmy dzieciom. Ciekawa przy tym była uwaga Rafała Szafranca, że mała liczba transakcji nie oznacza jeszcze, że istnieje powszechna zgoda na nieodpłatne przekazanie biznesu rodzinnego. Czasem rodzic chciałby sprzedać go dziecku, ale z obawy przed opinią społeczną nie czyni tego.

Odpowiadając na pytanie o obciążenia podatkowe poszczególnych form przekazania firmy rodzinnej, Rafał Szafranec zwrócił uwagę na bardzo korzystną obecnie sytuację w Polsce dla procesów sukcesji, wynikającą z tego, że w obrębie najbliższej rodziny nie obowiązuje podatek dochodowy. Przy sprzedaży firmy pojawi się „cichy wspólnik” – fiskus – któremu trzeba będzie zapłacić stosowny podatek dochodowy. Podatki zmniejszą korzyści nestora, ale jest możliwe takie ułożenie wszystkich transakcji, aby obciążenie zminimalizować.

Plusy i minusy sprzedaży

Kiedy i z jakich powodów dochodzi do sprzedaży firmy? Zebrani zauważyli, że najczęściej chodzi o zapewnienie nestorowi utrzymania dotychczasowego poziomu życia po odejściu z firmy. Co rusz cytowano określenie o chęci bycia „bogatą babcią”. Jeśli nestor nie zapewnił sobie innych, poza firmą, źródeł przychodów, to dążenie do spieniężenia swojego majątku jest zupełnie zrozumiałe. Czasem sprzedaż jest traktowana przez nestorów jako środek wychowawczy. Pieniądz psuje młodego człowieka – jeśli dostaje coś za darmo, to tego nie ceni.

Jednocześnie dla juniorów sprzedaż też może się okazać lepszą formą przejęcia firmy. „Kiedy dziecko otrzymuje majątek od rodziców, może być to dla niego dużym obciążeniem” – mówiła sukcesorka Katarzyna Osadkowska. „Ciągłe musi być wdzięczne za hojny dar, ciągle musi udowadniać innym, że zasłużyło na to. Musi też wykazać,

że jest godne szacunku nie dlatego, że bogato wyposażone przez rodziców, ale że samo potrafi osiągnąć bardzo wiele. Jeśli dziecko zapłaci za firmę, nawet symbolicznie, czuje się z tym lepiej”.

Inną zaletą sprzedaży firmy może być niezależność młodego właściciela, który po zakupie firmy ma prawo kształtować ją po swojemu. Młoda sukcesorka zauważyła ponadto, że inaczej się pracuje, kiedy ma się świadomość własności.

Jednak wątpliwości przedsiębiorców okazały się bardzo duże. Najpierw nestorzy się zastanawiali, czy to w ogóle możliwe, aby sprzedać swój dorobek własnym dzieciom? Jerzy Tatarek stwierdził, że filozofia „nic za darmo” jest dobra dla rozwoju młodego pokolenia, ale trzeba rozważyć różne aspekty, mentalność. „Każda rodzina jest inna – może nie zawsze sprzedaż dziedzictwa jest możliwa”. Marek Janowski (Jelenia Struga) zgłosił kolejne wątpliwości, które można streścić w dwóch zdaniach: jeśli chodzi o sprzedaż firmy własnym dzieciom to pytanie zasadnicze – po co to robić, dawać zarobić bankom, fiskusowi? Chyba że są jakieś prawne możliwości przeprowadzenia tego na korzystnych warunkach finansowych.

Innym problemem było, skąd wziąć pieniądze na zakup firmy? Joanna Stefańska, właścicielka zakładu „Stefplast” w drugim pokoleniu, stwierdziła: „W Polsce jest po prostu trudno zdobyć fundusze na kupno firmy od rodziców”. Istotne jest także zapytanie potencjalnego następcy czy chce kupić firmę rodziców. „A może syn powie, że nie chce żyć tak jak ojciec?”.

Paweł Rataj zwrócił uwagę na konieczność przewidzenia skutków sprzedaży dla firmy od strony formalno-prawnej, wykonania odpowiedniego audytu, wreszcie wyceny przedsiębiorstwa. Łukasz Martyniec dodał: „Trzeba się też zastanowić, jak określić rekompensatę dla rodziców i jak zmiana może wpłynąć na zarządzanie firmą. Bardzo ważna jest wiarygodność kredytowa i wartość majątku, którą każda ze stron inaczej sobie wyobraża”. Tu Tomasz Budziak dorzucił istotną uwagę, że nie ma obiektywnej wartości, dopóki się z czymś jej nie skonfrontuje.

Jak sprzedać firmę?

Moderatorka dyskusji poprosiła ekspertów o odpowiedzi na kluczowe pytania: Jak zrealizować sprzedaż własnej firmy? Co trzeba zrobić, aby to było skuteczne i opłacalne? Jakże konkretnie trzeba podjąć działania?

Tomasz Piwowarski powiedział: „Trzeba uruchomić narzędzia sprawdzone w inżynierii finansowej. W sytuacji zmiany władzy potrzebny jest biznesplan. Jeśli sukcesor ma wizję, to jest szansa na rozwój firmy. Z dotychczasowymi właścicielami może rozliczyć się bezpośrednio firma lub może zrobić to osobiście sukcesor. W obu przypadkach źródłem spłaty dotychczasowych właścicieli i tak będą dochody firmy. Tu jednak pojawia się dylemat, czy zyski firmy mają być przeznaczone na spłatę przejętych udziałów, czy też może powinny być w jakiejś części zainwestowane w dalszy rozwój. Znalezieniu odpowiedzi na to pytanie ma właśnie służyć biznesplan. Sama inżynieria finansowa jest tylko technicznym rozwiązaniem. Mogą tu być rozważane



Fot. Paweł Orlicz

O źródłach finansowania zakupu firmy dyskutują Maria Adamska, Rafał Szafraniec, Tomasz Budziak

takie warianty transakcji, jak: sprzedaż, darowizna, wariant mieszany. Udziały może odkupywać osobiście sukcesor lub może to zrobić firma i je umorzyć. To wszystko jest jednak wtórne, bowiem najważniejsza jest wizja, zagospodarowanie zysków, na co mają pójść”.

Rafał Szafraniec dodał, że bez względu na to, jaki wariant wybierzemy, to będziemy musieli dokonać wyceny wartości rynkowej. „Będzie ona tym bardziej potrzebna jeśli jest więcej sukcesorów”.

A zatem istotną kwestią jest, jak się wycenia takie przedsiębiorstwa.

„Majątek zawsze przedstawia wartość, którą trzeba zdefiniować.” – podkreślił Tomasz Piwowarski. „Wartość księgowa tego majątku może być niższa od wartości rynkowej, gdyż niektóre składniki majątku, np. hale, maszyny, mogą być księgowo zamortyzowane, a w rzeczywistości przedstawiać dużo większą wartość. Majątek przedstawia też wartość dochodową, czyli zdolność do generowania zysków. W wycenie przedsiębiorstwa można też odnieść się do giełdy, sprawdzić jak firmy z tej samej branży, generujące określone zyski, są wyceniane przez rynek”. Dodatkowo Maria Adamska zwróciła uwagę, że na wartość przedsiębiorstwa, oprócz zasobów materialnych, składają się zasoby niematerialne, jak marka i renoma firmy, sieć klientów i dostawców, know-how; często te zasoby są więcej warte, niż maszyny czy inne środki trwałe.



Od lewej: Joanna Stefańska (Stefplast), Jerzy Tatarek (Zakład Elektroniczny Tatarek), Marek Jankowski (Jelenia Struga), Magdalena Palacz (Jucha-Beton)



Od lewej: Elżbieta Ramotowska-Endert (BBU Best), Irena Paluszewska (Marlen), Leszek Stańczak (Marle), Joanna Stefańska (Stefplast), w drugim rzędzie: Janusz Tatarek, Jerzy Tatarek

Tomasz Budziak zauważył, że czasami majątek firmowo-rodzinny jest rozproszony i nie do końca rozpoznany, bo nie o wszystkich transakcjach właściciela rodzina wie. Z drugiej strony jest źle, gdy cały majątek został ulokowany w jedno przedsięwzięcie. Zasadą powinno być, żeby „nie trzymać wszystkich jaj w jednym koszyku”, a w wielu firmach tak jest.

Eksperti zwrócili uwagę na to, że można opracować różne warianty sprzedaży i wybrać najbardziej odpowiedni dla danej firmy i rodziny. Trzeba odpowiedzieć na podstawowe pytania, ponieważ istotne jest, kto spłaca – spółka czy osoba fizyczna, jeśli w ratach – to czy wystarczy dochodów, jeśli z kredytu – czy jest zabezpieczenie. Zauważono również, że są jeszcze inne formy, np. fundusze, które się specjalizują w takich transakcjach, czyli pośrednictwo w zewnętrznym finansowaniu. Justyna Romanowska podkreśliła, że ważny jest także aspekt społeczny – sprzedaż firmy może być pozytywnie odebrana przez pracowników i klientów, jeśli będzie odpowiednio przygotowana i zakomunikowana.

Po kilkugodzinnej debacie przyszła pora na podsumowanie, refleksje, wnioski istotne dla właścicieli firm rodzinnych. Sądząc po zatroskanych obliczach nestorów, problem okazał się poważniejszy niż myśleli. Na co dzień przedsiębiorcy z firm rodzinnych ciężko pracują, są zaganiani i nie myślą zbyt wiele o przyszłości. Stąd każda dyskusja o sukcesji, zwłaszcza w gronie ekspertów, jest dla nich ważna. Uwieńczeniem sukcesu debaty było stwierdzenie jednej z nesterek, że wychodzi z planem.

Na podstawie usłyszanych wypowiedzi można wysnuć wniosek, że sprzedaż jest sprawą wtórną, najważniejsze zaś to sprecyzowanie, co chcemy osiągnąć – stwierdziła Maria Adamska w podsumowaniu debaty. Sprzedaż firmy dzieciom to w Polsce temat tabu, głównie z uwagi na uwarunkowania kulturowe. Rodzice najczęściej pracują z myślą o dzieciach, a pierwsze pokolenie bogatych przedsiębiorców chce zapewnić dzieciom lepszy start niż mieli



Od lewej: Anna Piwowarska-Nasz, Tomasz Piwowarski, Łukasz Martyniec, Paweł Rataj, Tomasz Budziak, Rafał Szafraniec, Justyna Romanowska, Maria Adamska, Katarzyna Osadkowska, Bożena Pachura

oni sami. W innych krajach zakup przedsiębiorstwa przez sukcesorów jest praktykowany.

Ważne, aby decyzja o sprzedaży nie była arbitralnie narzucona przez nestora, lecz uzgodniona z sukcesorem i całą rodziną. Jeżeli rodzina podejmie decyzję o odpłatnym przekazaniu, musi ustalić, jak ma ono wyglądać. Nie jest to bowiem zwykła transakcja handlowa, a transakcja złożona, w której może np. nastąpić częściowe przekazanie biznesu nieodpłatnie, a pozostała część podlegać będzie rozliczeniu. Forma zapłaty też może być różna. Może być jednorazowa albo w ratach lub jako wynagrodzenie czy inne świadczenia.

Możliwości jest wiele. Ale to temat na osobną dyskusję. Najważniejsze jest to, aby wyznaczyć własne cele i uzgodnić je z rodziną. Senior musi sam siebie zapytać: z czego będę żył na emeryturze? Jedną z opcji jest właśnie sprzedaż własnej firmy. ●

Sukcesja w formie sprzedaży firmy członkom rodziny

Sukcesję w formie sprzedaży firmy członkom rodziny praktykuje się głównie w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, mając na celu zapewnienie bezpieczeństwa finansowego dotychczasowych właścicieli.



dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Finansów i Strategii
Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Łódzki

Wychodząc z założenia, że firma jest dorobkiem całego życia, do korzystania z którego obecni właściciele mają niezbywalne prawo, takie rozwiązanie wydaje się najbardziej sprawiedliwe. Ta opcja transferu w praktyce okazuje się jednak najtrudniejsza, wymagająca najwięcej wysiłku, ostrożności i zrozumienia, a jednocześnie najlepsza, bo satysfakcjonująca wszystkie strony i pozwalająca uniknąć tych zagrożeń, które wiążą się np. z dziedziczeniem w drodze spadku lub darowizną.

Sprzedaż firmy członkom rodziny (a w przypadku braku rodzinnych sukcesorów np. członkom zarządu lub grupie pracowników) odbywa się z wykorzystaniem mechanizmu tzw. dźwigni, polegającego na tym, że własność i kontrola nad firmą przechodzą na nowych właścicieli na podstawie jednej tylko transakcji, której towarzyszy szereg innych umów związanych z przekazaniem należności byłemu właścicielowi (równowartości nabywanego przedsiębiorstwa). Źródłem pokrycia tych należności będą aktywa lub przyszłe dochody osiągane w nabywanym przedsiębiorstwie. Wykup firmy na zasadach dźwigni łączy się zatem z zaciągnięciem długoterminowego zobowiązania finansowego u właściciela z zamiarem nabycia jej na warunkach spłat ratalnych. Z transakcją główną związane są umowy towarzyszące (buy-sell agreements), które zapewniają sprzedawcy otrzymywanie regularnych świadczeń stanowiących drugą część należności za firmę, podlegającą korzystniejszej procedurze podatkowej. Do tych umów należą:

- porozumienie o kontynuacji wypłacania poborów byłemu właścicielowi przez ustalony okres,
- umowa o pracę dla byłego właściciela lub umowa zlecająca mu świadczenie firmie usług doradczych,
- umowa dotycząca planu finansowania dodatkowych świadczeń emerytalnych, wypłacanych byłemu właścicielowi przez ustalony okres w przyszłości,
- umowa dotycząca honorariów autorskich dla byłych właścicieli,
- porozumienie o zachowaniu neutralności byłego właściciela, zobowiązujące go do powstrzymania się od działań na niekorzyść sprzedanej firmy i współpracy z konkurencją w zamian za rekompensatę finansową wypłacaną przez ustalony czas.

W powszechnym przekonaniu sprzedaż firmy członkom rodziny jest zjawiskiem korzystnym i pożądanym, w przeciwieństwie do sprzedaży biznesu obcym, która – zgodnie z wyznawanymi wartościami kontynuacji rodzinnych tradycji – traktowana jest jako przejaw słabości lub rezultat porażki: „Wiele się traci niż jakieś pieniądze, kiedy sprzedaje się firmę rodzinną. Biznes zwykle traci, rodzina traci, wspólnota lokalna traci, amerykańskie społeczeństwo traci”¹.

Wykup firmy
na zasadach dźwigni
łączy się zatem z zaciągnięciem
długoterminowego zobowiązania
finansowego u właściciela z zamiarem
nabycia jej na warunkach spłat ratalnych.
Z transakcją główną związane są umowy
towarzyszące (buy-sell agreements),
które zapewniają sprzedawcy
otrzymywanie regularnych
świadczeń.

Przykład firmy rodzinnej O'Donal's Nursery (USA)

Zlokalizowana w miejscowości Gorham w stanie Maine firma O'Donal's Nursery funkcjonuje od lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku. Początkowo świadczyła usługi związane z pielęgnacją lasów, a w 1959 r. odkupiła od rodziny Jacksonów działającą od 1850 r. centrum ogrodnicze Forest City Nursery. Założyciel firmy – Royce O'Donal – miał unikalne doświadczenie w projektowaniu i kształtowaniu krajobrazu w ramach rekonstrukcji zarośniętych i zaniedbanych terenów. Dzisiaj ta sześćdziesięcioakrowa firma rodziny O'Donal jest znanym i cenionym wy-

konawcą kompleksowych usług pielęgnacyjnych związanych z prowadzeniem ogrodów oraz kształtowaniem krajobrazu.

Firma zatrudnia botaników i gleboznawców, specjalistów pielęgnacji roślin, inżynierów produkcji, plastyków, geografa, a nawet pedagoga służącego radą dotyczącą wychowania dzieci. Wszystkich łączy miłość do roślin oraz pasja prowadzenia ogrodu. Misją firmy jest pomaganie ogrodnikom w ich rozwoju².

Po ponad pięćdziesięciu latach prowadzenia firmy państwo O'Donal podjęli decyzję o uwolnieniu się od obowiązków właścicielskich. Zapragnęli wreszcie cieszyć się owocami ciężkiej pracy. Większość środków finansowych inwestowali w rozwój firmy, nie zgromadzili wystarczających oszczędności, które pozwoliłyby zapewnić im utrzymanie po dokonaniu sukcesji. Postanowili zatem sprzedać prowadzony wraz z dziećmi biznes członkowi najbliższej rodziny, a potencjalnym nabywcą okazał się ich syn – Jeff. Ponieważ sprzedaż firmy członkom rodziny wymaga twórczego myślenia na wielu płaszczyznach, a każda tego typu transakcja pociąga za sobą indywidualne, unikalne, złożone problemy i wymaga zaangażowania oraz pomocy m.in. myślących strategicznie prawników, księgowych, banków, specjalistów od podatków, O'Donalowie skorzystali z usług wyspecjalizowanej firmy konsultingowej. Działania doradców mają z reguły charakter obiektywny, pozbawiony emocji, podczas gdy członkowie rodziny mogą nie wykazywać wystarczającego dystansu dla właściwej oceny sytuacji.

Państwo O'Donal są rodzicami sześciorga dzieci. Zatrudniony przez nich dyrektor firmy był pracownikiem spoza rodziny. Każda z tych osób miała określone oczekiwania, każdą trzeba było przekonać, że została potraktowana sprawiedliwie. Należało również dążyć do zmaksymalizowania wartości do podziału. W jaki sposób można osiągnąć tak złożony cel? Ważne okazało się tu rozwiązanie trzech kwestii:

- **zapewnienia płynności** – właściciele byli zainteresowani odzyskaniem środków z biznesu, aby zabezpieczyć własną przyszłość. Członkowie rodziny natomiast potrzebowali środków na finansowanie dalszej działalności firmy. Ustalono, że zapłata będzie dokonywana ratalnie z przyszłych zysków firmy,
- **określenia wartości rynkowej firmy** – firmę wystawiono na sprzedaż i otrzymano trzy konkurencyjne oferty. Działanie to pozwoliło zweryfikować na rynku oraz udowodnić rodzinie poprawność przeprowadzonej wyceny, a w przypadku gdyby konkurencyjne oferty znacznie przewyższyły możliwości finansowe Jeffa, biznes w ostateczności mógłby zostać sprzedany komuś spoza rodziny,

- **zaprojektowania struktury kapitału** – chodziło o ustalenie takiej struktury kapitału, która zapewniałaby wzrost firmy pod rządami nowych właścicieli.

Następnie państwo O'Donal wspólnie z firmą doradcą opracowali szczegółowy plan majątkowy, w którym uwzględnili m.in. rekompensatę majątkową, jaka przypadnie pozostałym pięciorgu dzieciom po ich śmierci. Podkreślić należy, że plan obejmował również rozwiązanie kwestii związanych zarówno z uregulowaniem podatku od przyrostu kapitału, jak i podatku od spadku.

Dokonana w 2011 r. sprzedaż firmy okazała się nader właściwym posunięciem. Jeff O'Donal z powodzeniem kontynuuje rodzinną działalność, która w dalszym ciągu cieszy się opinią najbardziej cenionego w Nowej Anglii centrum ogrodniczego. Cała rodzina spotyka się na corocznym obiedzie z okazji Święta Dziękczynienia i wszyscy mogą śmiało spojrzeć sobie w oczy³.

Obecnie
jako najbardziej
sprawiedliwą formę sukcesji
w polskich firmach rodzinnych
rekomendować można darowiznę (która
w przypadku najbliższej rodziny zwolniona
jest z podatku) oraz szereg umów
uzupełniających, zabezpieczających
materialnie przyszłość, a często
również możliwość dalszego
spełnienia zawodowego.

Perspektywy sprzedaży firm członkom rodziny w Polsce

Uwzględniając warunki polskie można zaryzykować opinię, że sukcesja w formie sprzedaży firmy członkom rodziny jest w naszym kraju nadal kwestią odległej przyszłości. Przyczyn takiej sytuacji należy doszukiwać się m.in. w:

- braku kapitału na sfinansowanie transakcji kupna, nawet w kwotach ratalnych,
- braku zainteresowania sukcesorów dalszym poprowadzeniem i związaniem swoich losów z rodzinną firmą,
- powszechnym braku akceptacji tego, że coś, co można uzyskać w drodze spadku lub darowizny, trzeba będzie nabyć, zawierając transakcję kupna-sprzedaży z własnymi rodzicami.

Obecnie jako najbardziej sprawiedliwą formę sukcesji w polskich firmach rodzinnych rekomendować można darowiznę (która w przypadku najbliższej rodziny zwolniona jest z podatku) oraz szereg umów uzupełniających, zabezpieczających materialnie przyszłość, a często również możliwość dalszego spełnienia zawodowego, odchodzących na zasłużoną emeryturę dotychczasowych właścicieli. ●

Opracowano na podstawie:

¹ M.B. Paisner, *Sustaining the family business*, Perseus Books, 1999, w: *Financial management of your family company*, Family Business Publishing Co., Philadelphia 2000, s. 179.

² Strona internetowa firmy www.odonalsnurseries.com.

³ D. Giancola, *The next generation: Selling a business to family members*, www.mainebusinessexchange.com.

Kupić nie kupić, potargować warto

Sukcesja w firmie rodzinnej często definiowana jest jako transfer władzy na rzecz młodszego pokolenia przy zachowaniu przez rodzinę dominującej pozycji pod względem własności. Aby sukcesor mógł stać się z biegiem czasu nestorem mającym pełną kontrolę nad rodzinnym biznesem, powinien pełnić także funkcje właścicielskie. Jak to osiągnąć?



Andrzej Bocheński

Doradca w firmie PM Doradztwo
Gospodarcze sp. z o.o., Nestor w firmie
rodzinnej Winoman.pl

Przekazanie przedsiębiorstwa w formie darowizny

Darowizna przedsiębiorstwa jest najbardziej popularną formą przekazania działalności gospodarczej na rzecz potomnych. Tej formie sukcesji sprzyja zwolnienie od podatku obejmującego darowiznę na rzecz małżonka, zstępnych, wstępnych i rodzeństwa. Otrzymanie darowizny nie jest opodatkowane również podatkiem PIT, ponieważ zgodnie z przepisami ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, opodatkowanie tą daniną nie dotyczy czynności obłożonych podatkiem od spadków i darowizn. W końcu darowizna przedsiębiorstwa jest neutralna na gruncie podatku VAT, ponieważ przepisy ustawy o podatku od towarów i usług nie mają zastosowania do transakcji zbycia przedsiębiorstwa lub zorganizowanej jego części.

Pomimo podatkowych korzyści, nie musi to być optymalna forma sukcesji. Po pierwsze „darowanemu koniowi nie zagląda się w zęby”. Jeśli nestor obdarowuje potomnego, kondycja firmy rzadko bywa przedmiotem badania – sukcesor przyjmuje darowiznę z „dobrodziejstwem inwentarza”. Po drugie nestor, obdarowując potomnego, najczęściej zostawia sobie prawo do kontrolowania działalności, często usiłując zarządzać „z tylnego fotela”. Równie często ta forma sukcesji doprowadza do naprzedmiennego zarządzania działalnością, kiedy nestor cyklicznie przejmuje zarządzanie w celach interwencyjnych, by znowu po jakimś czasie oddać stery sukcesorowi. Przykłady takiego modelu sukcesji w polskich warunkach można by mnożyć.

Dziedziczenie przedsiębiorstwa rodzinnego

Ta forma przekazania własności może być korzystna, ale wymaga wszechstronnego przemyślenia i wcześniejszego przygotowania testamentu. Tymczasem przedsiębiorcy często nie przyjmują do wiadomości własnych ograniczeń, nieuchronności przemijania i nieszczyśliwych okoliczności

uniemożliwiających dalsze prowadzenie biznesu. Takim podejściem zwalniają się z myślenia o procesie sukcesji, a transfer zarządzania i własności odsuwają w nieokreśloną przyszłość. Unikanie tematu sukcesji chroni także nestorów przed podejmowaniem trudnych decyzji, jeśli przyszłość sukcesyjna nie rysuje się w różowych barwach. W takiej nieunormowanej sytuacji śmierć nestora powoduje, że własność firmy rodzinnej i związanego z nią majątku podlega prawom dziedziczenia.

Właściciel dobrze prosperującej firmy deweloperskiej z północy Polski zginął tragicznie w wypadku samochodowym. Nie miał czasu zajmować się sukcesją, a jego skomplikowana sytuacja osobista zniechęcała do myślenia o takim problemie. Pozostawił dwójkę niepełnoletnich dzieci z nieformalnego związku, ich matkę i partnerkę, dorosłe dzieci z poprzedniego związku oraz bankowy kredyt do spłacenia. Sytuacja prawna wykluczająca partnerkę z dziedziczenia, wymagana zgoda sądu rodzinnego na jakiegokolwiek działania związane z dziedziczonym przez niepełnoletnie dzieci majątkiem, konieczność natychmiastowej spłaty długu wynikającego z kredytu, doprowadziły do upadku firmy.

Ułomne formy prawne działalności gospodarczej (jednoosobowa działalność, spółka cywilna itd.) utrudniają, jeśli nie wykluczają przejęcie firmy w tym modelu. Znanie są przykłady, kiedy udana sukcesja odbywała się w drodze dziedziczenia, jednak należą one do rzadkości. Działania profilaktyczne są z reguły mniej kłopotliwe i kosztowne niż działania reaktywne, dlatego wcześnie zaplanowanie sukcesji własności oraz przełożenie tych planów na dokumenty niosące za sobą pożądane skutki prawne, to dobre praktyki sukcesyjne.

Sprzedaż w rodzinie

W niektórych państwach zachodnich praktykowane jest sprzedawanie firmy młodszemu pokoleniu. Odkup biznesu rodzinnego przez sukcesorów ma swoje zalety. Nestorzy zyskują środki finansowe umożliwiające im podjęcie innej aktywności i godne życie w sędziwym wieku. Po sprzedaży biznesu rodzinnego potomkom, nestorzy pozbywają się jednocześnie tytułu do jego kontrolowania, dając sukcesorom wolną rękę w prowadzeniu spraw firmy. Taka forma

sukcesji wymaga wyceny firmy i negocjacji pomiędzy nestorem i sukcesorem, co do warunków zakupu. Jeśli sukcesor nie dysponuje odpowiednimi środkami by sfinansować zakup, może ratować się kredytem. Z jednej strony bank ocenia kondycję ekonomiczną firmy, z drugiej nabywca-sukcesor musi przedstawić biznesplan gwarantujący przyszłe przychody i spłatę kredytu. To dobry test gotowości sukcesyjnej.

Przykładem firmy, w której odbył się taki proces sukcesji, jest firma logistyczna Raben. Osiedli w Polsce obecny właściciel odkupił udziały od swoich holenderskich rodziców, by przejąć w pełni zarządzanie tą firmą, likwidując holenderski matecznik przynoszący straty. Pewne elementy tego modelu sukcesji wprowadziła również znana Polska firma cukiernicza. Przed dokonaniem sukcesji budowę zakładu produkcyjnego nestor sfinansował kredytem. Następnie przekazał młodszemu pokoleniu firmę z nową infrastrukturą, ale też z istotnym zobowiązaniem finansowym. Sukcesor musiał zatem zadbać o taki rozwój firmy, by wywiązać się z długu wobec banku.

Spółka nestora i sukcesora

Jedna z warszawskich firm rodzinnych, prowadząca działalność jako spółka kapitałowa w zakresie informatyki, jest własnością nestora i jego dwóch synów. Synowie na równi z nestorem są współnikami i współwłaścicielami firmy od początku jej istnienia. Firma powstała bowiem, kiedy potencjalni sukcesorzy gotowi byli do prowadzenia własnego biznesu. Synowie, podobnie jak i nestor, zaangażowali własne pieniądze inwestując je w kapitał zakładowy spółki. Nestor posiada dominujący pakiet udziałów, ale synowie – jako współwłaściciele – czują się odpowiedzialnymi za losy rodzinnego biznesu na równi z nestorem. Dzielą się odpowiedzialnością za poszczególne obszary aktywności, ale najważniejsze decyzje są podejmowane wspólnie. Podobny przykład to podkrakowska firma gastronomiczna, z kilkudziesięcioletnimi tradycjami. Nestor prowadził restaurację w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Córki właściciela próbowały własnych sił nie tylko w gastronomii, praktykując w różnych lokalach i firmach. Kiedy córki zdecydowały włączyć się w działalność firmy rodzinnej, jednoosobowa działalność gospodarcza przekształcona została w spółkę kapitałową, w której udziały objęły zarówno córki, jak i nestor. Córki objęły niewielkie pakiety udziałów, ale umowa spółki przewiduje ich sukcesywne powiększanie, uzależniając tempo tego procesu od wyników finansowych i skuteczności zarządu.

Sukcesja niejawna

Na Górnym Śląsku prężnie działa firma, zajmująca się przemysłowymi instalacjami wodnymi i centralnego ogrzewania. Firma prowadzona jest w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Nestor ma dwójkę

dzieci, syn ukończył studia inżynierskie, córka – w zakresie marketingu. Marzeniem nestora było zaangażowanie dzieci w biznes rodzinny. Jednak potencjalni sukcesorzy nie podzielali ani stylu zarządzania, ani kultury organizacyjnej firmy ojca. Syn, córka i jej małżonek postanowili założyć odrębną firmę w formie spółki jawnej, działającej w tej samej branży i o zbieżnej nazwie. Firma sukcesorów jest często podwykonawcą firmy nestora, ale sama również stara się pozyskiwać zlecenia, posilając się renomą firmy – protoplasty, często także obie firmy występują jako konsorcjum w przetargach. Sukcesywnie nowa firma przejmuje aktywa firmy starej, jednak odbywa się to na zasadach komercyjnych. Również zauważalny jest transfer kadry pomiędzy firmami.

Podsumowanie

Dla nestora decyzja o przekazaniu zarządzania firmą nie jest łatwa, szczególnie jeżeli jego osobista sytuacja finansowa jest powiązana z kondycją ekonomiczną firmy. Analiza stanu majątkowego, wycena firmy rodzinnej, finansowy plan sukcesji jako element planu finansowego całej firmy pozwala na uchwycenie kondycji ekonomicznej firmy i daje podstawy projekcji finansowej na przyszłość. Projekcja ta uwzględniać powinna skutki finansowe i podatkowe sukcesji oraz oczekiwania finansowe nestora, ale także aspekt bezpieczeństwa posiadanego majątku oraz ciągłości funkcjonowania firmy rodzinnej. Warto też doprowadzić do profesjonalizacji organizacji i zarządzania, zadbać o rozwój kompetencji personelu i o jego lojalność, doprowadzić do bezpiecznych, wewnętrznych i zewnętrznych uregulowań prawnych, wreszcie wypracować spójną strategię rozwoju zapewniającego trwanie przedsiębiorstwa rodzinnego w dobrej kondycji finansowej. Jednym słowem, warto przygotować do sukcesji przedsiębiorstwo tak, jakby przygotowywane było do sprzedaży. ●



Rekompensata finansowa dla ustępujących przedsiębiorców rodzinnych

Przejmowanie biznesu rodzinnego, „inwestycji życia” seniorów w drodze darowizny jest wątpliwe moralnie.



dr Wojciech Popczyk

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Łódzkiego

Sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym jest procesem długotrwałym i wielowątkowym, który ma na celu przygotowanie emocjonalne, moralne i kompetencyjne następców oraz zagwarantowanie bezpieczeństwa finansowego wycofującemu się pokoleniu przedsiębiorców, a w wielu przypadkach fundatorów biznesów rodzinnych. Na podstawie obserwacji i analizy przypadków można postawić hipotezę, iż jednym z głównych powodów odkładania decyzji o przekazaniu władzy i własności młodemu pokoleniu jest lęk aktualnych liderów przed utratą przez nich bezpieczeństwa finansowego w momencie dokonania w formie darowizny transferu własności, głównego, a czasami jedyne, źródła dochodów. Istnieją różne warianty regulacji sytuacji materialnej wycofującego się z aktywnej i dominującej roli w biznesie pokolenia przedsiębiorców, wypracowane na przestrzeni lat w gospodarkach wysoko rozwiniętych. Optymalną dla nich strategią wyjścia jest sprzedaż lub para-sprzedaż biznesu rodzinnego członkowi lub członkom rodziny w ramach całościowego planu zarządzania aktywami rodziny.

To się nestorowi należy

Sprawiedliwa rekompensata finansowa dla seniorów za ich długoletni wysiłek przedsiębiorczy, za podejmowanie ryzyka i ciężką, odpowiedzialną pracę, zwłaszcza w pierwszych fazach rozwoju biznesu funkcjonującego w warunkach niepewności i narastającej konkurencji, jest bez wątpienia uzasadniona moralnie i ekonomicznie, także w warunkach polskich. To oni stworzyli biznes i doprowa-

dzili do jego – często spektakularnego – rozwoju, dzięki swoim zachowaniom przedsiębiorczym, licznym wyrzeczeniom, poświęceniu i determinacji. Aby zapewnić przetrwanie biznesu w pierwszej, najtrudniejszej fazie życia, a potem finansowanie jego ekspansji, ograniczali niejednokrotnie bieżące potrzeby finansowe rodziny i odkładali zasłużoną, ponadprzeciętną konsumpcję na nieokreśloną przyszłość. W warunkach polskich ograniczony dostęp do źródeł finansowania biznesu, zwłaszcza małego i średniego, stanowił i nadal stanowi istotną barierę rozwoju przedsiębiorczości. Głównym źródłem finansowania działalności gospodarczej prowadzonej przez rodzinę są jej oszczędności, aktywa prywatne i wypracowywane zyski. Aby zapewnić płynność finansową przedsiębiorstwu, jego właściciele i menedżerowie odprowadzają przez długi okres niskie lub najniższe możliwe składki emerytalne od swoich oficjalnych wynagrodzeń, bez głębszej refleksji na temat wysokości emerytur w przyszłości. Często współmałżonek przedsiębiorcy nie ma odprowadzanej składki emerytalnej w ogóle, bo oficjalnie nie figuruje na liście zatrudnionych, a w sposób regularny wspiera swoją pracą codzienne funkcjonowanie biznesu i rodziny. Tak było i jest w większości przedsiębiorstw rodzinnych, które odniosły sukces dzięki nadaniu

wyższego priorytetu potrzebom finansowym przedsiębiorstwa niż potrzebom finansowym rodziny w pierwszych fazach życia firmy. Zatem biznes rodzinny stanowi swoistą „inwestycję życia” przedsiębiorców i bezcenną formę akumulacji pierwotnej kapitału w młodej gospodarce wschodzącej.

Wyraz solidarności międzypokoleniowej

Pozostaje jeszcze aspekt ludzki postulowania rekompensaty finansowej dla wycofujących się przedsiębiorców rodzinnych, wynikający z cyklu życia człowieka i ewolucji jego postaw życiowych. W wieku późnym średnim

Biznes rodzinny stanowi swoistą „inwestycję życia” przedsiębiorców i bezcenną formę akumulacji pierwotnej kapitału w młodej gospodarce wschodzącej.

lub w wieku starszym na skutek zmian fizycznych i psychicznych człowiek potrzebuje zmniejszenia tempa życia, odmiany dotychczasowych aktywności, bezpieczeństwa materialnego, godności oraz spełnienia tych marzeń i pragnień, na realizację których wcześniej nie miał czasu ani warunków. Dodatkowo zwiększa się wtedy prawdopodobieństwo występowania chorób, dolegliwości, a nawet niesprawności, co pociąga za sobą konieczność posiadania funduszy na kosztowne i skuteczne leczenie. Posiadanie płynnych aktywów w majątku osobistym na określonym poziomie daje mu poczucie niezależności, dumy, bezpieczeństwa, wysokiego statusu i prestiżu społecznego, a także możliwości, które może wykorzystać. Świadomość bezpieczeństwa finansowego i wolnego czasu motywuje go do aktywności, które spowalniają proces starzenia i zwiększają prawdopodobieństwo pełnego spełnienia się. Emerytury są niewystarczającym źródłem finansowania tych potrzeb i aktywności.

Etyczna strona sukcesji

W Polsce istotnym problemem w realizacji strategii wyjścia starszego pokolenia z biznesu rodzinnego w drodze sprzedaży sukcesorowi rodzinnemu są ograniczone możliwości tego ostatniego w zakresie mobilizacji funduszy na wykup. Sprzedaż sukcesywna i rozłożona w czasie czy inne formy pośrednie związane z wypłatami seniorom świadczeń dożywotnich są dobrymi i godnymi rekomendacji rozwiązaniami. Jednak przeszkodą, którą trudniej będzie pokonać, mogą być uwarunkowania kulturowe. W Polsce rodzice, jeśli mogą, pomagają dzieciom bezwarunkowo, a dzieci często przejawiają postawy roszczeniowe. Wynika to z niższego poziomu rozwoju gospodarczego kraju i trudności, jakie napotykają młodzi ludzie próbując się usamodzielniać. W przypadku przejmowania aktywów biznesowych, „inwestycji życia” od rodziców w drodze darowizny norma ta jest jednak wątpliwa i niesprawiedliwa. Każdy z członków rodziny, który ma kompetencje

branżowe, emocjonalne i moralne, chce być przedsiębiorcą, ma potrzebę samorealizacji, powinien traktować wykup firmy rodzinnej jako formę inwestycji, nadzwyczajną szansę wejścia w posiadanie biznesu o ukształtowanej już pozycji rynkowej, generującego zyski. Inwestycja ta wydaje się być zdecydowanie mniej kosztowna i obciążona znacznie niższym ryzykiem niż zakładanie zupełnie nowego przedsięwzięcia od podstaw.

Akceptacja powinności wypłaty rekompensaty finansowej seniorom przez sukcesorów i ich inicjatywa w tym względzie jest testem kompetencji moralnych młodych przedsiębiorców. Kompetencje te rozumiane są jako zdolność umysłu do ustalania i wyboru sposobu godzenia własnych wartości, dążeń i czynów z uniwersalnymi ogólnoludzkimi normami (zasadami). Zalicza się do nich cztery główne normy: uczciwość, odpowiedzialność, empatię i wybaczenie. Mówi się zarówno o ludziach inteligentnych moralnie, jak i o moralnych organizacjach społecznych, w tym biznesowych. Antropolodzy, socjologowie i psycholodzy są przekonani, że ludzie są zaprogramowani, by postępować moralnie. Inteligencja moralna kształtuje przekonania, wartości i postawy człowieka, które z kolei wpływają na jego dążenia i cele, a te determinują czyny i zachowania. Spójność między myśleniem, dążeniami i czynami czyni człowieka moralnym. Nie ma absolutnej, nienagannej inteligencji moralnej. W procesie moralnym mogą pojawiać się uczucia destruktywne tkwiące w ludzkiej podświadomości, takie jak: zazdrość, zemsta, zachłanność, chęć dominacji, które zaburzają tę spójność między inteligencją moralną, dążeniami i czynami. Świadomość nieuchronności przechodzenia przez ten sam cykl życia człowieka i ewolucji jego postaw życiowych oraz potrzeb, pozwoli, miejmy nadzieję, zneutralizować wspomniane ewentualne zaburzenia w procesie moralnym sukcesorów w zakresie właściwego uposażenia dla wycofującego się pokolenia przedsiębiorców z biznesu rodzinnego. ●

Darowizna tak, ale...

Darowizna to, obok dziedziczenia, najczęściej stosowana forma przekazania przedsiębiorstwa rodzinnego. Ma tę zaletę, że – oprócz zwolnienia z podatku – pozwala nestorowi na rozporządzenie własnością w sposób najbardziej korzystny dla rodzinnego biznesu. Należy robić to jednak z wyobraźnią, bowiem... darowizny wracają po latach. Jeśli przełączymy udziały w firmie rodzinnej formalnie w drodze darowizny tylko niektórym dzieciom, a pozostałe nie otrzymają wyrównania w postaci pozostałego majątku o wystarczającej wartości – darowizna ta w przyszłości będzie brana pod uwagę przy obliczaniu zachowku. Po śmierci rodziców – nawet, jeśli

nastąpiłaby po 30 latach od dnia przekazania darowizny – rodzeństwo będzie mogło wystąpić do sukcesorów, którzy przejęli biznes z roszczeniem o zachówek. Co ważne: przy jego obliczaniu brany będzie stan darowizny z dnia jej przekazania (tj. nieobciążone udziały w spółce jawnej czy z o.o.), ale według wartości firmy z dnia wystąpienia o zachówek. Nawet jeśli po przekazaniu darowizny na wzrost tej wartości pracował wyłącznie obdarowany. A to tylko niektóre z aspektów tego skomplikowanego zagadnienia...

Opracowanie: Łukasz Martyniec, doradca sukcesyjny, prawnik, redaktor portalu planowaniespadekowe.pl

Zdrowe państwo z Rodzinnymi

Z Rzecznikiem Praw Obywatelskich prof. Ireną Lipowicz rozmawia Alicja Wejner.



Alicja Wejner

Dziennikarka, Agencja Dziennikarska,
www.tekstyprasowe.pl

Alicja Wejner: Podczas swojego wystąpienia w trakcie Konferencji Firm Rodzinnych w Pałacu Prezydenckim w listopadzie 2013 r. gdzie dyskusja przebiegała pod hasłem „Społeczne i Gospodarcze Znaczenie Firm Rodzinnych”, powiedziała Pani m.in., że firmy rodzinne więcej państwu dają, niż od państwa biorą. Mówiła Pani wtedy, że „inwestowanie w rodzinę jest ważnym zadaniem państwa, jednak trzeba mieć na uwadze, że rodzina nie może być postrzegana wyłącznie jako odbiorca świadczeń. Rodzina jest również miejscem tworzenia i świadczenia usług. A firmy rodzinne często bywają najstabilniejszymi firmami w czasie kryzysu”. Bardzo proszę o rozwinięcie tego wątku.

Prof. Irena Lipowicz: Stabilność firm rodzinnych wyraża się m.in. poprzez ich międzypokoleniowy charakter – gdzie naturalne zatrudnienie znajdują zarówno następcy, jak i seniorzy – właściciele, stopniowo dokonujący sukcesji. Taki stan rzeczy przeciwdziałać może bezrobociu młodych i wykluczeniu seniorów. „Rodzinność” dotyczy zwykle też pracowników – pracujących przez lata i rzadko zwalnianych pochopnie. Dlatego firma rodzinna powinna być immanentną częścią polityki prorodzinnej – rodzina jest tu bowiem producentem, a nie tylko konsumentem PKB.

Ponadto firma rodzinna przywiązuje emocjonalnie, rodzi poczucie zobowiązania, kontynuacji, daje też względną pewność zatrudnienia, co w rezultacie może zapobiegać naszej bolączce, jaką jest masowa emigracja młodych ludzi – czynnik demolujący i tak wątlą już strukturę demograficzną kraju.

Niezwykle istotne są tu działania pozwalające na umocnienie pozycji na rynku i większą stabilizację tego typu przedsiębiorstw. Mam na myśli „regionalizację” firm rodzinnych, uczynienie z nich atutu gminy, miasta, regionu, m.in. poprzez odpowiednie wspieranie ich misji społecznej czy stworzenie możliwości towarzyszenia władzom samorządowym w czasie wizyt zagranicznych. Jak pokazuje praktyka, rodzinny biznes nie ogranicza się do obszaru gospodarki, ale spełnia też znaczącą rolę społeczną, dotychczas mało dostrzeganą przez opinię publiczną i słabo wspieraną przez władze centralne czy samorządowe.

Oczywiście firma rodzinna może w – szczególnie w sytuacji kryzysu – działać i często działa destrukcyjnie na

samą rodzinę. Nie należy więc idealizować tego połączenia. Warto wtedy pomyśleć o wsparciu psychologicznym rodziny (która „dźwiga” firmę). Obecnie brakuje instytucjonalnych mechanizmów takiej pomocy, a jednym z nich może być mediacja. Proces sądowy jest zawsze emocjonalnie destrukcyjny, a w przypadku firm rodzinnych jest to szczególnie nasilone. Mediacja pozwala skutecznie wygasić konflikt i daje szansę na wyjście z trudnego położenia.

W tym samym wystąpieniu opowiedziała się Pani za tym, żeby firmy rodzinne wpisane zostały do Konstytucji RP tak samo, jak rodzinne gospodarstwa rolne. Jakie mogłyby być skutki takiego zapisu?

Obecnie gwarancję konstytucyjną posiadają rodzinne rolne gospodarstwa. To swoisty hołd dla tych, którzy „żywią i bronią”, a w historii walczyli o niepodległość kraju starając się ocalić właśnie gospodarstwa rodzinne, np. w Wielkopolsce. Podobne zasługi miały także inne, nierolnicze firmy i o ich społecznej roli właśnie mówiłam. Byłoby to więc tylko równe potraktowanie firm rodzinnych. Nikt na tym nie powinien nic stracić.

Dostrzeżenie znaczenia firm rodzinnych w Polsce powinno odzwierciedlać także prawo. Mam nadzieję, że konferencja w Pałacu Prezydenckim oraz dyskusje prowadzone z zaangażowaniem wielu środowisk (biznesowych, naukowych) będą znaczącym krokiem na drodze do uwzględnienia specyfiki firm rodzinnych w przepisach prawa. Biorąc pod uwagę fakt, że rodzinne firmy są bardziej elastyczne w poszukiwaniu nowych rynków, odnoszą sukcesy na polu globalnym i stają się charakterystyczne nie tylko dla krajowego odbiorcy, zasługują na wsparcie ze strony państwa. Mam tu na myśli przede wszystkim jasne przepisy dotyczące prawa podatkowego, zabezpieczenia społecznego właścicieli i kolejnych pokoleń, a więc przepisy spadkowe i majątkowe, uwzględniające przejścia na przykład na zasadzie darowizny. Warto pamiętać o aspekcie psychologicznym podczas dokonywania sukcesji – uwzględniając potrzeby obu stron (nestorów i przejmujących firmę).

Od pewnego czasu trwa w Polsce budowanie środowiska firm rodzinnych. Zważywszy na liczebność tej grupy, można przypuszczać, że może z tego powstać realna siła. Także jeśli chodzi o możliwość zgłaszania obywatelskich inicjatyw ustawodawczych. Czy widzi Pani w tym więcej korzyści, czy zagrożenia?

Zdecydowanie więcej korzyści, i to dla całego społeczeństwa. Liczne firmy rodzinne wydają się być szczególnie korzystnym rozwiązaniem dla kraju średniej wielkości, kończącego transformację, odnoszącego już sukcesy rynkowe,



Fot. Jan Kucharzyk

Prof. Irena Lipowicz, Rzecznik Praw Obywatelskich

ale jednocześnie walczącego z kryzysem i stale wystawionego na globalne wichry koniunktury światowej gospodarki. Trudno nie zachować czasami dystansu i ostrożności wobec niektórych inwestycji globalnych kolosów, skoro w każdej chwili nawet drobna różnica w opłacalność – np. wynikająca z uzasadnionego podniesienia najniższych zarobków w kraju – może spowodować ostatecznie przeniesienie produkcji np. do Azji. Firma rodzinna zwykle chce przetrwać co najmniej do następnego pokolenia. Nawet jeśli więc zleci produkcję w Azji, łatwiej stamtąd wróci, bo to kraj jest jej bazą.

W najtrudniejszych latach zadowalało nas każde nowe miejsce pracy w kraju. Teraz jednak nie chcemy już tylko składać produktów dla wielkich marek. Firmy rodzinne to szansa na tożsamość własnego produktu. Współczesne przedsiębiorstwa rodzinne nie chcą być tylko częścią wielkiej korporacji, anonimowym elementem. Zbyt niepewna jest to bowiem dla nich perspektywa. Dlatego słusznie dążą one do zachowania własnej nazwy i marki. Cieszy mnie kiedy widzę, że rodzinne firmy podchodzą bez kompleksów i poszerzają pole swojej działalności na rynki światowe.

Praktyka pokazuje też, że rodzinna spółka nie musi być zawsze „małym lub średnim przedsiębiorstwem”, „rzemiosłem”. Może być – pozostając w swojej specjalizacji – rodzinną firmą globalną, innowacyjną, oryginalną, śmiało konkurującą na rynkach światowych. I w takiej roli powinna być wspierana przez państwo co najmniej tak samo, jak wielkie przedsiębiorstwa. Taka była droga firm austriackich i niemieckich.

Firmy rodzinne to także odpowiedź na inną dysfunkcję społeczną naszego kraju: brak zaufania społecznego. Firma rodzinna jest budowana na zaufaniu i tylko tak może przetrwać. W ten sposób diagnozowana przez prof.

Janusza Czapińskiego słabość, jaką ma być „patologiczny familizm” naszego społeczeństwa, możemy przekształcić w siłę: skoro mamy zaufanie tylko do rodziny, to stwórzmy firmę na tej bazie, a ona będzie stopniowo nawiązywała więzy zaufania z innymi partnerami. Taki wymiar ma dla mnie Inicjatywa Firm Rodzinnych i dlatego wspieram jej działania.

Tematem wiodącym tego numeru Relacji jest kwestia przekazywania firmy rodzinnej sukcesorom oraz dylemat z tym związany, jak przekazywać firmę swoim dzieciom: nieodpłatnie, czy raczej za pieniądze zasadzie klasycznej sprzedaży. Czy ma Pani jakąś dobrą radę w tej kwestii?

Nie można z góry wybrać „lepszej” metody. To zależy od konkretnej sytuacji w firmie i w rodzinie oraz od tego, jak kształtują się relacje pokoleniowe. Jako prawnik, mogłabym więc tylko doradzić sformalizowanie procesu przekazywania firmy następnemu pokoleniu, bez emocjonalnego „jakoś to będzie”. Wszystkim może wyjść na zdrowie, jeśli jasno będą określone prawa i obowiązki właścicieli przy przejęciu, np. ustalona będzie rola właściciela-seniora w firmie, z czego się będzie utrzymywał i jakie będzie miał uprawnienia. Równie ważne jest określenie prawa majątkowego, uwzględnienie formy prawnej firmy, a więc możliwości dysponowania majątkiem obecnych i przyszłych właścicieli. Bardzo dobrze zatem, że dzisiaj widać większą świadomość i konsekwencję w formułowaniu postulatów, aby uwzględnić działalność firm rodzinnych w zapisach prawa.

Podsumowując, można by więc powiedzieć, że firmy rodzinne są ogromnie ważne nie tylko dla samych siebie, czy poszczególnych lokalnych społeczności, ale też dla państwa jako organizmu.

Firmy rodzinne, stawiając na swój rozwój, wchodzą w interakcje z otoczeniem. Taki mechanizm powoduje naturalny wzrost konkurencyjności, przedsiębiorczości. To z kolei przekłada się na zwiększenie udziału biznesu rodzinnego w obrocie gospodarczym. Wspomnę, że firmy rodzinne lepiej sprawdzają się w czasach kryzysu, usilnie dbając o zachowanie pełnego składu zespołu. Dlatego równie ważna jest rola społeczna firm rodzinnych. Międzypokoleniowy charakter, tradycja (prezentowana często w nowym wydaniu przez młodsze pokolenie zarządzające przedsięwzięciem ale z zachowaniem rozpoznawalnej marki) – to fundamenty zaufania społecznego. Właściciele firm to też pracodawcy, którzy przeciwdziałają bezrobociu młodych i wykluczeniu seniorów z życia zawodowego, społecznego. Niezwykle istotna jest tu świadomość nas wszystkich, że wspólne działania rodziny (często wspólnie z zaufanymi pracownikami) mogą przynieść bardzo pozytywne skutki i nie należy marginalizować tego faktu.

Pozytywne postrzeganie firm rodzinnych pozwoli też z pewnością wyeliminować stereotypowe skojarzenia z „prywaciarzami” PRL i ułatwi pełnienie ich społecznej misji. Kluczem do sukcesu jest więc samoorganizacja firm rodzinnych, ale też wspólne działania promocyjne mówiące o ich ważnej roli w życiu społecznym i gospodarczym kraju. ●

Hōshi Ryokan – wielowiekowe przedsiębiorstwo rodzinne

Przedsiębiorstwa rodzinne kształtują swoją pozycję rynkową w trzech wymiarach: przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Przeszłość biznesu rodzinnego ujawnia się w historii rodziny i wartościach, które kształtują ich teraźniejszość. Przyszłość zaś jest marzeniem minionych i obecnych pokoleń o wielkości i trwałości nazwiska przodków.



dr Ewa Więcek-Janka

Adiunkt w Katedrze Marketingu i Sterowania Ekonomicznego Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, ekspertka Instytutu Biznesu Rodzinnego

1297 lat na rynku w jednej branży, to więcej niż sukces biznesowy

Zarządzanie własnością i wizerunkiem firmy, obok generowania zysków, jest głównym zadaniem długowiecznych firm rodzinnych. Kiedy przedsiębiorstwo rodzinne przekazywane jest kolejnym pokoleniom, własność zazwyczaj zostaje podzielona pomiędzy rodzeństwo, kuzynów i ich spadkobierców. Po kilku pokoleniach rozdrobnienie bywa tak duże, że dochodzi do utraty kontroli nad firmą, co może negatywnie wpłynąć na jej rozwój. Unikanie takiego rozdrobnienia w perspektywie wielopokoleniowej jest poważnym wyzwaniem firm rodzinnych. Unikanie rozdrobnienia zostało uznane za ważne przez właściciela najstarszej rodzinnej firmy Zengero Hōshi, który określił je jako *najpoważniejszą barierę w budowaniu wielopokoleniowych firm rodzinnych*.

Na świecie funkcjonuje obecnie kilkadziesiąt przedsiębiorstw rodzinnych o co najmniej dwuwiekowej tradycji. Jednym z nich jest przedsiębiorstwo Hōshi Ryokan. Powstało w roku 717 w Awazu, miejscowości w okręgu Ishikawa, jako kompleks hotelowo-sanatoryjny, w którym wykorzystano lokalnie występujące gorące źródła o właściwościach leczniczych. Obecnie firmą zarządza 47. pokolenie właścicieli. Każdy zarządzający realizował swoją misję przez średnio 30 lat. Przedsiębiorstwo przez wieki realizowało spójną strategię rozwoju. Obecnie oferuje usługi rekreacyjne, odnowę biologiczną oraz masaże lecznicze.

Wywiad z właścicielem

Zdobycie zgody na przeprowadzenie przeze mnie wywiadu było poprzedzone kilkumiesięcznymi staraniami i nego-

cjacjami z właścicielem. Poważną barierą okazała się nieznamość języka japońskiego po mojej stronie, a angielskiego po stronie Zengero Hōshi. Przesłałam drogą internetową listę pytań, które były w polu moich zainteresowań. Udało się umówić spotkanie z pomocą jego asystentki, Naomi Nishide, w roli tłumaczki i omówiliśmy kilka zagadnień w dwóch wywiadach z wykorzystaniem Internetu w grudniu 2012 roku.

Ewa Więcek-Janka: czym jest dla Pana przedsiębiorstwo rodzinne?

Zengero Hōshi: Jest to samoistna forma przedsiębiorczości rodziny, której egzystencję warunkuje rodzina. Bez rodziny nie ma firmy rodzinnej.

Na czym polega tajemnica wielopokoleniowej tradycji w Pana firmie?

Wszystko się rozpoczyna od zapoczątkowania biznesu przez męża i żonę. Przy sprzyjających okolicznościach i ciężkiej pracy wszystko się rozwija. Na początku jest bardzo ciężko, potem dorastają dzieci i zaczynają pomagać rodzicom. Dalej oni przejmują firmę i zatrudniają pracowników i członków swoich rodzin.

Czym dla pana jest stanowisko CEO (Chief Executive Officer)?

Hōshi Ryokan nigdy nie miało tak rozumianego CEO – właściciel dbał o wszystkich i wszystko. Odpowiadał honorem za powodzenie firmy i rodziny.

Czym dla Was jest sukcesja?

W naszej rodzinie kolejność sukcesyjna odpowiada porządkowi natury. Pradziadek przekazał dziadkowi, dziadek ojcu, a ojciec synowi.

Istnieje napisany plan sukcesji?

Biznes jest jak Ekiden*, w którym jeden długodystansowy biegacz przekazuje pałeczkę następnemu. Właściciel jest takim biegaczem i robi wszystko, żeby bieć dobrze i przekazać firmę kolejnemu pokoleniu. Podczas swojego biegu poznaje nowych ludzi i nowe rodziny. Japoński biznes zależy głównie od ludzi, dlatego zadaniem właściciela jest zbudowanie jak największej sieci relacji, zanim odejdzie.



Ryciny przedstawiające Hōshi Ryokan. Obecnie zdobią ściany łazien (zasoby Hōshi Ryokan)

Czy przy wyborze sukcesora bierzecie płeć pod uwagę?

Zwykle właścicielem zostaje pierwszy syn. Jeśli w rodzinie jest kilku synów, tylko jeden z nich przejmuje firmę i pozostaje przy nazwisku Hōshi. Pozostali muszą przyjąć nazwisko rodziny żony. Ważne jest, aby nazwisko Hōshi było związane tylko z biznesem i właścicielem. W przypadku, kiedy w rodzinie są tylko córki, jedna z nich po zamążpójściu przejmuje firmę, ale pod warunkiem, że jej mąż przyjmie nazwisko Hōshi. Pozostałe córki przyjmują nazwiska mężów**.

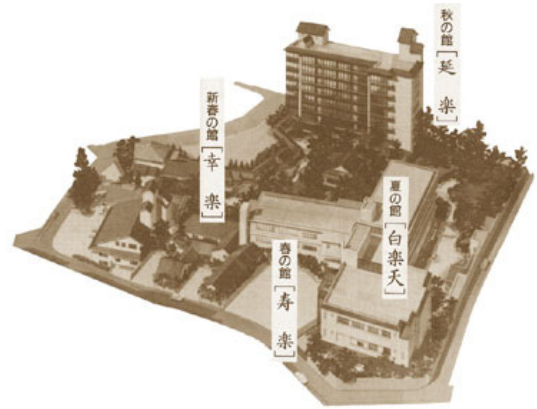
Proszę podać pięć najważniejszych wartości Hōshi Ryokan.

Odpowiednia działalność w odpowiednim miejscu. Szacunek dla klienta. Kobiety powinny uważać na ogień i być za niego odpowiedzialne. Mężczyźni powinni uczyć się od wody. W biznesie szukać cnót, a nie tylko zysków.

Wartości a kultura

Ustalono w badaniu wartości, jakimi kierują się wielopokoleniowe firmy rodzinne (na przykładzie firmy Hōshi Ryokan) są związane ściśle z kulturą japońską, której przykładem jest system Youshi polegający na ograniczeniu liczby osób noszących nazwisko o dużym znaczeniu społecznym (szlacheckie, cesarskie). Także w tym przypadku tylko jedna osoba – przejmująca firmę Hōshi – może pozostać przy nazwisku rodowym, pozostałe dzieci przyjmują nazwiska rodzin, do których weszły przez ożenek. Takie ograniczenie zwiększa prestiż nazwiska i firmy oraz wyklucza konflikty związane z podziałem majątku.

Zengero Hōshi traktuje siebie jako filozofa rodzinnego biznesu i utrzymuje, że taka właśnie rola jest przypisana takim jak on osobom. Porównując kobiety do ognia, a mężczyzn do wody, wyraża utrzymanie równowagi *jing* i *yang*, przypisując kobietom wyższą emocjonalność, a mężczyznom rozsądek. Rozwinął to podejście określając, że kobiety mają specyficzne sposoby rozwiązywania spraw i wykorzystując swoją kobiecość (zmiennność), znajdują rozwiązanie problemów, często ostateczne, a ich upór może



Rozmieszczenie budynków hotelowych i leczniczych wskazuje na zmiany w architekturze jakie zachodziły na przestrzeni wieków (zasoby Hōshi Ryokan)



Zengero Hōshi (75 lat) uderzeniem w gong rozpoczyna dzień (zdjęcie: Dörthe Hagenguth, źródło: Impulse Magazine, 29.12.2013)

prowadzić do sukcesu lub klęski. Mężczyźni zaś bliżsi są jego zdaniem wody, która zmienia swój bieg niezauważenie, raz jest spokojna jak strumień, innym razem jak wodospad, ale zawsze znajduje wyjście i płynie. To ich zadaniem od najmłodszych lat – zdaniem Zengero Hōshi – jest obserwowanie, uczenie się i wykorzystywanie wiedzy dla ochrony firmy rodzinnej.

Równie ciekawym porównaniem posłużył się Zengero Hōshi, opisując przepis na wielopokoleniowość firmy rodzinnej. Przyparował firmę rodzinną do Ekiden. *Jest jak długodystansowa sztafeta odbywająca się od XVII wieku między miastami Kioto i Tokio, w której liczba uczestników jest zmienna. Pojęcie długodystansowej sztafety pokoleń jest bardzo trafne, na co wskazują opracowania popularne i naukowe publikowane w Polsce chociażby Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń* [Sułkowski, Marjański 2009]. ●

Opracowano na podstawie:

Bennedsen M., Van der Heyden L. (2010), *What Can We Learn From Long-Lived Family Firms*, Faculty and Research Working Paper, z. 81.

Gotsch A. (2013), *Ältester Familienbetrieb der Welt: 1295 Jahre true*, w: Impulse Magazine 29.12.2013

Sułkowski L., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa.

Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

* Ekiden – sztafeta długodystansowa [powyżej 500 km].

** Youshi system – kodeks postępowania pozwalający na zachowanie i utrzymanie elitarności nazwiska.

Zmiana roli kobiet w firmach rodzinnych

W idealnym świecie nie byłoby rozróżnienia pomiędzy rolami, jakie pełnią kobiety i mężczyźni w przedsiębiorstwach rodzinnych. W rzeczywistości płeć często ma wpływ na miejsce w firmie. Żony, matki czy córki, częściej niż w firmie rodzinnej, udzielają się w rodzinie strzegąc „ogniska domowego”. Jednak coraz wyraźniej widać oznaki zmieniającej się sytuacji.



dr Alicja Hadryś-Nowak

Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego i projektu Kody Wartości, adiunkt w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu

Przedsiębiorstwa rodzinne zaczęły brać pod uwagę i – co więcej – doceniać umiejętności, które kobiety mogą wnieść do firmy. Zmieniająca się rzeczywistość, konieczność szybkiego wzrostu gospodarczego, a także wymóg nieustających zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sprawiają, że właściciele firm rodzinnych wybierając potencjalnego następcę nie powinni ograniczać się tylko do „męskich” sukcesorów. Potwierdzają to badania prowadzone przez American Family Business Surveys, które pokazują, jak na przestrzeni 10 lat zmienił się udział kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Udział kobiet w firmach rodzinnych	1997	2002	2007
Głównym zarządzającym (CEO) firmą jest kobieta	4,7%	9,5%	24%
% kobiet w ogólnej liczbie członków rodziny pracujących w firmie	19,2%	26,6%	40%

Źródło: American Family Business Surveys, 1997, 2002, 2007

W powyższym zestawieniu ciekawe jest to, że nie tylko wzrasta udział kobiet zatrudnianych w firmach, ale również wzrasta liczba kobiet na stanowiskach zarządczych. Inne badania pokazują¹, że firmy, którymi zarządzają zespoły zróżnicowane pod względem płci osiągają w długoterminowej perspektywie zdecydowanie lepsze wyniki finansowe. Badania udziału kobiet w Stanach Zjednoczonych² wskazują, że w ciągu pięciu lat, począwszy od roku 1997, liczba firm prowadzonych przez kobiety wzrosła o 14%, podczas gdy liczba kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych wzrosła o 37%. Dodatkowo, przedsiębiorstwa rodzinne zarządzane przez kobiety mają średnioroczne obroty na

poziomie 27 milionów dolarów, podczas gdy przedsiębiorstwa rodzinne zarządzane przez mężczyzn mają obroty średnio o 3 miliony wyższe. Firmy rodzinne prowadzone przez kobiety są o 10 lat młodsze niż te prowadzone przez mężczyzn ale, co ciekawe, są one o 1,7 razy bardziej produktywne – zwiększają sprzedaż przy zatrudnianiu mniejszej liczby pracowników. Powyższe dane dotyczące kobiet w firmach rodzinnych są wynikiem szerszego trendu: coraz więcej kobiet kończy wyższe uczelnie, są coraz lepiej wykształcone, a tym samym mają większe możliwości rozwoju niż poprzednie pokolenia kobiet. Dla przykładu, w Wielkiej Brytanii w roku 2010 odnotowano największą niż kiedykolwiek wcześniej liczbę kobiet jako przedsiębiorców zakładających własne firmy³. Co ważniejsze, coraz więcej firm jest prowadzonych zgodnie z zasadą, że najważniejsze są umiejętności, zdolności oraz terminowość i jakość wykonania zlecenia, a nie płeć.

Rośnie również akceptacja elastycznego czasu pracy. Daje to kobietom możliwość kontynuowania tradycyjnej roli związanej z centrum życia rodzinnego przy jednocześnie zaangażowaniu w życie firmy. Jest to szczególnie widoczne i jednocześnie istotne w przypadku firm rodzinnych, które mogą się pochwalić znacznie wyższym odsetkiem obecności kobiet w zarządach w porównaniu do tych nierodzinnych⁴. Kobiety mają udział i wpływ nie tylko w zarządach przedsiębiorstw, ale również jako właścicielki firm, na bieżące zarządzanie oraz na wiele działań pozabiznesowych, np. dobroczynnych, które realizują przedsiębiorstwa rodzinne.

Kobiety z rodzinnymi fortunami

Pomimo iż kobiety stanowią zdecydowaną mniejszość w międzynarodowym „tłumie miliarderów”, to wśród najbogatszych kobiet świata znajdują się panie z rodzinnych fortun⁵. Swoje bogactwo zawdzięczają nie tylko spadkom czy rozwodom, ale również własnej pracy. Wśród kobiet miliarderów znajduje się między innymi Jacqueline Mars, która wraz z dwoma braćmi stoi na czele korporacji Mars. Od 14 lat jest dyrektorem generalnym firmy, którą zaczęła zarządzać po śmierci ojca. Obecnie biznes „cukierkowy” przynosi rocznie ponad 30 miliardów dolarów, a Mars jest największym producentem słodyczy na świecie.

Georgina Reinhardt to najbogatsza kobieta Australii i Azji. Przedsiębiorstwo, które otrzymała od ojca, dzięki sprawnemu zarządzaniu w ciągu kilku lat przemieniła z mało rentownej firmy w potentata rynku wydobywania metali. Obecnie jej majątek australijskie źródła szacują na ponad 30 miliardów dolarów. Kolejną kobietą w świecie firm rodzinnych jest Susanne Klatten, najbogatsza Niemka i druga z najbogatszych kobiet w Europie. Susanne jest córką twórcy rodzinnej fortuny BMW, Herberta Quandta, która wraz z rodziną kupia większościowy pakiet „Bayerische Motoren Werke”.

Sukcesorka w firmie rodzinnej

Kobiety odmiennie definiują sukces zawodowy menedżera, kładąc mocniejszy akcent na satysfakcję z pracy, własne plany i zachowanie równowagi pomiędzy wszystkimi sferami życia. Często same decydują się na rezygnację z kariery zawodowej na stanowiskach wysokiego szczebla kierowniczego. Dobrowolna rezygnacja ze stanowisk zarządczych nie wynika z faktu braku kompetencji czy przygotowania do ich pełnienia, ale z kontekstu społecznego i kulturowego wskazującego na to, że racjonalnym zachowaniem organizacyjnym jest wybór menedżerów bez obciążeń (typu rodzina, dom, dzieci), gotowego na pełną dyspozycyjność. Badania przeprowadzone za granicą⁶ pokazują, że wśród wyzwań oraz ograniczeń dla córek w firmach rodzinnych najczęściej jest brak zainteresowania ich kandydaturą ze strony właścicieli oraz brak specjalistycznych kwalifikacji. 25% badanych kobiet stwierdza, że ich rodzinna firma znajduje się w przemyśle zdominowanym przez mężczyzn, a zatem jest on dla nich mało przyjazny lub nieciekawym. Córki często wskazują, że należy oddzielać życie rodzinne od zawodowego, oraz że praca dla krewnych jest bardzo trudna. Jednakże dostrzegają one również pewne korzyści z pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym: 36% z badanych córek odpowiedziało, że czują się odpowiedzialne za rodzinny biznes i chciałyby aby rozwijał się jak najlepiej. 27% uważa, że praca w firmie rodzinnej pozwala na rozwój kariery zawodowej, a 36% widzi firmę rodzinną jako dobre miejsce uczenia się i zdobywania doświadczenia, w przyjaznej atmosferze.

Może zatem warto przy wyborze sukcesora wziąć pod uwagę fakty świadczące o dużym potencjale kobiet i kierować się wyłącznie predyspozycjami i kompetencjami potencjalnych kandydatów na zarządzających firmami rodzinnymi. Należy również pamiętać, że zmieniająca się rola kobiet w biznesie oraz w społeczeństwie niesie ze sobą nowe możliwości, ale również i nowe wyzwania. ●

Opracowano na podstawie:

- ¹ *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, Catalyst 2007
- ² I. Elaine Allen, Nan S. Langowitz, *Women in Family-Owned Businesses*, [www.babson.edu/cwl]
- ³ Chris, Kelsey, www.walesonline.co.uk
- ⁴ www.walesonline.co.uk/2010
- ⁵ www.bloomberg.com/2012
- ⁶ Allen E., Langowitz N. (2003), *Women in family owned businesses*, Babson College Center for Women's Leadership-MassMutual Financial Group

Sukcesja ojciec-córka w przedsiębiorstwie chińskim

Przedsiębiorstwa rodzinne pojawiły się ponownie w Chinach w latach 70. dwudziestego wieku, po ponad dwudziestoletniej nieobecności i stanowią obecnie dominującą grupę wśród podmiotów prywatnych. Kwestia sukcesji w tych przedsiębiorstwach, szczególnie na linii ojciec-córka, jest nadal bardzo mało zbadana. Dotychczas został opisany tylko jeden przypadek córki-sukcesorki w chińskim przedsiębiorstwie zajmującym się oświetleniem infrastrukturalnym.

Firma została założona w 1995 roku, a córka założyła po kilkuletniej pracy na różnych stanowiskach została dyrektorem generalnym. Sukcesja nie jest jeszcze zakończona, ponieważ ojciec ma nadal decydujący głos we wszystkich strategicznych decyzjach dotyczących rozwoju firmy. Co ciekawe, córka w rozmowie nadal mówi: „firma mojego ojca”.

Na proces sukcesji w Chinach bardzo duży wpływ mają wyznawane przez Chińczyków wartości wywodzące się z kultury wschodu oraz konfucjanizmu. Zgodnie z nimi rodzina jest podstawową i najważniejszą instytucją społeczną, potrzeby rodziny jako całości są ważniejsze niż potrzeby jednostki, a harmonia w rodzinie jest najważniejszą wartością dla wszystkich członków rodziny. Istnieją również reguły, które rządzą relacjami z pozostałymi członkami rodziny, jak również relacjami ze społeczeństwem. Wartości konfucjańskie określają również sposób dziedziczenia majątku rodziny.

Wartości te znalazły swoje odzwierciedlenie w analizie przypadku badanej firmy. Poczucie odpowiedzialności za rodzinę odegrało znaczącą rolę w decyzji podjętej przez córkę, aby dołączyć do rodzinnego biznesu. Córka wzięta pod uwagę karierę w firmie rodzinnej zajmującej się oświetleniem wyłącznie ze względu na relację z ojcem. Samą pracę w branży oświetleniowej ocenia jako „wymagającą” i „nieodpowiednią dla kobiety”, pomimo iż prowadzi przedsiębiorstwo z sukcesami już od paru lat. Jest to bardzo ciekawy przypadek sukcesji, gdyż w większości chińskich przedsiębiorstw rodzinnych na sukcesora wybiera się najstarszego syna lub męża najstarszej córki.

Opracowanie: Alicja Hadryś-Nowak na podstawie:

- Weidenbaum, M., 1996, *The Chinese Family Business Enterprise*, California Management Review, 38(4);
 Yan, J., Sorenson, R., 2006, *The Effect on Confucian Values on Succession in Family Business*, Family Business Review, 19(3)

Bariery w pracy sukcesorów w firmie rodzinnej

Niżej opisane badanie przeprowadzono 2 marca 2014 roku w grupie 25 słuchaczek i słuchaczy kursu „Innowacyjne zarządzanie firmami rodzinnymi” prowadzonego w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie na Wydziale Zamiejscowym w Poznaniu. Kurs był realizowany w ramach projektu „Firmy Rodzinne 2”.



Prof. Andrzej J. Blikle

Prezes stowarzyszenia IFR, współwłaściciel pięciopokoleniowej firmy rodzinnej istniejącej nieprzerwanie od roku 1869

Osoby, które wzięły udział w badaniu reprezentowały pokolenie sukcesorów w firmach rodzinnych. W większości były to pracujące w firmie dzieci właścicieli firm, było też kilka osób inaczej spowinowaconych z właścicielami firmy.

Badanej grupie zadano pytanie: Jakie są trzy najważniejsze bariery w twojej pracy związane z faktem, że pracujesz w firmie rodzinnej? Warsztat zrealizowano metodą *rodzin pokrewieństwa*, która jest opisana w mojej książce „Doktryna jakości” w rozdziale 21.4 „Usuwanie barier”. Książkę można bezpłatnie pobrać z witryny www.moznainaczej.com.pl.

Przy odczytywaniu wyników badania należy zwrócić uwagę na fakt, że jeżeli osoby biorące udział w badaniu są pracownikami tej samej firmy, to procentowa waga bariery oznacza jej średnią ważoną istotność dla danej grupy. W naszym jednak przypadku – większa lub mniejsza liczba punktów procentowych przyznanych barierze zależy nie tylko od oceny jej istotności w jednej firmie, ale też od liczby firm, które na tę barierę zgłaszały.

Klasyfikacja barier

Wszystkie bariery wskazane przez sukcesorów w trakcie badania pogrupowano w niżej wymienione rodziny pokre-

wieństwa. W tabeli 1 uszeregowano te grupy od najwyższego do najniższego udziału procentowego zebranych punktów.

Na daną grupę (rodzinę pokrewieństwa) składają się poszczególne bariery, przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Specyfikacja barier

Relacje rodzice – dzieci	19,0%
Różne wizje rozwoju firmy	4,5%
Pomieszanie ról szef – rodzic oraz pracownik – dziecko	3,3%
Brak otwartości ojca (szefa) na nowe pomysły: „skoro coś funkcjonuje, to po co to zmieniać”	2,7%
Ograniczone zaufanie ze strony rodziców – „jeszcze się musisz dużo nauczyć”	2,2%
Firma jest jednym z „dzieci” i rodzice (właściciele) nie potrafią przyjąć postawy partnerskiej	2,2%
Sztuczna kontrola przez pierwsze pokolenie	2,1%
Partnerzy biznesowi pamiętają mnie jako dziecko – brak szacunku	1,8%
Właściciel jest też twarzą firmy, ja tylko pracownikiem	0,1%
Relacje firma – rodzina	16,3%
Podporządkowanie życia prywatnego pracy	3,8%
Brak równowagi życie zawodowe – życie osobiste	3,8%
Zbyt emocjonalne podejście do omawianych tematów	3,2%
Brak wyznaczonego czasu pracy (brak górnego ograniczenia)	3,2%
Przekładanie konfliktów firmowych na relacje rodzinne	2,2%
Relacje pracownicy – juniorzy	14,0%
Brak silnego autorytetu następcy; rodzice nie potrafią go umocnić w oczach pracowników	3,5%
Nietraktowanie poważnie dzieci właściciela ze względu na wiek	3,2%
Status najmłodszego członka firmy rodzinnej w obliczu próby zmiany sposobu zarządzania lub wprowadzania innowacji w firmie	2,3%

Tabela 1. Rodziny barier w pracy

Relacje rodzice – dzieci	19,0%
Relacje firma – rodzina	16,3%
Relacje pracownicy – juniorzy	14,0%
Wolność wyboru przyszłości juniorów	11,4%
Komunikacja	10,9%
Organizacja firmy	10,7%
Autokracja	10,0%
Relacje pracownicy rodzinni – pracownicy nierodzinni	5,0%
Kultura korporacyjna	2,8%

Tabela 2. (ciąg dalszy)

Brak jawnej krytyki, sprzeciwu ze strony pracowników	1,8%
Brak autorytetu wśród pracowników	1,7%
Nieufność i poczucie zagrożenia wśród współpracowników	1,6%
Wolność wyboru przyszłości juniorów	11,4%
Domniemanie, że praca w firmie, to mój obowiązek	3,1%
Zakładanie z góry przez szefa rodzica, że pracownik – dziecko jest zdolne do większych poświęceń dla firmy; brak jasno określonych granic	3,1%
Brak motywacji	2,9%
Wymagania względem członków rodziny są nieskończenie wysokie	2,3%
Komunikacja	10,9%
Zła komunikacja (stary sposób versus nowy sposób)	3,6%
Właściciel nie ma czasu przekazać wiedzy („na to zawsze będzie czas” lub „to oczywiste”)	2,5%
Brak informacji prezes – rodzina, dotyczy przyszłości, strategii i miejsca firmy w przyszłości	2,3%
Konflikty personalne między członkami potencjalnych sukcesorów. Wybujałe ego, ambicje niepoparte wiedzą i doświadczeniem	1,3%
Kłótnie z rodzeństwem	1,3%
Organizacja firmy	10,7%
Zła organizacja zadań	4,4%
Brak podziału obowiązków	2,4%
Zbyt mała pula kompetencji i doświadczeń pracowników	2,4%
Zbyt płaska struktura firmy	1,4%
Autokracja	10,0%
Szefowa wie wszystko najlepiej	2,7%
Problem z wprowadzaniem zmian	2,5%
Niechęć seniorów do innowacji	1,8%
Sposób zarządzania prezesa autorytarny – stara szkoła przekładająca się na absurd	1,7%
Agresywność i impulsywność szefa (taty)	1,2%
Relacje pracownicy rodzinni – pracownicy nierodzinni	5,0%
Problem z egzekwowaniem poleceń od pracowników – członków rodziny	2,5%
Brak poczucia bezpieczeństwa pracowników podlegających dzieciom właściciela	2,5%
Kultura korporacyjna	2,8%
Różnice w sposobie zarządzania	1,5%
Strach przed podejmowaniem ryzyka	1,3%
Maksymalizacja zysków przez zarząd/prezydium	0,0%
Współwłaściciel traktuje ludzi przedmiotowo, ja chcę ich traktować podmiotowo	0,0%

Omówienie wyników badania

W pierwszym rzędzie należy podkreślić, że ze względu na niewielką liczbę badanej grupy trzeba być bardzo ostrożnym w wyciąganiu wniosków ogólnych, a więc dotyczących firm rodzinnych w ogólności. To, co na pewno można powiedzieć, to że bariery odczuwane przez członków badanej grupy układają się w przedstawioną powyżej hierarchę. Być może jednak opisane badanie stanie się kiedyś pomocne do ułożenia ankiety o znacznie szerszym zasięgu. Na przykład w badaniu nad problemem sukcesji w polskich firmach rodzinnych?

Skupiając się jednak na tym co mamy, można próbować agregować dalej wyniki naszego badania łącząc rodziny pokrewieństwa w trzy grupy wymienione w tabeli 3.

Tabela 3. Grupy barier

Grupa	Rodziny pokrewieństwa	Udział
Nietatwa rola sukcesora	Relacje rodzice – dzieci 19,0% Relacje pracownicy – juniorzy 14,0% Wolność wyboru przyszłości przez juniorów 11,4%	44,4%
Nietatwo być przedsiębiorcą rodzinnym	Relacje firma – rodzina 16,3% Komunikacja 10,9% Relacje pracownicy rodzinni i nierodzinni 5,0%	32,2%
Nietatwo być przedsiębiorcą	Organizacja firmy 10,7% Autokracja 10,0%	20,7%

Jak widzimy, największą grupę stanowią problemy związane z rolą sukcesora, czy też juniora, w firmie rodzinnej. Trudno się zresztą temu dziwić, skoro o bariery pytaliśmy wyłącznie juniorów. Druga co do liczności grupa, to bariery związane z rodzinnością firmy. To też specjalnie nie dziwi skoro pytaliśmy właśnie o takie bariery. Trzecia grupa dotyczy problemów występujących we wszystkich badanych przeze mnie organizacjach w ciągu ostatnich 17 lat. Nie dziwi więc, że znalazły się i w grupie firm rodzinnych.

To, że rozkład grup barier nas nie dziwi, nie oznacza jednak, że wyniki badania nie są interesujące. Wręcz przeciwnie. To chyba pierwsze badanie tego rodzaju, jakie przeprowadzono w Polsce, a jego wyniki zapewne będą inspiracją nie tylko dla firm biorących udział w badaniu. ●



Jak działamy? Firmy rodzinne wobec wyzwań

W listopadzie ubiegłego roku rozmawiałam z właścicielami polskich firm rodzinnych. Rozmawialiśmy o tym, co przyniósł miniony rok i jak przygotowują się do nowych wyzwań.



Ewa Borucka

Asystentka Koordynatorki Sieci,
zespół Projektu FR 2

W jaki sposób buduję markę mojej firmy rodzinnej?

Janina Seredyńska-Targosz, Jantar: Jantar jest firmą informatyczną, działamy w Polsce od 20 lat. Pytano mnie wielokrotnie dlaczego Jantar, dlaczego bursztyn? Nazwa firmy powstała od nazwiska: Janina Targosz. Mamy w ofercie produkty czołowych firm informatycznych, systemy fiskalne, kasowe, drukarki i integrujemy je w systemy. Konkurencja na naszym rynku jest duża, dlatego szczególnie dbamy o naszą markę, aby się wyróżnić. Budowanie marki to skomplikowany proces, wieczna praca u podstaw. Praca, która się nigdy nie kończy. Jantar przede wszystkim zwraca uwagę na społeczną odpowiedzialność biznesu. Wspomagamy i sponsorujemy przedsięwzięcia edukacyjne w regionie, na przykład Jantar-Forum, które jest platformą wymiany myśli, doświadczeń i rozwiązań. Wspieramy w tym roku Święta na Starówce, rodzinny rajd rowerowy, sponsorujemy koszykówkę kobiet, pracujemy w organizacjach gospodarczych, na przykład w Regionalnej Izbie Handlu i Przemysłu w Bielsku-Białej, Business Center Club-Loży Dolnośląskiej, Europejskim Forum Właścicieli Firm. Uważam, że duże firmy, aby budować markę powinny koncentrować się nie tylko stricte na działalności handlowej, ale na społecznej, aby inicjować potrzebne działania dla społeczności lokalnej. Oczywiście zależy nam na dobrej opinii w środowisku lokalnym.



Patrycjusz Marcinkowski,

MRC Broker: Przez 15 lat działalności było zaledwie kilka procent (mniej niż 5) klientów niezadowolonych, którzy odeszli. To świadczy o pewnej marce naszej firmy. Wielkie korporacje posiadające ogromne budżety marketingowe wpajają nam, że ich marki są dobre i pożądane, a nie zawsze tak jest. Czasami

za danym logo nie kryje się nic poza reklamą. Niestety przez takie zachowania firm korporacyjnych polscy konsumenci nie potrafią docenić małych, rodzimych marek, które niosą za sobą wartość. Jako właściciel spółki nie przeznaczam wielkich sum na marketing, ale pracuję nad jakością usług. Kierujemy się rzetelnością i niezawodnością, co powoduje, że mamy swoją markę i ponad 95% klientów, których pozyskaliśmy kiedykolwiek, jest z nami do dzisiaj.

Łukasz Janus, Grupa Nomax:

Osobiście uważam, że wizerunek i marka firmy są ściśle powiązane z wartościami, którymi kieruje się firma, te zaś są wypadkową wartości wyznawanych przez właścicieli i pracowników. Ja jako właściciel i jednocześnie pracownik, za najistotniejsze uznaję szczerłość, uczciwość, zaangażowanie i branie odpowiedzialności nie tylko za sukcesy, ale przede wszystkim za swoje błędy.



Łukasz Rotarski, ANRO: Odpowiadam za dział rozwoju w firmie i moja praca skupia się na umacnianiu marki i kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy. Jako jedna spółka poligraficzna mamy trzy główne obszary aktywności związane z odrębnymi procesami technologicznymi, a co za tym idzie, innymi grupami klientów, grupami docelowymi. Wymaga to od nas innej komunikacji w ramach tych segmentów rynkowych. Koncentruję się w działaniach, aby wspólna marka ANRO była wzmocniona poprzez tworzenie dostosowanych i adekwatnych specjalizacji dla zainteresowanych daną dziedziną specyficznych odbiorców. Wspólna historia i trwałość marki ANRO wzmocniają przekaz specjalistycznej oferty. Chcemy być postrzegani jako firma rozumiejąca potrzeby szerokiego grona odbiorców, ale jednocześnie zróżnicowanego grona potrzeb. Uważam, że moja koncepcja na zarządzanie marką wprowadza duży porządek. Zarządzanie internetowym kanałem sprzedaży, która dedykowana jest dla rynku BHP. Sami wytwarzamy przeważającą część produktów z portfolio, na przykład oznakowania bezpieczeństwa, tablice czy też instrukcje obsługi dla

przemysłu. Dla mnie praca w firmie rodzinnej to coś więcej niż tylko działalność gospodarcza. Pracuję nad marką, którą tworzy moja rodzina.

Maria Nadolna, właścicielka sklepów spożywczo-przemysłowych: Od 30 lat buduję wizerunek firmy. Zależy mi na klientach, dlatego zwracam uwagę na dobre szkolenia dla pracowników. Mój zespół ma ogromny wpływ na wizerunek firmy. Chcę zatrudniać ludzi, którzy szanują klienta. Często rozmawiam z pracownikami o ich odczuciach i problemach, jakie mają w ciągu dnia. Mamy w pracy standardy, których się trzymamy. Uczciwość wobec siebie i klienta jest jednym z nich. Ważne jest dla nas wywiązywanie się z obietnic wobec klientów.

W jaki sposób budują środowisko firm rodzinnych?

Janina Seredyńska-Targosz, Jantar: Muszę się rzeczywiście pochwalić, że w tym roku razem z Regionalną Izbą Handlu i Przemysłu w Bielsku-Białej zorganizowaliśmy regionalny zjazd firm rodzinnych. Uczestniczyło w nim wiele firm z regionu i okolic oraz z pobliskiej Ostrawy ze Słowacji. Pan Zasada (właściciel Autosanu Sobiestawa Zasada – przyp. aut.) opowiadał o swojej drodze życiowej i firmie rodzinnej. Zapoznaliśmy się z polskimi konstruktorami samolotów z firmy Marbet, kontynuującą tradycję produkowania samolotów szybowcowych, z których słynie Bielsko-Biała. Marbet buduje odrzutowce i samoloty, które mogłyby być używane przez polską armię. Było to fascynujące i pouczające spotkanie.

Patrycjusz Marcinkowski, MRC Broker: Zgłosiłem się jakiś czas temu do Katarzyny Gierczak-Grupińskiej z konkretną koncepcją tworzonego portalu sieciowanie.pl, ponieważ od wielu lat słyszę na spotkaniach dla firm rodzinnych hasło: wspierajmy się. Dla mnie realnym wsparciem byłaby właśnie taka platforma, narzędzie internetowe, praktyczna możliwość poszukania firm rodzinnych oferujących konkretne usługi czy produkty. W życiu codziennym trudno się znaleźć czy zidentyfikować. Bardzo dobrym pomysłem na odnalezienie firm rodzinnych jest logo „drzewko” Firm Rodzinnych, szczególnie jeśli logo-typ widać na głównej stronie. Natomiast brakuje wyszukiwarki produktów i usług dla firm rodzinnych. Pomysł, który poddałem na spotkaniu roboczym z Fundacją Firm Rodzinnych o sieciowaniu.pl, stworzenia bazy produktów i usług, wyszukiwarki dla nas, dla firm rodzinnych.

Łukasz Rotarski, ANRO: Chwalimy się bardzo otwarcie, że jesteśmy firmą rodzinną i że rodzinność tworzy naszą wartość. Podkreślamy trwałość firmy i ulepszanie dzieła, które stworzyli rodzice. Komunikujemy nasze wartości i rodzinność na stronie internetowej za pomocą znaku Firma Rodzinna oraz uczestnicząc w spotkaniach takich, jak u-Rodziny, gdzie dzielimy się doświadczeniami. Rozmawiam ze znajomymi, którzy znajdują się w podobnej sytuacji, czyli też są dziećmi z firm rodzinnych.

Jakie bariery w 2013 roku pokonała moja firma, aby się dalej rozwijać?

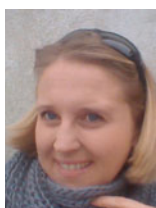
Patrycjusz Marcinkowski, MRC Broker: Rok 2013 był trudny, byliśmy jednym z beneficjentów inwestycji infrastrukturalnych przed Euro, które ubezpieczaliśmy. Obsługiwaliśmy ubezpieczenia około 6% wszystkich inwestycji budowlanych w Polsce, na przykład Stadion Narodowy w Warszawie, stadion w Poznaniu, drogi i inne obiekty infrastrukturalne. Natomiast wiedzieliśmy, że po 2012 roku odczujemy spadek popytu. Po Euro okazało się, że to nie jest spadek, ale krach dla branży budowlanej, którą obsługiwaliśmy jako broker. Nasze przychody spadły o kilkadziesiąt procent i według prognoz z początku roku, 2013 rok mieliśmy zakończyć stratą. Najprostszym działaniem do wykonania, aby uratować sytuację i zakończyć rok z zyskiem, to zwolnienie około 30% zespołu. Już w styczniu mogłem zwolnić pracowników i wiem, że spotkałoby się to nawet ze zrozumieniem ze strony ludzi. Jednak nie wybrałem tej drogi, nikogo nie zwolniłem. Cały czas pracowaliśmy na stracie, ale koniec roku będziemy mieli minimalny zysk. Decyzja o utrzymaniu status quo w obszarze zatrudnienia podzielała niezwykle motywującą na pracowników, którzy dali z siebie maksimum wysiłku. Ponadto uruchomiliśmy nowy pakiet usług dla OZE, czyli odnawialnych źródeł energii i ubezpieczamy takie inwestycje oprócz infrastrukturalnych czy firm produkcyjnych i sieci handlowych. Dzięki barierom z 2013 roku dołożyliśmy kolejny filar, na którym będziemy budować przewagę konkurencyjną w 2014 roku.

Łukasz Rotarski, ANRO: Ten rok był udany i bardzo pracowity. Bariery jest wszędzie co nie miara. W relacjach z pracownikami, w kontaktach z klientami, ale również przy rozmowie z samym prezesem (śmiech – przyp. aut.). Ostatnia kwestia jest dla mnie kluczowa w firmie rodzinnej, aby realizować to, co pragnę. Zrealizowałem z sukcesem cel na 2013 czyli uruchomienie sklepu internetowego. Widzę w obszarze Internetu wiele korzyści, a prowadzenie sklepu online daje mi niesamowitą swobodę. W przypadku tematów, które były planowane na 2013, ale jeszcze „są w toku”, to na pewno wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania. Wdrożenie takiego systemu zmienia całą organizację pracy, stąd często pojawia się opór ludzi na wielu stanowiskach, w większości wynika on z obawy przed zmianą lub po prostu z nie do końca zrozumieniem idei projektu. Cały projekt wdrożeniowy jest dla mnie źródłem „bezcennego doświadczenia”, ponieważ polegał on na bliskiej współpracy ze wszystkimi działami w firmie. Poznałem lepiej wielu pracowników z całej blisko 90 osobowej załogi i ich reakcję na zmiany, na nowe. Niedługo czeka nas ostatnia wizyta wdrożeniowców i finalizujemy temat. ●



Firma rodzinna to firma emocjonalna

To, co dzieje się za zamkniętymi drzwiami firmy nierodzinnej zazwyczaj w niewielkim stopniu przenika do rodziny – a to za przyczyną jakiejś opowieści o szefie, który się zagalopował w delegowaniu zadań, a to o współpracownicze, która znowu wzięta urlop i trzeba za nią pracować podwójnie. W firmie rodzinnej nie jest to możliwe. Okazuje się, że współpracowniczka to bratowa, a szef to ojciec. Co wtedy?



Beata Poborska-Kobrzyńska

Psycholog i psychoterapeuta w ośrodku naukowo-terapeutycznym „Ogrody Zmian”, trener biznesu oraz rozwoju osobistego, coach

Przed wszystkim należy przyjąć, że to, co dzieje się w firmie i rodzinie jest powiązane, i w związku z tym generuje różne emocje i powoduje konflikty. Nie ma przed tym ucieczki. Dobra wiadomość jest jednak taka, że po zaakceptowaniu i uświadomieniu sobie tego zjawiska – emocje zaczną nam służyć, a nie niszczyć. O czym warto pamiętać? O tym, że niektóre emocje przeżywane w pracy to te, które pojawiły się w domu, jak kłótnie małżeńskie czy międzypokoleniowe, a odżywają właśnie w pracy. Bardzo trudno oderwać się od napięć, które powstały w rodzinie i przejść nad tym do porządku dziennego w pracy. I na odwrót, to że twoja żona nie dopilnowała terminu dostawy, a to wywołało twoją frustrację i obawę, że nie zdolacie się wywiązać z umowy z klientem, może mieć swój ciąg dalszy w domu. Jest w tym pewna pułapka – gdy jesteś pod wpływem emocji, nie myślisz racjonalnie, szczególnie w czasie konfliktu. Możesz nie dostrzec tego, że właśnie odreagowujesz w domu problem z pracy... I tak nakręcać się może spirala gniewu.

Zdarzają się też takie sytuacje, gdy za wszelką cenę chcesz ukryć przed pracownikami czy kontrahentami swój konflikt rodzinno-firmowy. Wtedy energia zamiast na zewnątrz (ku rozwiązaniom) wnika do wewnątrz (ku zaprzeczeniom). Na pozór wydaje się, że wszystko jest w porządku, ale można wyczuć napięcie, pomyłki, pewnego rodzaju nienaturalność, bo to, co skrywane, czyli twój konflikt, domaga się wyrażenia. Szczególnie pracownicy niezwiązani z rodziną, a pracujący w firmie rodzinnej mogą wtedy czuć się nieswojo i schodzić wam z drogi, dobrze wyczuwając, że coś złego się dzieje. Klimat emo-

cjonalny danej rodziny wpływa na klimat firmy, którą ta rodzina tworzy: to duże wyzwanie i zobowiązanie dla przedsiębiorcy familijnego.

Prowadząc firmę rodzinną odsłaniasz światu to, co się dzieje w środku Twojej rodziny, ujawniają się wasze wartości lub ich brak, wasze uczucia lub ich brak, wasze konflikty, sposób życia, bo przenoszą się samoistnie na grunt firmy, na relacje z pracownikami i klientami. To może budzić różne uczucia: radość, wstyd, lęk czy bezradność. Radość, bo wartości tak cenione w mojej rodzinie, jak na przykład miłość, bezpieczeństwo, szacunek powielają się w biznesie, który prowadzę. Wstyd, gdy konflikty przestają być sprawą domowników i pracownicy też je widzą, lęk, kiedy tajemnice rodzinne, np. choroby, uzależnienia wydostają się poza rodzinę. Możemy odczuwać bezradność, bo życie firmowe toczy się swoim rytmem i ten rytm wpływa na rodzinę, a nie wszystko da się skontrolować.

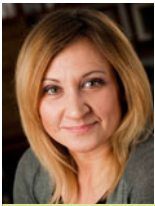
Wszystkie wydarzenia, które dotyczą znacząco rodziny zmieniają też firmę. Np. rozwód przestaje być sprawą rozpadającej się rodziny, bo w sposób materialny i emocjonalny wpływa też na firmę (bo nie jest to tylko rozwód małżonków, ale „rozwód” współwłaścicieli przedsiębiorstwa). Innym przykładem może być brak spokrewnionego sukcesora. Gdy dziecko wybiera inną drogę zawodową niż rodzic, w firmach rodzinnych powoduje to inne emocje niż w pozostałych przedsiębiorstwach. Odczuwamy wówczas smutek, bo dorobek życia nie zostanie w rodzinie, niepokój o przyszłość dzieci, które nie chcą skorzystać z bezpiecznej, wypracowanej formuły zawodowej, rzadziej – radość, że potomek wybrał co innego.

Czasami mówi się metaforycznie o rodzinie, że powinna być jak firma, która sprawnie działa, ma spójną strategię, wizję, dąży do celu. A firma rodzinna jest tym bez metafor. Jest rodziną i firmą w jednym. Jest jak żywy organizm wypełniony energetycznymi emocjami, które niekiedy „spać nie dają” ale dzięki nim „rodzinni” czują się w swoich firmach jak w... domu. ●

Niektóre emocje przeżywane w pracy to te, które pojawiły się w domu, jak kłótnie małżeńskie czy międzypokoleniowe, a odżywają właśnie w pracy. Bardzo trudno oderwać się od napięć, które powstały w rodzinie i przejść nad tym do porządku dziennego w pracy.

Rodzinni z całej Polski, wspierajmy się!

Pod koniec marca zespół projektu Firmy Rodzinne 2 spotkał się w Poznaniu, by omówić co zdarzyło się dotychczas i zaplanować kolejne pół roku działań. Pracujemy razem od lipca 2013 r. Wielu z nas widzi się podczas szkoleń projektowych, ale wspólne spotkanie wszystkich to rzadkość, gdyż mieszkamy w najróżniejszych miejscach Polski.



Małgorzata Zawadka

Koordynatorka kampanii społecznej, mediów i PR w projekcie Firmy Rodzinne 2

Co warto przekazać naszym czytelnikom z tego spotkania? Na pewno to, że sporo ważnych wydarzeń już za nami:

- 1) inauguracja projektu w biurze Rzecznika Praw Obywatelskich i u Prezydenta RP
- 2) uruchomienie strony www.firmyrodzinne.eu
- 3) ponad 15 spotkań rekrutacyjnych
- 4) wydanie pierwszych numerów RELACJI
- 5) uruchomienie trzech edycji szkoleń dla przedsiębiorców
- 6) inauguracja studiów podyplomowych dla sukcesorów
- 7) początek warsztatów liderów firm rodzinnych.

Wiele także przed nami. Na przykład:

- 1) premiera Portalu Firm Rodzinnych
- 2) intensywna praca przedsiębiorców, liderów i sukcesorów na warsztatach, konferencjach i podczas indywidualnego doradztwa
- 3) konferencje szkoleniowe organizowane przez Concordia Design, podczas których poznamy trenerów, odpowiedzialnych za warsztaty tematyczne
- 4) kampania społeczna „Firma rodzinna to MARKA”
- 5) spotkania mentoringowe w największych firmach rodzinnych w Polsce (ruszają już w maju, są otwarte dla wszystkich uczestników projektu FR2 i nie tylko)
- 6) uruchomienie kolejnych trzech edycji szkoleń.

Ostatni wymieniony punkt jest priorytetowy i kończy najbardziej stresujący etap każdego projektu, czyli rekrutację. Na szczęście jej dotychczasowe rezultaty to balsam na nieprzespane noce koleżanek zastanawiających się nad tym, ile jest jeszcze miejsc, czy każdy dobrze wypełnił dokumenty i czy każdy, kto się zapisał na dany warsztat, na pewno na nim będzie. Bo przecież szkoda by było zmarnować miejsca, które mogliby zająć inni.



Tak sieciowali się liderzy. Warszawa, Smolna 14, luty 2014, warsztaty inauguracyjne programu dla liderów środowiska firm rodzinnych

Według stanu na początek kwietnia w projekcie Firmy Rodzinne 2 uczestniczy około 260 beneficjentów. Rekrutacja na studia podyplomowe i warsztaty liderów już się zakończyła, trwa rekrutacja do ostatnich edycji szkoleń dla kadry menedżerskiej firm rodzinnych, nazywanych przez nas „szkoleniami dla przedsiębiorców”.

Tak więc: UWAGA PRZEDSIĘBIORCY RODZINNI Z CAŁEJ POLSKI! Jeśli nie korzystacie z oferty projektu Firmy Rodzinne 2, ani nie byliście w poprzednim projekcie wspierającym rodzinnych, NADESZŁA OSTATNIA CHWILA, BY DO NAS DOŁĄCZYĆ! Trwa rekrutacja do IV, V i VI edycji. Zapraszamy na stronę www.firmyrodzinne.eu, przyjdźcie na spotkania rekrutacyjne, zadzwonić do naszych ekspertek od organizacji szkoleń: Kariny Knyż-Grzywa (669 430 660) lub Katarzyny Kałek (607 150 069) i wypełnijcie formularze rekrutacyjne (są na stronie).

Poznajcie siłę swoich firm i swoich rodzin. Wspólnie budujemy środowisko i markę firm rodzinnych w Polsce, wspólnie dopilnujemy, by fundusze unijne i nam przyniosły trwałą korzyść. Projekt jest bezpłatny, finansowany przez Unię Europejską. Brzmi agitacyjnie? Nawet jeżeli tak, to naprawdę warto. I naprawdę piszę z serca, bo pracując przy poprzednim oraz tym projekcie, widzę jak wiele daje uczestnikom, wiem, jak wiele dał mi samej. Osobiście sama zachęcam kogo mogę, począwszy od właścicieli odwiedzanych knajpek, sklepów, pralni czy drukarni, bo jak tylko się z nimi zaczyna rozmawiać, to zaraz się okazuje, że prowadzą ten biznes z żoną, odziedziczyli po tacie, albo myślą sobie, że warto przekazać to dzieciakom. Wielu z nich oczy-



Tak zaczęli się sieciować pracownicy projektu. Pierwsze spotkanie zespołu FR2 i zarządu IFR, Żyrardów, sierpień 2013

wiecie nadal na sugestię, że jest fajny projekt szkoleniowo-doradczy, z którego polecam skorzystać, wyraża głębokie zdziwienie. „No bo do głowy nam nie przyszło, że jesteśmy firmą rodzinną”. Ale też wielu już zdaje sobie sprawę z odrębności ekonomicznej swojej firmy.

Ten wzrost tożsamości środowiska firm rodzinnych, w porównaniu z tym, co było cztery lata temu, gdy rozpoczynał się nasz pierwszy projekt FR, jest wyraźnie widoczny także na zajęciach szkoleniowych. Jak mówi trenerka, Lucyna Weroniczak, w reportażu Alicji Wejner o konferencji otwierającej edycję w Krakowie: „Uczestnicy drugiej odsłony projektu są o krok dalej, niż byli ich koledzy na początku pierwszego projektu Firmy Rodzinne w roku 2009. Ci obecni już nie potrzebują czasu na formułowanie definicji podstawowych, ponieważ je znają. Zastanawiają się raczej, jakie wartości niesie w sobie rodzinność i jak je przekuć w sukces firmy”.

Tu warto podkreślić, że prócz najważniejszego celu FR2, jakim jest podniesienie konkurencyjności firm rodzinnych, nasze dwa kolejne metacele, to:

- budowa marki Firma Rodzinna, by każdy wiedział, jak cenne wartości można rozwijać poprzez prowadzenie biznesu rodzinnego,
- budowa mocnego, wspierającego się środowiska, by firmy rodzinne nie tylko niosły wartości, ale także miały silne wsparcie i szacunek społeczny, pomagające im te wartości rozwijać.

Tak więc, póki jeszcze trwa rekrutacja – serdecznie zapraszamy do projektu FR2 wszystkich zainteresowanych, a wszystkich Rodzinnych zachęcamy do obserwacji tego, co się u nas dzieje, na naszej stronie [www](http://www.rodzinnym.pl).

Czekamy na Was również w przestrzeni wirtualnej, którą dla firm rodzinnych zagospodaruje WIELKI PORTAL. Opracowywany w ramach projektu portal będzie sieciował wszystkich zainteresowanych tematyką firm rodzinnych, budował środowisko i promował markę nie tylko na czas projektu, ale zostaje z nami tak długo, jak długo będzie chciał z niego korzystać świat.

Do zobaczenia na szkoleniach lub na portalu. ●

Sprostowanie

W 3. numerze Relacji na str. 26–27 opublikowaliśmy artykuł B. Poborskiej-Kobrzyńskiej pt. „Wsparcie dla firm rodzinnych. Model 6S”. Autorka pragnie uzupełnić, że w podanym w przypisie źródle *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, poruszane zagadnienia znajdują się w części II, a autorami są: J. Jakubowski, *Założenia metodyki 6S*, D. Szczepan-Jakubowska, *System rodzinno-firmowy*, W. Machalica, *Samorozwój*, A. Lewandowska, *Strategia firmy rodzinnej*, A. Lewandowska, J. Greser, J. Jakubowski, *Sukcesja w firmie rodzinnej*, M. Zawadka, M. Łais, *Spółeczność*, D. Szczepan-Jakubowska, J. Jakubowski, *Synergia, czyli jak doprowadzić do tego, aby oddziaływania realizatorów programu dawały firmom rodzinnym jak najefektywniejsze wsparcie*.

Szkolenia leaderskie w Projekcie Firmy Rodzinne 2

Celem szkolenia jest stworzenie grupy 15 liderów z różnych regionów Polski, których późniejszym zadaniem będzie aktywizacja środowisk firm rodzinnych w swoich regionach. Liderzy szkoleni są w wielu obszarach przydatnych w prowadzeniu firm: mediacji, negocjacjach, budowaniu zespołu, motywowaniu zespołu i skupiania się na wspólnych celach. Tak się złożyło, że mam niewątpliwą przyjemność być w tej grupie.

Urszula Morawska-Zawada

Współtwórczyni Agencji Kreatywnej PIRUET,
sekretarz generalna IFR

W 1994 roku Zbigniew Pełczyński, profesor z Oksfordu i – jak sam o sobie mówi – dydaktyk, licząc na rozwój społeczny w Polsce poprzez kształcenie elit, założył Szkołę Młodych Liderów Społecznych i Politycznych. „Najlepsi pociągną resztę – mówi. Szkoła Liderów kształci przyszłych polityków, działaczy samorządowych i społecznych w trudnej sztuce dogadywania się, dochodzenia do kompromisu”.

Jak widać, trafiliśmy w ręce profesjonalistów. Naszym trenerem na dwóch pierwszych spotkaniach był Daniel Lichota, fantastyczny trener ze Szkoły Liderów. Nie miał łatwego zadania, bo nasza grupa składa się z osób o silnych charakterach i jest między nami kilkoro prawdziwych „wojowników”. W szkoleniu uczestniczą: Sylwia Sawicka, Grzegorz Sawicki, Janek Romańczuk, Ania Gwizdańska, Łukasz Szykuć, Łukasz Rotarski, Olaf Makiewicz, Jakub Skotniczny, Mikołaj Skotniczny, Patrycja Krzanowska, Maciej Wilczyński, Teresa Kudyba, Wioletta Świątek, Joanna Stefańska, Karol Tomaszewski, Dominika Chmurska i Urszula Morawska-Zawada.

Po zrealizowaniu kilku zadań wielu z nas uświadomiło sobie, jakie są nasze mocniejsze strony i nad czym warto popracować. Szczere rozmowy w grupie warsztatowej dały nam takie informacje o naszym zachowaniu, jakich nie spodziewaliśmy się usłyszeć. Były to informacje i pozytywne, i negatywne, a trener uczył nas, że ze wszystkich takich informacji możemy wyciągać wnioski.

Po całonocnych, owocnych warsztatach, na których poznawaliśmy się i wyczuwaliśmy nasze możliwości, przyszła pora na spotkania mentoringowe. Pierwsze z nich było wielką niespodzianką. Jarek Chołodecki, nasz mentor, zabrał nas do siedziby legendarnego wydawnictwa „Iskry” na spotkanie z prezesem wydawnictwa, panem Wiesławem Uchańskim. Siedziba „Iskier” znajduje się w dawnym mieszkaniu Tadeusza Boya-Żeleńskiego przy Smolnej 11. Znajduje się tam coś na kształt prywatnego muzeum literatury. Pamiątki zbierane przez prezesa



Fot. Daniel Lichota

Od lewej: Mikołaj Skotniczny (Dwór Kombornia), Jan Romańczuk (Logos Centrum Edukacyjne), Łukasz Rotarski (Anro)

Uchańskiego liczone są już w tysiącach i z każdą związana jest ciekawa historia. Widzieliśmy portrety Kisiela, Jerzego Turowicza, Boya-Żeleńskiego. Mieliśmy w rękach oryginalny list króla Poniatowskiego i monetę sprzed 4 tysięcy lat.

Oprócz Jarka Chołodeckiego, mentorami naszymi w tym procesie są Zofia Drohomirecka z firmy „Pożegnanie z Afryką” i Jakub Bułat z kawiarni-księgarni „Tarabuk”.

Potem był już czas na kolację i spotkanie z panem Zbigniewem Grycanem. Opowiadał o historii swojej firmy, o tym, jak prowadziło się firmę kiedyś, a jak dzisiaj. Po kolacji, jak to na Smolnej, nadeszła pora koncertu fortepianowego. Grał, między innymi, Igor Lipinski, młody pianista z Chicago. Nasza radość ze spotkania i niezliczona ilość tematów spowodowała, że wieczór zakończył się bardzo późno.

Drugi dzień szkolenia zaczęliśmy dość wcześnie i od razu intensywną pracą. Każdy miał przemyślenia i wnioski z dnia poprzedniego. Mieliśmy poczucie, że dzieje się rzecz ważna i bardzo nam przydatna. Po kolejnym dniu wypełnionym ciekawymi zajęciami żegnaliśmy się jak starzy znajomi.

Miesiąc minął szybko, spotkanie marcowe odbyło się znów na Smolnej i znów z Danielem. Kolejne warsztatowe ćwiczenia, niekończące się spory (negocjacje) i dyskusje o pryncypiach. Spotkanie z mentorem z firmy rodzinnej



Spotkanie z panią Marią Seweryn, OCH Teatr



Most Leonadra da Vinci – budowanie zespołu, od lewej: Karol Tomaszewski (STC Druk), Dominika Chmurska (Silmach), Jakub Skotniczny (Dwór Kombornia), Teresa Kudyba (tressFilm), Sylwia Sawicka, Grzegorz Sawicki (Lider School), Anna Gwizdalska (Jars), Patrycja Krzanowska (Nowy Styl), Wioletta Świątek (Agro-Promes), Urszula Morawska-Zawada (Studio Piruet), Joanna Stefańska (Stefplast), Jan Romańczuk (Logos Centrum Edukacji), Maciej Wilczyński (Cafe Marzenie), Mikołaj Skotniczny (Dwór Kombornia)

tym razem było mocno związane z kulturą. Przy pięknej wiosennej pogodzie, po pokonaniu korków, spotkaliśmy się z panią Marią Seweryn w OCH Teatrze.

Teatr przerobiony z dawnego kina Ochota (stąd nazwa) jest firmą rodzinną, prowadzoną przez panią Krystynę Jan-dę i jej córkę, panią Marię Seweryn. Moja relacja jest oczywiście zupełnie subiektywna, ale mnie – paradoksalnie – najbardziej ucieszyło i podobało się to, że nie dowiedziałam się prawie niczego nowego. Pani Maria dzieliła się swoimi doświadczeniami z prowadzenia firmy, bo teatr, oprócz treści artystycznych, to też firma, która musi zarobić na siebie i pracujących w niej ludzi. Miałam wrażenie, że słucham koleżanki ze stowarzyszenia Incjatywa Firm Rodzinnych, która opowiada o codziennych zmaganiach. Obie z mamą na początku z trudem odnajdywały się w tej nowej dla nich sytuacji i relacji. Potrzebowały czasu, żeby zbudować zasady współpracy i przetestować je w praktyce.

To było dla mnie, osoby, która prowadzi firmę związaną z branżą artystyczną, spotkanie bardzo inspirujące. Dodało mi otuchy i wiary w to, że można robić to, co się kocha



Maciej Wilczyński w siedzibie Wydawnictwa „Iskry”

i zarabiać tym na życie. Wskazówką paktyczną i prozaiczną była informacja, że trzeba czasem iść na kompromis, żeby zyskać coś ważnego, że trzeba zrobić spektakl bardziej popularny, żeby zarobić pieniądze na spektakl bardziej offowy, na który przyjdzie mniej widzów.

Wieczorem, przy kolacji, spotkała się z nami pani Ewa Konczal, Dyrektor Ashoka Polska. Instytucja, którą reprezentuje pani Ewa jest organizacją wyszukującą i zrzeczającą przedsiębiorców społecznych na całym świecie. Wspiera finansowo i instytucjonalnie liderów, którzy wprowadzają zmiany społeczne na całym świecie. Organizacja powstała w 1980 roku w USA i obecnie działa w 73 krajach. Pani Ewa opowiadała nam o sposobach w jaki pozyskują swoich członków i o ideach, którymi te osoby się zajmują. Ashoka w sanskrycie oznacza „nieobecność smutku”. Zdaje się, że pani Ewa przychodząc na nasze spotkanie, trafiła w odpowiednie miejsce. ●



Pomoc publiczna dla firm rodzinnych – wrocławskie spotkanie

O pomocy publicznej mówi Dorota Nahrebecka-Sobota, Zastępca Prezesa PARP

Firmy rodzinne niechętnie korzystają z kapitałów obcych jako źródła finansowania rozwoju – dowodzą liczne badania. Czy jednak warto zamykać się na możliwości, jakie stwarzają różnorodne instrumenty wspierania rozwoju przedsiębiorstw w ramach pomocy publicznej?

Spotkanie, zainicjowane przez Dolnośląskie Koło stowarzyszenia IFR, a wspierane przez instytucje publiczne i prywatne osoby, odbyło się 4 kwietnia 2014 roku w Dolnośląskim Urzędzie Wojewódzkim we Wrocławiu. Tematem tej konferencji były instytucjonalne szanse rozwoju dla polskich firm rodzinnych. W spotkaniu udział wzięli przedsiębiorcy różnych branż z Dolnego Śląska oraz goście specjaliści. Poruszono kwestie zmian, które pojawiają się w finansowaniu unijnym wraz z nową perspektywą 2014–2020, możliwości współpracy w specjalnej strefie ekonomicznej oraz zagadnienie funkcjonowania klastrów. Spotkanie otworzyła dr Ewa Mańkowska, Wicewojewoda Dolnośląski. O funduszach unijnych oraz zmianach w zasadach oznaczania kraju pochodzenia towarów i konsekwencjach dla polskich firm rodzinnych opowiedziała Dorota Nahrebecka-Sobota, Zastępca Prezesa PARP. Z kolei Barbara Kaśnikowska, Prezes Zarządu WSSE „Invest-Park” sp. z o.o., przedstawiła na czym polega pomoc publiczna w ramach Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, jakie warunki muszą spełnić przedsiębiorstwa, aby w niej uczestniczyć oraz jakie korzyści to uczestnictwo przynosi. Remigiusz Lewicki, Starszy Specjalista ds. Finansowych Funduszu Regionu Wałbrzyskiego, wyjaśnił zasady niskooprocentowanych pożyczek, o które mogą się ubiegać dolnośląskie przedsiębiorstwa w ramach inicjatywy Jeremie. Zaznaczył on przy tym, że to właśnie instrumenty zwrotne staną się podstawą finansowania działalności inwestycyjnej w nowej perspektywie 2014–2020. Michał Klimczak, Menedżer w Departamencie Podatkowym KPMG we Wrocławiu, przedstawił korzyści dla firm wynikające ze współpracy w ramach klastrów oraz możliwości dofinansowania ze środków publicznych, ilustrując to przykładami efektywnych klastrów funkcjonujących w różnych regionach Polski.

Przedsiębiorcy rodzinni przedstawili z kolei swoje doświadczenia związane z pozyskiwaniem środków z funduszy unijnych oraz wskazali na konieczność ujednolicenia i uproszczenia dokumentów aplikacyjnych. W podsumowaniu spotkania Maria Adamska, wiceprezes zarządu IFR, wyraziła nadzieję, że firmy rodzinne wykorzystają istniejące szanse rozwojowe. Podziękowała również za pomoc przy organizacji spotkania Wicewojewodzie dr Ewie Mańkowskiej oraz wolontariuszom Joannie Stefańskiej, Justynie Romanowskiej i Marii Nawrot. Spotkanie udowodniło, że budowanie środowiska firm rodzinnych ma sens. ●

Opracowanie: Joanna Stefańska,
członek IFR, sukcesorka firmy rodzinnej „Stefplast”

LISTY CZYTELNIKÓW

Droga Redakcjo, drodzy Rodzinni,

Chciałbym podzielić się refleksją, która przyszła mi do głowy po przeczytaniu notki prasowej IFR. „Starsi podpowiedzą młodym, jak prowadzić firmy rodzinne”, to pomysł zarządu IFR na projekt, który w swojej istocie jest bliski idei praktykowanej w dawnych czasach przez bractwa cechowe. Oczywiście nie w tak sformalizowany i zinstytucjonalizowany, jak kiedyś, sposób.

Moim zdaniem, to świetny pomysł na zagospodarowanie osób bogatych w doświadczenie, a mających może już nieco mniej sił na operacyjne prowadzenie własnych firm. Taki projekt, to również doskonały pomysł na pokazanie możliwości drzemących w komunikacji międzypokoleniowej, relacja mistrz – uczeń. Każde pokolenie ma swoje mocne i słabe strony, a ważne jest to, aby odnaleźć płaszczyznę wzajemnego uzupełnienia kompetencji. Pomysł uważam za wielce pożyteczny. To mógłby być projekt na miarę epoki zmiany.

Pokolenie seniorów stanowi niewyczerpalne źródło inspiracji. W pokoleniu młodych mogłoby wzmocnić ducha przedsiębiorczości, szacunek do zawodu i budowanie systemu wartości.

Pamiętam jak dziś finałową Galę Firm Rodzinnych Roku 2012 Newsweek Polska. Poproszony wtedy o jedną krótką poradę dla młodych przedsiębiorców, Zbigniew Grycan powiedział bardzo krótko: „drodzy młodzi przedsiębiorcy, nie mylcie przychodu z dochodem!”. Prof. Blikle dodał wtedy, również krótko: „szukając inspiracji, nie patrzcie na nas, jacy jesteśmy teraz, ale kim byliśmy 20 lat temu”. Porady warte przemyślenia.

O pielęgnowaniu etosu pracy i rodziny, będącej podstawą kształtowania kultury regionu opowiadała podczas III Zjazdu u-Rodziny 2010 prof. Dorota Simonides. Pani profesor przybliżyła wtedy podstawowe wartości kultury śląskiej, będące bliskie idei przedsiębiorczości rodzinnej. Etoś pracy i rodziny pozwoliły na utrzymanie jedności danej społeczności, co umożliwiło zachowanie gwary śląskiej, pielęgnowanie zwyczajów, przekazywanie z ojca na syna warsztatu pracy. To właśnie wśród rodzinnych nauczyłem się, że tradycja, rodzina, przyszłość to najważniejsze wartości, jakimi należy się kierować w życiu.

Obserwuję dynamiczny rozkwit nowych biznesów, upadku starych. Świat zmienia się na naszych oczach. Rewolucje zwykle przynoszą ofiary. Widzę jednak potrzebę budowania pomostu między starym a nowym. Wszak nie wszystko co stare „traci masyżką” i nie wszystko co nowe będzie trwałe.

Sebastian Margalski
członek IFR



Projekt Firmy Rodzinne 1 zakończyliśmy wydaniem książki „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych” napisanej przez Małgorzatę Zawadkę i Urszulę Hoffmann.

Przedstawione w niej zostały historie kilkunastu firm rodzinnych, biorących udział w projekcie. Teraz postanowiliśmy opisać, jakie zmiany zaszły w ich życiu i w firmie w ostatnim okresie.

DALSZE LOSY BOHATERÓW KSIĄŻKI O FIRMACH RODZINNYCH

Trzymamy rękę na pulsie



Ursula Hoffmann

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

Krzysztof Tomaszewski – właściciel firmy Studio Technik Cyfrowych

Uważam, że cechą dobrego przedsiębiorcy jest umiejętność przewidywania rynku, a zwłaszcza jego potrzeb. Trzeba się cały czas rozwijać i oferować klientom coś nowego, najlepiej wcześniej niż zacznie to robić konkurencja. Już od kilku lat przeczuwałem zagrożenie wyparcia naszej technologii drukowania plakatów, reklam czy banerów. Konkurencją dla nas stała się reklama elektroniczna. Wielodiodowe wyświetlacze, reklamy ledowe, reklamy plazmowe zaczynają powoli zastępować tradycyjne plakaty. Pojawia się coraz więcej ekranów, dających ruchomy obraz, który można zmieniać i aktualizować w jednym momencie równocześnie w wielu miejscach

Na szczęście wiadomo, że kiedy kończy się popyt na jeden rodzaj usług, to otwiera się rynek na nowe potrzeby, które trzeba umieć szybko dostrzec. W naszej branży jest to reklama filmowa i w tym kierunku teraz właśnie podążamy. Jest to również do pewnego stopnia realizacja moich młodzieńczych marzeń, kiedy kilkakrotnie ubiegałem się bezskutecznie o miejsce w Łódzkiej Szkole Filmowej.

Tę nową gałąź naszej działalności rozwijam już razem z moim synem, który dołączył do mnie przed 3 laty. Wojtek od dziecka pasjonował się modelarstwem, jest zapalonym konstruktorem modelarzem i tę jego pasję w połączeniu z moimi zainteresowaniami filmem chcemy teraz wykorzystać do rozwoju firmy. Najpierw do jego modeli podwieszałyśmy bardzo lekkie konstrukcje z lekką kamerą, aby mógł powstać jakikolwiek obraz. Później rozpoczęła się walka o to, aby można było powiesić cięższy sprzęt o lepszej jakości obrazu. Następnie przyszedł czas na próby ze śmigłowcem. Jest to niebezpieczne, bo śmigłowiec nie powinien latać w pobliżu ludzi, mieliśmy zresztą wypadek, kiedy Wojtek został uderzony jego łopatami. Od 2,5 roku robimy doświadczenia

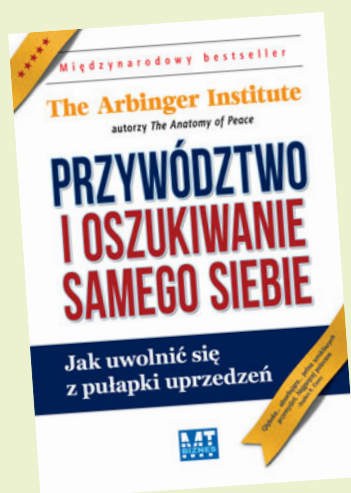
z platformami latającymi wyposażonymi w 8 silników, a w ostatnich dniach zmontowaliśmy i pokazaliśmy w naszym kanale YouTube „Fly Star Studio” nasz najnowszy model oktokoptyra, zdolnego unosić kamery zawodowe. W marcu wystawiamy się na łódzkich Targach FILM VIDEO FOTO. Realizujemy filmy korporacyjne, dokumentalne, reportaże, reklamowe z użyciem kamery o rozdzielczości 4K. Jest to najnowsza, wchodząca dopiero na rynek technologia, o rozdzielczości 4-krotnie większej od Full HD. Wiedzę zdobywamy z Internetu, a także wymieniając się doświadczeniami z modelarzami z Polski, Kanady, Hiszpanii czy Anglii. Pracujemy nad stabilizacją kamery, która z natury nie jest urządzeniem przystosowanym do latania i trzeba ją tak umocować, aby obraz był płynny nawet przy wykonywaniu przez śmigłowca różnych manewrów. Wojtek skonstruował urządzenie, tzw. gimbal, który zgłosiliśmy do konkursu na Targach. Można go łatwo odpiąć od śmigłowca i z kamerą biec, podskakiwać, wchodzić po schodach, a obraz i tak będzie płynny. Takie urządzenia były już znane wcześniej, ten jest jednak udoskonalony i zdecydowanie najlepszy.

Szczęśliwy przypadek sprawił, że w projekcie Firmy Rodzinne poznaliśmy Ulę i Arka Zawadów. Arek jest twórcą animacji filmowych oraz efektów specjalnych. Postanowiliśmy połączyć nasze siły i działać wspólnie dla dobra obu naszych firm. Myślę, że nasza współpraca może przynieść dobre rezultaty i pozwoli odnieść sukces.

Obecnie do firmy dołączył również nasz drugi syn, Karol, który rozczarowany pracą w poprzedniej firmie, chce u nas rozwinąć skrzydła. Obecnie bierze udział w szkoleniu dla Liderów Firm Rodzinnych. To jest akurat coś dla niego, bo to człowiek, wokół którego musi się dużo dziać, tryska energią i ma wyraźne cechy lidarskie. Wraz z moją żoną Bogusią jest nas już w firmie czworo i teraz jest to prawdziwie rodzinna firma, zwłaszcza że w planie jest jeszcze ślub siostrzenicy żony Bogusi z naszym pracownikiem. ●



Krzysztof i Bogumiła Tomaszewscy



WARTO PRZECZYTAĆ

PRZYWÓDZTWO I OSZUKIWANIE SAMEGO SIEBIE. JAK UWOLNIĆ SIĘ OD PUŁAPKI UPRZEDZEŃ

The Arbinger Institute,
tłumaczenie Anita Doroba,
wydawnictwo MT Biznes 2012 rok

Znam taki dowcip: Kowalski chciał powiesić obraz na ścianie, ale nie miał wiertarki. Pomyślał sobie: „sąsiad z dołu ma wiertarkę, pożyczę”. Zaraz przypomniał sobie jednak „nie powiedziałem mu wczoraj dzień dobry, udawałem, że go nie widzę” i kolejna myśl „ale on się tak krzywi, jak mnie widzi” i kolejna „i w ogóle jest taki nadęty, ma takiego durnego synalka, nienawidzę go” i myśli biegną dalej jedna za drugą „i pewnie obgadują mnie z tym synalkiem. Jak ja ich obu nienawidzę”. Pójdę i mu powiem, co myślę. Schodzi na dół, wali pięścią w drzwi. Sąsiad zdziwiony otwiera, a Kowalski krzyczy: „Wiesz co? Wsadź sobie tę swoją wiertarkę!!!”.

Ten dowcip przypomniał mi się podczas czytania książki pt.: „Przywództwo i oszukiwanie samego siebie. Jak uwolnić się od pułapki uprzedzeń”, wydanej przez Instytut Arbinger. „Arbinger” to bardzo stare francuskie słowo, wywodzące się od „harbinger”, co oznacza „ten, co sygnalizuje lub zapowiada zmiany — zwiastun”. Jako „zwiastun”, Arbinger pomaga ludziom uświadomić sobie istotę ich problemów, rozumieć głębię konfliktów, widzieć swoje wyzwania i możliwości w bardziej klarownym świetle. Pogłębiając świadomość, Arbinger otwiera ludziom oczy na nowe możliwości i trwałe rozwiązania. Te informacje znalazłam na stronie Instytutu Arbinger.

Ta książka jest o tym, jak nasze poczucie winy przeradza się w złość na innych. O tym, jak wiedząc, że postąpiliśmy źle, szukamy dawnych lub wymaganych krzywd, które by to usprawiedliwiły.

Jestem pewna, że większość z nas była choć raz w życiu Kowalskim. Nie, żebyśmy od razu wsadzali ludziom wiertarki, można podać subtelniejsze przykłady. Nie ustąpiliśmy starszej pani miejsca w autobusie. Jesteśmy zmęczeni, cały dzień na uczelni, w pracy. Myślimy sobie z pretensją nie wiadomo do kogo „Mnie się też coś od życia należy, mną się nikt nie przejmuje, to co, że mam 25 lat. Też mogę być zmęczony”. Czujemy się winni, ale mechanizm ruszył, kręci się, próbujemy się usprawiedliwić sami przed sobą. Nie lubimy myśleć o sobie

źle: „i czemu ona tak patrzy? Pewnie mi w duchu złorzeczy” i za chwilę nienawidzimy szczerze niewinnej staruszki, mimo że to my jesteśmy winni. „Co za babsztyl, nie będę ustępować, pewnie stoi pod blokiem godzinami, a w autobusie nie może postać”.

Nie zdajemy sobie sprawy, że jesteśmy w pułapce własnych wyobrażeń, własnej winy i własnych uprzedzeń. Przykłady można mnożyć bez końca. Jesteśmy mistrzami w wynajdywaniu usprawiedliwień dla siebie i to zaciemnia nam rzeczywisty obraz.

To były banalne, choć nieprzyjemne przykłady. A co, jeśli pojawi się prawdziwy problem? Dorosły syn czy córka nie chcą już dłużej z nami mieszkać, wyprowadzają się do partnera. W przypiływie złości powiedzieliśmy mu kilka słów za dużo i potem, zamiast popatrzeć na fakty i rzeczywiste potrzeby drugiego człowieka, kombinujemy: „Nic już dla niego nie znaczę, nie szanuje mnie, ma mnie za nic! I firma też go już nie interesuje, spóźnia się ostatnio, nic nie robi. I w ogóle leniwy jest, po co mu ten samochód kupiliśmy skoro on nas tak nienawidzi?”. Chwila nieuwagi, „nakręcamy się” przez chwilę i jesteśmy w pułapce.

Bardzo łatwo jest dać się ponieść takim emocjom. Byłam bardzo zaskoczona prostotą tego mechanizmu, jego powszechnością w moim życiu i w ogóle w świecie. Nadal tak jeszcze robię, ale coraz częściej jestem w stanie to kontrolować. Świadomość tego zjawiska daje wolność, umożliwia racjonalne podejmowanie decyzji.

Szczerze polecam lekturę i to nie jeden raz. Historie w niej opisane są z pozoru lekkie. Czyta się szybko, przyjemnie, aż nagle człowiek sobie uświadamia: Ojej, przecież to o mnie! I wtedy, z reguły następuje dłuższa pauza na myślenie. ●

Urszula Morawska-Zawada

Współtłascicielka Agencji Kreatywnej PIRUET,
uczestniczka pierwszej edycji Projektu Firmy Rodzinne

MOIM ZDANIEM

Trwałość dziedzictwa

Amerykański pisarz i badacz, Jim Collins, od wielu lat wraz ze swoją ekipą, bada ją największe amerykańskie firmy. Badania są wyjątkowo skrupulatne, prowadzone przez kilka lat, na dużej liczbie przedsiębiorstw.

**Arkadiusz Zawada**

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

Zrzeszamy się z różnych powodów. Przeciwno komuś, przeciwko czemuś, żeby walczyć o prawa, wymieniać się poglądami, wiedzą, doświadczeniem. Jak jednak takie grupy, często zamknięte dla osób z zewnątrz, wyglądają dla osób postronnych?

Joe Vitale, Amerykanin zajmujący się marketingiem internetowym, zaprosił dziennikarzy na spotkanie promujące jego książkę o „grupach innowatorów”. Jedna z dziennikarek zasypała go gradem pytań: „Czy nosicie specjalne stroje? Macie tajne hasła? Stopnie wtajemniczenia?”.

Pytanie na jakie mają nam udzielić odpowiedzi brzmi: Co sprawia, że niektóre firmy odnoszą trwałe sukcesy, wyróżniają się na rynku nie jednorazowymi osiągnięciami, ale regularnym wzrostem i stabilną pozycją? Wnioski i masę ciekawych informacji z tych wieloletnich badań Collins zawarł w trzech książkach – „Od dobrego do wielkiego”, „Wizjonerskie organizacje” i „Wielcy z wyboru”. Oczywiście, żeby poznać wszystkie powody dla których firmy stają się wielkie, trzeba by przeczytać wyżej wymienione pozycje (co szczerze polecam), ale my możemy się skupić na najważniejszej i najbardziej interesującej z punktu widzenia firm rodzinnych kwestii – osobowości lidera.

Okazuje się, że jest to jeden z najważniejszych elementów układanki. Liderzy badanych firm zostali przez badaczy Collinsa nazwani liderami piątego poziomu. Jest to typ przywódcy, bardzo rzadko spotykany, który przedkłada interes firmy nawet nad własną ambicję. Liderzy piątego poziomu, jako nieliczni przygotowują firmę do dalszego funkcjonowania po ich odejściu. Przygotowują następcę, wprowadzając go w arkana zarządzania firmą.

Wydawać by się mogło, że podany wyżej opis lidera, świetnie pasowałby do właścicieli firm rodzinnych. Tymczasem wnioski z badań są i niepokojące, i zaskakujące. W badanych firmach obserwowano także prze-

kazanie władzy w firmie i w większości przypadków, w których opiekę nad firmą przejmowali członkowie rodziny, sytuacja firmy... pogarszała się.

Ale jeszcze częściej sytuacja firmy pogarszała się, kiedy zarządzanie przejmował fachowiec z zewnątrz, nie zatrudniony wcześniej w firmie. Najlepiej na najwyższych stanowiskach sprawdzali się fachowcy od wielu lat związani z firmą. Dotyczyło to także przypadków, w których stery przejmowali członkowie rodziny. Musiały być to osoby, które znały firmę, pracowały w niej od lat, żyły jej życiem.

W firmach rodzinnych osobowość lidera to także kluczowa sprawa. Decyzje w takich przedsiębiorstwach są podejmowane bardziej autorytarnie, szef pociąga za więcej sznurków, żyje firmą. Czas w jakim w firmie sprawuje rządy ta sama osoba, jest dużo dłuższy niż w innych przedsiębiorstwach. Jeśli sukcesor pracuje od lat w firmie, ale nigdy nie może wyjść spod skrzydeł starszego lidera, jeśli jego pozycja w firmie jest nikła, nie ma możliwości zbudowania autorytetu, przejęcie firmy będzie trudne.

Co takiego dziedziczy następne pokolenie firmy rodzinnej? Firmę, maszynkę do zarabiania pieniędzy? Miejsce zatrudnienia dla siebie i swojej rodziny? Majątek firmy, pieniądze? Na pewno tak, ale przede wszystkim dziedziczy reputację, wizerunek i wielką odpowiedzialność za jej dalsze trwanie. Tymczasem, jak wiemy, do drugiego pokolenia dotrwa tylko jedna trzecia firm, do trzeciego jedna dziesiąta. Dlatego, żeby przetrwać na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach, warto zadbać o to, żeby dziedzic otrzymał nie tylko majątek firmy, maszyny, infrastrukturę, procedury itp, ale przede wszystkim wiedzę i umiejętności.

Częstą praktyką jest wysyłanie dzieci właścicieli przedsiębiorstw do szkół biznesowych, na szkolenia, praktyki w innych firmach, itp. Jak jednak wykazały badania grupy Collinsa, najważniejsze żeby znać WŁASNY biznes, dlatego – jeśli to tylko możliwe – najlepszą inwestycją w przetrwanie firmy jest praca z własnymi dziećmi i wszelkie działania, które pozwalają im się wdrożyć w życie i prawdziwe funkcjonowanie rodzinnego biznesu.

Nie ma lepszej szkoły i lepszych praktyk. ●