

GEN PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ



WIESŁAWA MACHALICA

Refleksje na temat wychowania
dzieci w firmie rodzinnej

KARINA KNYŻ-GRZYWA

„Gen” odpowiedzialności

EWA ZIELIŃSKA

Pielęgnowanie relacji
nestorzy-sukcesorzy

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 6(7), październik 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

Okładka:

Ilustr.: jr_casas/Fotolia

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** Dr Svetlana Gudkova
Gen przedsiębiorczości rodzinnej
- 6** Tomasz Budziak
**Nawet diament wymaga szlifowania.
Adam Mokrysz o genie przedsiębiorczości**
- 8** Wiesława Machalica
Refleksje na temat wychowania dzieci w firmie rodzinnej (część I)
- 10** Andrzej Bocheński, Anna Bocheńska
Dialogi nestora z sukcesorem – o genie przedsiębiorczości
- 12** Wojciech Popczyk
Gen przedsiębiorczości wymaga troski i opieki
- 14** Karina Knyż-Grzywa
„Gen” odpowiedzialności
- 16** dr Alicja Hadryś-Nowak
Przedsiębiorczość – cechy wrodzone czy nabyte?

WAŻNA ROZMOWA

- 18** Jacek Świder
Polska była i będzie krajem rodzinnej przedsiębiorczości

FIRMY POD LUPĄ

- 20** Ewa Zielińska
Pielęgnowanie relacji nestorzy – sukcesorzy
- 22** Łukasz Martyniec
Nie każdy spadkobierca jest sukcesorem
- 24** dr Alicja Winnicka-Popczyk
**Firmy rodzinne w Hiszpanii – współpraca nauki, gospodarki
i państwa**

O PROJEKCIE FIRMY RODZINNE 2

- 26** Krzysztof Stańczyk
**Po co w biznesie kompetencje miękkie. Rzec o warsztatach
bazowych, czyli rozwojowo-biznesowych.**
- 28** Małgorzata Zawadka
Mitość, recepta, marka

ROZMAITOŚCI

- 30** Urszula Hoffmann
Rodzinność to nasza wartość i siła
- 31** Marietta Lewandowska
Geny, geny, geny... – czy to prawda, że o nas mówią?

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Zapewne nieraz słyszeliśmy lub sami wypowiedzieliśmy opinię: „on (ona) jest urodzonym przedsiębiorcą!”. I rzeczywiście, obserwując takich niezwykle skutecznych ludzi mamy wrażenie, że to przez naturę zostali wyposażeni w wiele wspaniałych cech, jak np. kreatywność, otwartość na doświadczenie, ekstrawersja, wytrwałość czy chęć do pracy. Tym bardziej, że przodkowie też tacy byli...

Wiemy z pewnością, że środowisko rodzinne bardzo sprzyja wykształceniu postaw przedsiębiorczych. Ale czy w ogóle możemy użyć sformułowania „gen przedsiębiorczości rodzinnej”? Czy możemy powiedzieć, że przedsiębiorczość jest przekazywana w genach? A może tylko wykształcona w procesie wychowawczym?

Wywołując temat przewodni niniejszego numeru miałam świadomość jego dyskusyjnego charakteru. Nasze codzienne doświadczenie wskazuje zarówno na to, że rzeczywiście istnieje niezwykle podobieństwo cech i postaw przedsiębiorczych w kolejnych pokoleniach, jak też mamy przykłady przeciwne – i o tym tak ciekawie rozmawia Andrzej Bocheński z córką Anną. Nauka także nie jest zgodna co do istnienia genu przedsiębiorczości – pisze Alicja Hadryś-Nowak, przytaczając wiele wniosków z badań tej strony natury ludzkiej. Jednak Svetlana Gudkowa, od lat zajmująca się tym zagadnieniem, nie ma wątpliwości: nie dziedziczymy genu przedsiębiorczości, jest to zespół cech i zachowań wyuczonych. Jeszcze inaczej ujął to Adam Mokrysz w rozmowie z Tomaszem Budziakiem. Nawet jeśli ktoś został obdarzony talentem przedsiębiorcy przez naturę, to dopiero wychowanie czyni z niego człowieka zdolnego osiągnąć sukces w biznesie.

Czy rozstrzygniemy ten dylemat? Chyba nie, ale może zechcą się Państwo podzielić z nami swoim doświadczeniem? Jak to wygląda w Państwa rodzinie?

Choć problematyka genów zajmuje wiele stron, zachęcam do sięgnięcia po inne ciekawe artykuły. Andrzej Sadowski z Centrum im. Adama Smitha w rozmowie z Jackiem Świdrem zwraca uwagę m.in. na to, że nestor wcale nie powinien się wyłączać z zarządzania po przekazaniu firmy następcy. Utrzymanie dużego nieformalnego wpływu założyciela na firmę jest korzystne, ze względu na jego duże doświadczenie. A właściwie najważniejsze w procesie sukcesji jest wzajemne zrozumienie i szacunek w relacjach nestorzy – sukcesorzy, pisze Ewa Zielińska na podstawie wyników badań w projekcie „Przewodnik po sukcesji”.

Staramy się o polepszenie wizerunku polskich firm rodzinnych w świadomości społecznej. Warto sprawdzić, jak poradzili sobie z tym w innych krajach. W Hiszpanii zrobiono pod tym względem bardzo dużo i z wielkim sukcesem, o czym pisze Alicja Popczyk.

Pomimo prowadzenia z sukcesem firmy, przedsiębiorcy mogą mieć niedostatki kompetencji tzw. „miękkich”. Krzysztof Stańczyk napisał przekonująco o warsztatach bazowo-rozwojowych w Projekcie Firmy Rodzinne 2. Są to bardzo cenne zajęcia, pozwalające na podniesienie właśnie takich kompetencji, poprzez poznanie samego siebie. Jednak ta forma szkolenia budzi opory u niektórych uczestników. Czy słusznie? To właśnie wyjaśnia autor.

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

Maria Adamska,
Redaktor Naczelna

Gen przedsiębiorczości rodzinnej

Przekonanie o istnieniu dziedzicznego genu przedsiębiorczości ma swoje źródła w wynikach wielu badań, które świadczą, że dzieci wychowane w środowisku firmy rodzinnej, znacznie częściej niż osoby nie mające takich doświadczeń, zakładają własne przedsięwzięcia biznesowe albo aktywnie włączają się w zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym.



Dr Svetlana Gudkova

adiunkt w Katedrze Zarządzania Akademii
Leona Koźmińskiego

Jednak należy podkreślić, że gen przedsiębiorczości nie ma charakteru dziedzicznego, tylko jest efektem procesu socjalizacji przedsiębiorczej w środowisku firmy rodzinnej.

Kompetencje przedsiębiorcze młodego pokolenia

Firma rodzinna jest najbardziej doskonałym inkubatorem przedsiębiorczych talentów, która kształtuje kompetencje przedsiębiorcze osoby w sposób absolutnie naturalny, rozpoczynając od wczesnego dzieciństwa. Młode pokolenie wychowujące się w otoczeniu biznesu rodzinnego postrzega firmę jako naturalne dla siebie środowisko, a decydują o założeniu własnej działalności albo aktywnym dołączeniu do przedsiębiorstwa rodzinnego zazwyczaj przychodzi im znacznie łatwiej niż osobom, nie mającym podobnych doświadczeń w rodzinie. Proces kształtowania kompetencji przedsiębiorczych w okresie rozpoczynającym się od wczesnego dzieciństwa do założenia własnej firmy zyskał w literaturze przedmiotu nazwę procesu socjalizacji przedsiębiorczej. Na początku warto określić, czym są kompetencje przedsiębiorcze, a następnie prześledzić, w jaki sposób rodzina wywiera wpływ na ich kształtowanie.

Kompetencje przedsiębiorcze są to cechy osoby takie, jak wiedza, motywacja, poczucie własnej skuteczności, cechy osobowości oraz mechanizmy poznawcze, które warunkują umiejętność skutecznego dostrzegania szans rynkowych, a także ich realizacji w postaci zakładania nowych przedsięwzięć biznesowych albo rozwoju już istniejących przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że młode pokolenie dzięki odpowiednio ukształtowanym kompetencjom, które łączą znajomość specyfiki działalności firmy rodzinnej z wiedzą zdobytą poza nią i nowym spojrzeniem, często dostrzega szanse rynkowe na rozwój działalności rodzinnej niewidocz-

ne dla seniorów. I to od seniorów w dużej mierze zależy, czy potencjał nowego pokolenia dostarczy impulsu do rozwoju firmy rodzinnej czy też zostanie wykorzystany w realizacji nowych przedsięwzięć biznesowych, do których wychowankowie firm rodzinnych są zazwyczaj świetnie przygotowani.

Wiedza

Wiedzą o kluczowym znaczeniu w procesie tworzenia i rozwoju przedsięwzięcia biznesowego jest wiedza przedsiębiorcza. Została ona określona przez Kirznera (1973) jako swoista wrażliwość lub czujność na szanse pojawiające się w otoczeniu. To właśnie owa wrażliwość jest wyróżnikiem osoby przedsiębiorczej i umożliwia odkrywanie nowych możliwości rynkowych niewidocznych dla innych. Jest to specyficzny rodzaj wiedzy, który może być pozyskiwany poprzez bezpośredni kontakt z osobą taką wiedzę posiadającą lub metodą prób i błędów podczas zdobywania własnych doświadczeń. Zdecydowanie najlepszym środowiskiem na kształtowanie „żyłki przedsiębiorczej” lub „handlowego wyczucia” jest rodzina przedsiębiorcza. To w niej młode pokolenie może nauczyć się postrzegać łakę zalewaną podczas silnych deszczy wodą nie jako problem, tylko szansę na znakomite miejsce na staw rybny, a w resztkach materiału z rodzinnej krojowni upatrywać szansę na produkcję patchworkowych ubrań dla dzieci.

W celu realizacji dostrzeżonej szansy rynkowej przedsiębiorca powinien mieć wiedzę niezbędną do skutecznego tworzenia i zarządzania przedsięwzięciem biznesowym. Cope (2005) na podstawie badań przeprowadzonych wśród właścicieli małych przedsiębiorstw wyróżnił pięć głównych jej zakresów: wiedzę o własnych kompetencjach przedsiębiorczych i możliwościach ich rozwoju, wiedzę o specyfice biznesu, wiedzę o otoczeniu i sieciach relacji społecznych, wiedzę o zarządzaniu małym przedsiębiorstwem, a także wiedzę o zależnościach zachodzących pomiędzy poszczególnymi zakresami, która umożliwia jej skuteczne wykorzystywanie i rozwój. Podczas dorastania w rodzinie przedsiębiorczej, gdzie wiele jej członków jest zaangażowanych w prowadzenie działalności, młode pokolenie w sposób na-

turalny pozyskuje zarówno wiedzę specjalistyczną odnoszącą się do konkretnej branży i biznesu, jak i ogólną, która jest możliwa do zastosowania na różnych rynkach. Na początku odbywa się to na podstawie obserwacji działań podejmowanych przez rodziców i pracowników, a następnie poprzez coraz bardziej aktywne zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa rodzinnego (Gudkova, 2008). Wśród pozyskiwanej w ten sposób wiedzy szczególne miejsce zajmuje wiedza dotycząca budowania relacji z klientami oraz kompetencje społeczne, które są trudne do ukształtowania w innych warunkach, a często stanowią o przewadze firmy na rynku.

Należy podkreślić, że dla skutecznego przyjęcia i zarządzania firmą rodzinną niezbędną jest wiedza dotycząca specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych i konsekwencji z tego tytułu wynikających. Może być ona zdobyta w środowisku firmy rodzinnej. Szczególną uwagę należy zwrócić na wiedzę o procesie sukcesji, która może być pozyskana z takich źródeł jak udział w szkoleniach i kursach, współpraca z firmami konsultingowymi czy kontakt z wielopokoleniowymi firmami rodzinnymi mającymi takie doświadczenia.

Motywacja

Dorastanie w środowisku firmy rodzinnej ma swój wpływ na motywację potencjalnych przedsiębiorców, dla których praca na etat staje się opcją trudną do zaakceptowania. Zdecydowana większość z nich wybiera własną działalność albo aktywne zaangażowanie w prowadzenie firmy rodzinnej. Wśród czynników ku temu skłaniających jest przekazana przez rodziców pasja do odkrywania i realizacji szans rynkowych, silna potrzeba niezależności wykształcona w okresie dorastania, wiedza zdobyta w procesie socjalizacji przedsiębiorczej, która pozwala na identyfikację szans i zachęca do przetestowania jej wartości w praktyce, a także silne poczucie odpowiedzialności za kontynuację tradycji rodzinnych. Ostatni czynnik odgrywa bardzo ważną rolę i często sprawia, że młode pokolenie powraca do firmy rodzinnej w momencie odejścia z niej seniora.

Poczucie własnej skuteczności

Kolejnym elementem kompetencji przedsiębiorczych jest poczucie własnej skuteczności, które sprawia, że potencjalny przedsiębiorca, dysponując odpowiednią wiedzą oraz motywacją, decyduje się na podjęcie działań przedsiębiorczych. Przekonanie o skuteczności własnych działań jest kształtowane w środowisku firmy rodzinnej od wczesnego dzieciństwa poprzez obserwację działań podejmowanych przez rodziców i ich skutków, budujące wypowiedzi starszego pokolenia, a także samodzielne sukcesy odnoszone w realizacji zadań powierzonych przez rodziców. To wszystko sprawia, że wychowankowie firm rodzinnych przekonani o skuteczności własnych działań postrzegają ryzyko

związane z prowadzeniem własnej działalności za mniejsze i chętniej niż inni rówieśnicy angażują się w realizację działań przedsiębiorczych.

Cechy osobowości

Wśród najbardziej istotnych z punktu widzenia procesu przedsiębiorczego cech osobowości wyróżnia się skłonność do podejmowania ryzyka, motywację osiągnięć oraz wewnętrzne umiejscowienie kontroli, które sprawia że przedsiębiorca jest przekonany o możliwości wywierania wpływu na otoczenie oraz kontroli podejmowanych działań. Ponadto do cech skutecznych przedsiębiorców należą determinacja i wytrwałość w dążeniu do celu, pasja i zdolność do inspirowania innych, obowiązkowość i zdolność do podejmowania decyzji. Wiele z nich jest kształtowanych przez rodziców w środowisku firmy rodzinnej nie do końca świadomie.

Mechanizmy poznawcze

Każda osoba dysponuje indywidualnymi mechanizmami poznawania i interpretacji otaczającej jej rzeczywistości. Doświadczenia pozyskiwane w procesie socjalizacji przedsiębiorczej w rodzinie kształtują unikalne schematy poznawcze młodego pokolenia, które stają się wyczulone na szanse rynkowe związane z rodzinną działalnością. Fenomen ten można zilustrować wykorzystując zaproponowaną przez Shan'a (2000) metaforę korytarza wiedzy: można powiedzieć, że doświadczenia zdobywane podczas dorastania w firmie rodzinnej tworzą tzw. korytarz wiedzy, w obrębie którego młode pokolenie jest w stanie dostrzegać szanse rynkowe. Sprawia to, że wychowankowie firm rodzinnych często do nich powracają albo zakładają podobne działalności.

Rola seniorów w procesie socjalizacji przedsiębiorczej młodego pokolenia

Rodzina przedsiębiorcza jest znakomitą środowiskiem do kształtowania kompetencji przedsiębiorczych młodego pokolenia, które w sposób metaforyczny można określić genem przedsiębiorczości, odpowiadającym za zdolność do identyfikacji i realizacji szans rynkowych. Warto jednak podkreślić, że skuteczność procesu socjalizacji przedsiębiorczej jest uzależniona od efektywności współpracy pomiędzy pokoleniami, a rola seniorów jest w tym procesie nie do przecenienia. Rodzice prowadzący działalność powinni świadomie stopniowo wprowadzać dzieci w środowisko biznesu rodzinnego, dostarczając wzorce zachowań, przekazując cenną wiedzę, kształtując motywację i poczucie własnej skuteczności. W późniejszym okresie ważniejsza staje się pomoc w interpretacji doświadczeń zdobywanych przez młode pokolenie podczas samodzielnie wykonywanych zadań. Kluczowe jest jednak zrozumienie, że sukcesory w firmach rodzinnych się nie rodzą, tylko są starannie wychowywani przez seniorów. ●

Zdecydowanie najlepszym środowiskiem na kształtowanie „żyłki przedsiębiorczej” lub „handlowego wyczucia” jest rodzina przedsiębiorcza.

Nawet diament wymaga szlifu

Adam Mokrysz o genie przedsiębiorczości (część I).

Pojęcie gen kojarzy się z dziedzicznością lub w każdym razie z wysokim prawdopodobieństwem przejścia cech rodziców na dzieci. Czy to oznacza, że są osoby „skazane” na sukces w biznesie z powodu „właściwego pochodzenia”, a inne i tak mimo starań nie mają szans? Co o tym sądzi Adam Mokrysz, który jest przedsiębiorcą w piątym pokoleniu?

Tomasz Budziak: Chyba jest Pan przykładem istnienia genu przedsiębiorczości? Które to już pokolenie?

Adam Mokrysz: W moim przypadku już piąte. Każde pokolenie w firmie rodzinnej jest na swój sposób ważne. Każde coś wnosi, dodaje swoją cegiełkę. Nie jest tak, że firma rodzinna ma raz na zawsze nadany kierunek rozwoju – to nie o to w niej chodzi.

Spójrzmy jak wyglądało to w naszej rodzinie. Każde pokolenie do tej pory prezentowało swój pomysł na biznes. Jaki? Dziadek koncentrował się na handlu; mama skupiła się na innowacjach; ja sam wprowadziłem do naszej firmy zainteresowanie rynkami międzynarodowymi. A więc bez wątpienia biznes rodzinny to ciągłość, ale polegająca na nieustannym rozwoju, rozbudowie, na poszukiwaniach własnych dróg.

Korzenie naszej firmy rodzinnej, związanej z nazwiskiem Mokrysz sięgają roku 1900, czyli czasów panowania Franciszka Józefa. Już wówczas protoplasta rodziny Mokryszów prowadził sklep kolonialny. W latach dwudziestych XX wieku rodzina Mokryszów prowadziła najpierw sklep w Golezowie na Śląsku Cieszyńskim, potem restaurację i jeszcze betoniarnię. Pod niezmienną nazwą rodzinny interes przetrwał przez trzy następnego pokolenia. Rokiem przełomowym dla firmy rodzinnej był natomiast rok 1990, kiedy to została założona firma MOKATE. Jej nazwa jest skrótem od nazwiska i imion właścicieli czyli MOKrysz KAZimierz i TEresa. Początki firmy były stosunkowo skromne, lecz poprzez te wszystkie lata firma była systematycznie rozbudowywana. Dzisiaj jest to silna grupa ośmiu firm sprzedająca swoje produkty nie tylko na rynku polskim, lecz na wielu rynkach świecie. Cechą charakterystyczną MOKATE jest to, że w przychodach grupy w ostatnim czasie dominuje zde-



Przyszłość zależy od nas samych – mówi Adam Mokrysz

cydowanie eksport. Tradycje odziedziczone po przodkach zobowiązują. Naszą ambicją jest być nie tylko liczącą się firmą na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej, lecz również firmą ponadnarodową, reprezentowaną w świecie.

Czy czuje Pan istnienie takiego genu w Pana rodzinie? Jak się objawia? Czy brat Pan pod uwagę inną opcję niż bycie przedsiębiorcą?

Czy gen przedsiębiorczości istnieje? Jeśli tak, na pewno trudno jest tego dowiedzieć. To w pewnym sensie niezbadany naukowo oksymoron.

Jeśli jesteś przekonany, że geny kontrolują twoje życie i myślisz, że nie masz wpływu na to jakimi genami obdarzono Cię przy poczęciu, to masz całkiem niezłą wymówkę. Będziesz wtedy uważał się za zwycięzcę lub ofiarę dziedziczności. A to moim

zdaniem może prowadzić do osobistej stagnacji. Bo jeśli coś zostało za mnie zdecydowane, z góry dla mnie przeznaczone, to jaki ja mam wpływ na przyszłe losy?

Według mnie należy uświadomić sobie, że przyszłość zależy od nas samych, od naszej edukacji, zdolności intelektualnych i interpersonalnych, nabywanych w czasie dorastania. Zależy też od nawyków i przyzwyczajzeń wpajanych nam przez rodziców wartości, ambicji, zamiłowania do pracy i wielu innych czynników. Dużo daje dorastanie w przedsiębiorczej rodzinie, podpatrywanie rodziców. Zgadzam się że wiele aspektów i cech charakteru dziedziczymy, ale to jeszcze nie wystarczy aby osiągnąć sukces. To tak jak w życiu... Wszystko ma znaczenie. Liczy się nawet przysłowiowy łut szczęścia, przez niektórych traktowany z przymrużeniem oka, dla mnie jednak bardzo prawdziwy.

W czym przejawia się nasz rodzinny gen przedsiębiorczości? Myślę, że w otwartej postawie wobec życia. Przyjąwszy takie podejście możemy rodzinnie odnosić sukcesy na wielu polach, a biznes jest tylko jednym z nich. Przedsiębiorczość w naszej rodzinie to również swoisty sposób myślenia, który pozwala na łamanie utartych schematów. W wyniku takiej postawy powstaje innowacja, pomimo tego, że racjonalne argumenty często przemawiają przeciw takiemu rozwiązaniu. Bo przecież przedsiębiorca to nie asekurant i miłośnik ciepłych posadek pozbawiony młodzieńczego entuzjazmu.

To godny uwagi człowiek z pasją, niestandardowy, często oryginalny chodzący po swojemu i – co więcej – dopinający swego. To pionier, który zawsze stara się przecierać nową, lepszą drogę. To taka moja osobista definicja.

Czy o wyborze Pana drogi życiowej decydowała skłonność czy wychowanie?

Gdy MOKATE startowało, byłem jeszcze dzieckiem. Mogę zaręczyć, że nie jest się przedsiębiorcą od 8 do 16. Jest to raczej pewien styl życia, który powoduje, że firma jest ciągle obecna w życiu przedsiębiorcy. Ja dorastałem razem z firmą i stawała się ona stopniowo częścią mojego życia. Stosunkowo wcześniej zacząłem też w niej praktykować i to na początku całkiem nie na eksponowanych stanowiskach. Proces wrastania w życie firmy przebiegał u mnie jakby samoistnie.

Uważam również, że przystosowanie społeczne wyniesione z domu pomogło mi w osiągnięciu sukcesu biznesowego i zadecydowało o wyborze mojej drogi życiowej. Jest w tym trochę rodzinnego zamiłowania do biznesu, tego przysłowiowego genu przedsiębiorczości, ale zdecydowanie przyczyniło się do mojego wyboru wychowanie w atmosferze rodzinnego ducha przedsiębiorczości. Jeśli rodzice poświęcają swoim dzieciom dużo czasu, tak jak to było i jest w mojej rodzinie, to automatycznie wyposażają swoje dzieci w szeroką gamę umiejętności interpersonalnych. Dorastając w domu, w którym cieszyłem się zainteresowaniem wykształconych rodziców, z pełną rozważą zostałem przygotowany na rozmaite trudności biznesowe, które napotkam. Umiejętności społeczne, które wyniosłem z domu, nie stanowiły przypadkowego zbioru lekcji, ale całościowy projekt edukacji dziecka wprowadzony w życie przez świadomych rodziców, którzy zawsze chcieli aby rodzinny biznes był kultywowany przez pokolenia. W takim domu człowiek uczy się cały czas. Taką samą edukację chciałbym przekazać moim dzieciom.

Według mnie ważnym czynnikiem, który wpływa na sukces życiowy, jest pochodzenie społeczne i rola nauki. Pewnie również ważne znaczenie ma również to, że ktoś urodzi się z genialnym zestawem umiejętności i przedsiębiorczością zapisaną w genach. Ale jeszcze ważniejsze jest, czy umiejętności te w ogóle zostaną ujawnione i co się z nimi dalej stanie. To w dużej mierze rola rodziców. Krótko mówiąc **nie wystarczy być diamentem, trzeba jeszcze zostać oszlifowanym**. Zwracam uwagę na zastosowanie w powyższym zdaniu strony biernej. Dać się oszlifować. Tak było również w moim przypadku. Rodzice szybko rozpoznali moje dziecięce talenty i zaczęli stosunkowo wcześniej ukierunkowywać mnie na języki obce, które zresztą dzisiaj bardzo przydają mi się podczas zawierania kontraktów czy rozmów biznesowych.

Jest Pan dzieckiem rodziców, ale nie ich wierną kopią. Na czym to polega?

Naturalnie, jestem innym pokoleniem niż moi rodzice. Wiąże się to innymi doświadczeniami i innym postrzeganiem świata. Moje pokolenie jest na przykład bardziej otwarte na świat i na ekspansję za granicę. Jeśli jednak jest się dzieckiem



Zakład firmy Mokate w Żorach, w którym produkowane są kawy oraz półprodukty dla przemysłu spożywczego

rodziców, którzy odnieśli sukces w biznesie, to nieco przekorną myślą jest to, co zrobić żeby zasłużyć na ich uznanie, żeby udowodnić, że też się samemu coś się potrafi.

Po powrocie ze studiów w Londynie, postanowiłem bardziej „otworzyć firmę” na rynki międzynarodowe. Rozbudowałem dział eksportu i stworzyłem silną dywizję sprzedaży eksportowej Mokate. Dzisiaj stanowi ona ponad 50% przychodów rodzinnej firmy. Później przyszedł kolejny pomysł biznesowy. Inwestycje w nowe technologie i produkcja surowców dla przemysłu spożywczego. W tym zakresie funkcjonujemy na globalnym rynku, a marka Mokate Ingredients jest bardzo dobrze postrzegana od Ameryki po Japonię przez czołowych producentów żywności z branży FMCG na całym świecie. Nasze bazy do napojów, zup i sosów, a także śmietanki i tłuszcze w proszku dostarczamy dzisiaj z sukcesem do ponad 60 krajów świata. To moja osobista satysfakcja. Ale wiem też, że sukces nie jest dobrym nauczycielem. Dlatego każdego dnia staram się jeszcze bardziej i myślę o kolejnych pomysłach na biznes.

Nie wiadomo więc czy taki gen istnieje. Nauka nie stwierdziła, ale intuicja podpowiada, że jednak coś jest. Ale jeśli nawet tak, to niczego sam z siebie ostatecznie nie przesądza. To tajemnicza mieszanka praw natury, świadomego działania i wytrwałości. To diament, który trzeba wpięrow odkryć, a potem oszlifować i pilnować, by nie zginął. ●

W kolejnym numerze Adam Mokrysz przedstawi swoje rady na temat pielęgnacji genu przedsiębiorczości.



Tomasz Budziak

CMC, Partner Korycka, Budziak & Audytorzy, autor książki „Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne” i bloga www.sukcesjabiznesu.pl

Refleksje na temat wychowania dzieci w firmie rodzinnej (część I)

Rozmawiając z młodymi właścicielami firm rodzinnych niezmiernie rzadko słyszałam, żeby mówili oni o swoich małych dzieciach jako o przyszłych liderach w ich firmie. Zdecydowanie częściej słyszałam nestorów, którzy mówili o swoich aktualnych oczekiwaniach, że ich dorosłe już dzieci będą pracować w firmie.



Wiesława Machalica

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

Czasem jednak spotykam młodych rodziców, właścicieli firmy rodzinnej, którzy świadomie zastanawiają się, **jak wychowywać swoje dzieci**, aby zechciały pracować w firmie i aby jednocześnie były one szczęśliwymi ludźmi. Zastanawiają się, czy je zachęcać do pracy w firmie, czy raczej wychowywać „w oddaleniu” od firmy, proponując inne ścieżki rozwoju.

Istota procesu wychowawczego

W świadomym wychowaniu niezwykle ważne jest zadanie sobie pytania, co jest moim celem w procesie wychowawczym. Jakiego człowieka chcę wychować? Niezależnego, wolnego, samostanowiącego, eksperymentującego, odważnego, poszukującego swojej drogi czy można raczej posłusznego naszym naukom i radom, przytakującego, opierającego swoje wybory i działania głównie na naszych sprawdzonych doświadczeniach, poddającego się naszej woli?

Odpowiedź na to pytanie jest ważna, ponieważ wychowanie jest procesem niezwykle istotnym dla kolejnego procesu, jakim jest przeprowadzenie przedsiębiorstwa przez zmianę pokoleniową. Jaki będzie stosunek naszego dziecka w przyszłości do przedsiębiorstwa, jakie decyzje podejmie jako osoba dorosła? Czy będzie chciała pracować w rodzinnym biznesie? A może nie będzie chciała angażować się wcale?

Aby decyzje podejmowane przez dorosłe dziecko były najbardziej korzystne zarówno dla **niego, jak i dla rodziny i firmy, istotnym jest, aby rodzice od chwili narodzenia się dziecka pamiętali, że ono kiedyś będzie podejmowało własne, niezależne decyzje, i że będzie prowadzić samodzielne życie**. Wychowanie zatem ma na celu pomóc mu stać się niezależnym od rodziców, umiejącym dokonywać ważnych życiowych wyborów. Mądra miłość rodzicielska zachęca do

samodzielności, indywidualności, niezależności od otoczenia. A dziecko uczy się samodzielności od najmłodszych lat. Poprzez działanie, poszukiwanie rozwija swoje możliwości, poznaje własną odrębność i stopniowo kształtuje tożsamość.

Dążenie do samodzielności jest trudne dla dziecka, gdyż z jednej strony chce działać samodzielnie i bez pomocy dorosłego, a z drugiej strony obawia się, bo to wymaga trudu i odwagi.

Przekazywanie wartości w procesie wychowania

W wychowywaniu ma miejsce między innymi przekazywanie wartości. Każdy człowiek, każda rodzina ustanawia swoją własną skalę wartości. Posiadanie własnej skali wartości oznacza, że jesteśmy gotowi poświęcić wartość, którą mniej cenimy po to, aby inna bardziej przez nas ceniona, nie ucierpiała. Dzieci obserwują, naśladują, przejmują nawyki rodziców. Jeśli rodzice staną się prawdziwymi wychowawcami, wskażą dzieciom ścieżkę prowadzącą do szczęścia, a jednocześnie będą szanowali ich wolność i niezależność. **Należy być świadomym, że jednak dziecko nie zawsze przejmuje od rodziców wszystkie wartości w takiej formie, w jakiej oni starają się mu je przekazać**. Większe lub mniejsze poważanie jakiejś wartości jest owocem wychowania, wykształcenia, środowiska, historii oraz różnych, czasem chwilowych okoliczności. Czyli nasze dziecko często będzie je definiować na nowo. Ważnym jest dla rodzica w jaki sposób wartości, które prezentuje jego dorosłe dziecko, będą wpływały na ład przedsiębiorstwa, w sytuacji gdy ono przejmie stanowisko kierownicze.

Warto pamiętać, że wychowujemy wolne istoty, które powinny dokonać własnej syntezy, mając do wyboru te elementy, które przez wiele lat dostarczało im otoczenie. Jednak jako wychowawcy naszych dzieci bierzemy odpowiedzialność tylko za sposób naszego wychowania, a nie za ostateczny rezultat.

Podejmowanie przez dziecko decyzji odpowiednich do wieku daje nam wspaniałą okazję do kształtowania w dziecku **wolności i odpowiedzialności, a także niezależności**. Dzieje się tak wtedy, gdy przedstawiamy mu pluse i minu-

sy każdego działania. Zdanie „ty decydujesz” jest wyzwaniem dla zdolności samostanowienia. **Wolność, samodzielność istnieje wtedy, kiedy mamy możliwość wyboru.** Można wybierać między kilkoma dobrymi alternatywami, albo pomiędzy wykonaniem lub zaniechaniem jakiejś czynności. **Nie ma wolności, samodzielności bez alternatywy.** Musimy zatem jako rodzice w wychowaniu oferować kilka możliwości, w przeciwnym razie nasza propozycja będzie zakamuflowaną manipulacją.

Zaufanie jako podstawa

Możemy uczyć nasze dzieci wolności, niezależności tylko wtedy, gdy im ufamy. Dobrze jest zatem zacząć naukę już od najmłodszych lat i bez żądania udowodnienia nam, że na to zasługują. Możemy jednak ograniczać wolność dziecka, kiedy widzimy, że może źle jej użyć. Niezależność ma dużo wspólnego z kreatywnością.

Ucząc niezależności należy dodawać otuchy przy niepowodzeniach oraz zauważać sukcesy, nagradzać osiągnięcia, ale też pomagać im rozpoznawać i naprawiać swoje błędy. Ważne by zdawać sobie sprawę, że poszukiwanie nowych ścieżek, rozwiązań niesie za sobą niebezpieczeństwo niepowodzeń. Jako rodzice zobowiązani jesteśmy do podtrzymywania w dzieciach nadziei i zachęcania ich do podejmowania ponownych prób. Ważne jest też aby umieć podejmować wspólne decyzje i szanować zgodę przy ocenianiu opinii i upodobań innych. Wspólne decyzje powinny być owocem dialogu, wolności, współpracy i odpowiedzialności. Kiedy różnimy się w ważnych kwestiach, ważne by starać się znaleźć rozwiązanie, które maksymalnie usatysfakcjonuje wszystkich. W wychowaniu do niezależności i wolności uzasadniamy nasze nakazy i odrzucamy autorytarne nadużycia.

Uczenie samodzielności to nie zostawianie dziecka samemu sobie, lecz pokazywanie mu możliwości i wspieranie w jego decyzjach przy jednoczesnym kontrolowaniu i zapewnieniu **bezpieczeństwa**. Zatem człowiek, którego wychowujemy, będzie przygotowany do realizowania zadań w taki sposób, by mógł sprostać wyzwaniom, umiał podejmować decyzje, by był odpowiedzialny za swoje działania. Swoje działania podejmowane dzięki swoim wolnym wyborom. Ważne jest też, aby to przyniosło mu satysfakcję, zadowolenie i poczucie własnej wartości.

Kto, co, kiedy i jak wpływa na rozwój samodzielności młodego człowieka?

Rodzice lubią być potrzebni swoim dzieciom. Lubią za nich myśleć i decydować, mieć nad nimi kontrolę. Czują się wtedy ważni i mają poczucie spełnienia. Natomiast gdy dziecko coraz rzadziej prosi o radę, samo podejmuje decyzje i nie chce korzystać z doświadczenia rodziców, to najczęściej jest dość trudne i bolesne dla rodzica. Osiąganie przez dziecko kolejnych kroków w zakresie samodzielności może w rodzicach budzić mieszane uczucia: dumę, że ono już potrafi



Fot. Jr_casas/Fotolia

i dumę z dobrze spełnionego rodzicielskiego obowiązku ale także obawę o jego bezpieczeństwo, poczucie pustki i oddalenia, że są mu już niepotrzebni. Czasem rodzicom trudno pogodzić się z faktem, że dziecko już ich nie potrzebuje na takich zasadach jak dotychczas.

Rodzice pragną, aby jego dziecko było szczęśliwe, zaradne, przedsiębiorcze i samodzielne, bo to gwarantuje mu dobre życie w przyszłości. Przypatrzmy się więc **czego potrzebują dzieci, by mogły stać się w przyszłości samodzielne i dobrze wypełniać swoje życiowe role.**

Pierwszą zasadą jest dostosowywanie możliwości samodzielnych decyzji i czynności do rzeczywistego wieku rozwojowego dziecka. Aby dojrzeć, musi podejmować własne decyzje i ponosić ich konsekwencje, doświadczyć satysfakcji z odniesionych sukcesów, a także goryczy porażek. W ten sposób buduje poczucie własnej kompetencji i uczy się odpowiedzialności za siebie.

Dziecko gromadzi własne doświadczenia. Rodzice, którzy dzieciom wszystko ułatwiają, udaremniają tym samym proces ich dorastania, zdobywania samodzielności i niezależności. Stawianie kolejnych samodzielnych kroków wymaga wysiłku i odwagi. Jeżeli rodzice nie wspierają dziecka w tym, staje się to szczególnie trudne.

Nadmiar troski i opieki dziecko odbiera jako brak zaufania. W takim przypadku może zabraknąć mu siły do wykonania kroku w kierunku samodzielności i wycofuje się. Dlatego też należy mu dawać możliwości pracy samodzielnej, podejmowania decyzji, próby rozwiązywania problemów, wykorzystywania własnej kreatywności. Samodzielna praca kształtuje wiele cech, które tworzą potencjał w dorosłym życiu. Im szybciej zaczniemy pokazywać to dziecku, tym większa szansa, że przyswoi te umiejętności w sposób naturalny. ●

W następnym numerze przedstawimy kilka praktycznych wskazówek dla rodziców pragnących wychować swoje dziecko na samodzielnego człowieka.

Dialogi nestora z sukcesorem – o genie przedsiębiorczości



Andrzej Bocheński

Doradca w firmie PM Doradztwo

Gospodarcze, Nestor w firmie WINOMAN.PL

Genetycznie przedsiębiorcza Anno...

Młodym będąc krytycznie oceniałem wiele zachowań czy wypowiedzi moich rodziców (a Twoich dziadków), obiecując światu, że nigdy tak czynić nie będę. Z upływem lat coraz częściej z niedowierzaniem zauważam, że w wielu sytuacjach pocynam sobie identycznie jak drzewiej moi protoplaści. Myślę wtedy – **siła genów jest nieubłagana**. Usprawiedliwiam się – nie mam wpływu na ich dictum. Z drugiej strony wdzięczny jestem (komu?) za te geny, które ukształtowały moją przedsiębiorczą (mam nadzieję) naturę.

Kiedy potrzebny był jeszcze paszport, by jechać do naszych południowych sąsiadów na knedliki, uruchomiłem pierwszą w swoim życiu zorganizowaną aktywność gospodarczą. Nie wiedziałem wtedy, że w dwudziestolecie międzywojennym dziadek mój prowadził w Krakowie gescheft – biznes związany z piwowarstwem. Choć osobiście nie poznałem dziadka (podczas wojny trafił do obozu w Plaszwowie, gdzie zginął nie znalazłszy się na liście Schindlera) – dziś wierzę, że jestem dziedzicem jego genu przedsiębiorczości. A kiedy przed laty rozpoczynałem z Tobą wspólną działalność związaną z winiarstwem, żywiłem nadzieję, że gen ten stał się również Twoim, Anno, udziałem. Pytam Cię – czy jest tak w istocie?

Zapytasz córko – cóż znaczy być przedsiębiorczym? Miast teoretyzować definiując pojęcie, odpowiem snując taką oto historię (na podstawie: <http://vumag.pl/oni-rzadza-pieknem/rubinstein-ladna-historia,50696.html>).

Pod koniec XIX wieku na krakowskim Kazimierzu wita się ze światem najstarsza córka żydowskiej pary. Po niej w kolejnych latach przychodzi na świat jeszcze siedem córek i syn. Matka uczy dziewczynki dbałości o urodę, wcierając w ich buzie tajemniczy specyfik przygotowany przez węgierskiego medyka. Ojciec handluje naftą, a nastoletnia najstarsza córka pomaga mu w prowadzeniu ksiąg rachunkowych i uczy się podstaw biznesu. Zakochuje się w studencie medycyny, ale ojciec sprzeciwia się ich związkowi. Wyrzucona z domu, 18-letnia dziewczyna, ze słoiczkiem specyfiku węgier-

skiego medyka w rękę, dociera do rodziny w Australii. Rozpoczyna pracę w aptece, budząc swą cerą podziw tamtejszych posiadaczek spalonej słońcem skóry. **I tak rodzi się jej pierwszy pomysł na biznes** – w małych słoiczkach przysyłanych z rodzinnego Krakowa jest coś, co chciałyby mieć wszystkie mieszkanki ojczyzny kangurów. Prezentuje klientkom apteki krem, a do Melbourne dociera coraz więcej paczek wypełnionych cudownym mazidłem. Dostawy z Polski nie są w stanie sprostać potrzebom rynku, więc rozpoczyna się przygotowywanie specyfiku na miejscu. Dziewczyna **sama miesza składniki, napełnia słoiczki i nakleja etykiety**. Wkrótce postanawia powierzyć zarządzanie przedsiębiorstwem siostrze, a sama **dokształca się i wyjeżdża do miasta celebryckiego five o'clock tea**. W rok po otwarciu salonu piękności w Londynie, ma on tysiąc stałych klientek. Usatysfakcjonowana **wyrusza do miasta założonego (wedle legendy) przez Parysa**. Tam z sukcesem otwiera pierwszy na świecie salon SPA, oferujący znacznie więcej niż kremy. Dojrzałej i bogatej już kobiecie nie wystarczy sukces na paryskich salonach. Wraz z wybuchem pierwszej wojny światowej **wyjeżdża „za wielką wodę”**, powierzając kolejnej siostrze interesy na starym kontynencie. Wkrótce o magicznych kosmetykach rodem z Krakowa dowiadują się posiadaczki „baksów”. Kiedy zbliża się wielki kryzys, business-women odsprzedaje część firmy, by po krachu na nowojorskiej giełdzie odkupić przedsiębiorstwo za bezcen. Druga wojna odbiera jej najbliższych i niszczy to, co w Europie budowała przez dziesięciolecie. Ale w powojennym Paryżu jako siedemdziesięcioletnia kobieta **jest gotowa zacząć wszystko od nowa**, by odbudować imperium urody. Ponownie, tak jak przed laty, opracowuje kremy, umieszcza w słoiczkach i sprzedaje paryżankom. Firma kosmetyczna powstaje jak feniks z popiołów, jest pionierem w branży i kosmetycznym numerem jeden w Europie.

Helena Rubinstein – to marka, którą do dziś znają kobiety na całym świecie, w tym zapewne i Ty. **Wymyśliła i sprzedawała piękno – z pewnością posiadała gen przedsiębiorczości**.



Anna Bocheńska

Sommelier, współwłaściciel firmy
WINOMAN.PL

Oldskoolowo przedsiębiorczy Ojcz...

Mam wątpliwości. Czy rzeczywiście gen przedsiębiorczości to jest coś, z czym przychodzi się na świat? Czy też jest to umiejętność, którą można nabyć w procesie wychowania i kształcenia? Czy przedsiębiorczość to talent, który wysysa się z mlekiem matki i pomnaża wzrastając w przedsiębiorczej rodzinie, czy może sposób na życie umożliwiający realizację pasji i zdobycia przy tym środków do życia?

Historia, którą przytoczyłeś, choć pouczająca – nie przynosi odpowiedzi na powyższe pytania. W moim odczuciu, w przypadku Heleny Rubinstein **przedsiębiorczość to stan umysłu nie pozwalający siedzieć z założonymi rękami i czekać na to, co przyniesie los.** To umiejętność dostrzegania pojawiających się szans i zdolność do ich wykorzystania. Zdolność do reagowania na zmieniające się okoliczności, odwaga wcielania w życie własnych pomysłów, upór i determinacja w dążeniu do obranego celu. Nie można też nie dostrzec roli przypadku czy łutu szczęścia.

Kilka lat po moim przyjściu na świat, kiedy likwidowano kartki na wódkę, papierosy i na „małe co nieco”, polscy posiadacze genu przedsiębiorczości ruszyli by tworzyć zręby polskiego wolnego rynku i wolnorynkowego kapitalizmu. Dla wielu z nich do dzisiaj to lata pracy 24 godziny na dobę, 365 dni w roku, bez urlopu, wypoczynku w wolny dzień. To lata wyrzeczeń, ciągłych inwestycji, wzlotów i porażek, dobrych i złych decyzji, zmian goniących zmiany i konfliktów przenoszonych z firmy na łono rodziny i odwrotnie. To walka o byt, nadążanie za oczekiwaniami klientów, wyprzedzanie konkurencji. To szukanie odpowiedzi na zmiany technologiczne, informacyjne, społeczne i kulturowe. Wielu się udało i odnieśli spektakularny sukces. Ale także wielu nestorów przypląciło taki tryb życia zdrowiem, rozpadem rodziny czy wypaleniem. **Czyż nie są to przesłanki do wyciszenia, czy wręcz sflumienia, genu przedsiębiorczości w młodym pokoleniu?**

Pozwól, że i ja się posłużę pewną historią:

Młoda kobieta, Cindy Cashman (<http://www.cindy-cashman.com>), pewnego pochmurnego dnia zasiadła przed kominkiem myśląc o tym, jak szybko zostać bogatą. Jej pasją było czytanie książek. Chciała tę pasję połączyć z biznesem, postanowiła więc wydać bestseller. Mimo, iż pisanie nie było jej mocną stroną, zaczęła od tajemniczego, chwytliwego tytułu „**Wszystko, co mężczyźni wiedzą o kobietach**”. Po nieudanych próbach wejścia „w buty” brzydszej części społeczeństwa, szybko

doszła do wniosku, że tak naprawdę to **panowie nie wiedzą nic o płci pięknej.** Z tą konstatacją przyszedł Cindy do głowy absurdalny – wydawać by się mogło – pomysł. **Postanowiła wydać książkę... bez treści!** Miało to odzwierciedlać poziom męskiej wiedzy o niewieściej naturze. Zawartość tej książki, o objętości około 100 stron, stanowiły dwa elementy: przewrotny tytuł na okładce oraz pochlebna recenzja fikcyjnego periodyku na jej odwrocie. Pierwsze egzemplarze tej książki pojawiły się w sklepach w 1995 roku. Wkrótce drukarnie nie nadązały z „drukarnią”, a Cindy zarobiła pierwszy milion. Po upływie niemal 30 lat, pozycję tę można nabyć do dziś.

A teraz wspomnij proszę, z iloma, lepszymi lub gorszymi, szalonymi lub poprawnymi politycznie pomysłami na zmiany w naszej firmie „pukałam” do Ciebie, tato – nestorze. Twój racjonalizm, intuicja i doświadczenie, ad hoc prowadzone analizy szybko zazwyczaj wskazywały, że moja perspektywa postrzegania biznesowej rzeczywistości to niewłaściwy punkt widzenia. A moje pomysły skazane były na porażkę. Być może miałeś rację, a być może była to manipulacja, by nie dać się zepchnąć z „jedyniej słusznej drogi”. Jednego jestem pewna – **genowi przedsiębiorczości trzeba dać szansę, uwolnić go, pozwolić być siłą sprawczą, umożliwić kreowanie rzeczywistości.**

Twoje pytanie o dziedziczenie genu przedsiębiorczości widzę w szerszym kontekście. Jest nim – w moim przekonaniu – ciche, nieartykułowane oczekiwanie, by potomni byli niemal „klonami” nestorów, myśleli podobnie, dokonywali podobnych wyborów i jedynie słusznych decyzji, pojmowali biznes i rządzące nim zasady wedle koncepcji sprzed kilkadziesiątu (a może kilkuset) lat, podzielali bez sprzeciwu cele biznesowe i rodzinne. Takie oczekiwania prowadzą do presji na kontynuację aktywności biznesowej nestorów, a ów przymus rozdzieli w pokoleniu potencjalnych sukcesorów naturalny sprzeciw. **Nawet jeśli młode pokolenie dziedziczy gen przedsiębiorczości, bez prawa do wolności wyboru drogi życiowej i zawodowej – na niewiele się on zda.**

Dlatego dziękuję Ci za akceptację tego, że zdobywam doświadczenie zawodowe poza naszą firmą. Nie mogę obiecać, że nastąpi taki dzień, kiedy będę gotowa do wzięcia na siebie odpowiedzialności za pracę własną i pracujących z nami ludzi. Mogę obiecać, że nie będę ustawać w poszukiwaniu własnej, indywidualnej drogi, we wcielaniu w życie pomysłów na siebie, na życie i na pracę, być może także i na biznes. ●

Gen przedsiębiorczości wymaga troski i opieki

Orientacja przedsiębiorcza determinuje pożądane zachowania społeczne w każdej kulturze narodowej. Od ich intensywności i powszechności zależy wzrost gospodarczy, dobrobyt obywateli oraz poziom rozwoju cywilizacyjnego.



Wojciech Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

Na pojęcie orientacji przedsiębiorczej składają się: innowacyjność, skłonność do podejmowania ryzyka, proaktywność (wrażliwość na pojawiające się szanse), autonomiczność oraz waleczność konkurencyjna (Lumpkin, Dess). Lista atrybutów orientacji przedsiębiorczej jest otwarta, każdy może dopisać do niej swoje propozycje, lecz trzy pierwsze atrybuty uważa się za najważniejsze i fundamentalne.

Orientacja przedsiębiorcza ludzi zależy od systemu ich wartości narodowych, który kształtuje się w czasie i pod wpływem różnych uwarunkowań. Są systemy narodowe szczególnie afirmujące przedsiębiorczość. Zajmuje ona w nich wysoką pozycję a przykładami może być system amerykański, azjatycki czy semicki. Posiadanie i prowadzenie własnej firmy oznacza prestiż społeczny, niezależność i samorealizację, a zachowania przedsiębiorcze w systemie korporacyjnym są warunkiem sukcesu osobistego i awansu.

Bez względu na miejsce przedsiębiorczości w systemie wartości najbardziej sprzyjającym środowiskiem dla przedsiębiorczości jest rodzina i jej gospodarstwo domowe. Rodzina postrzegana jest jako system społeczny, przekształcający energię, informacje i materię, które dostają się do niego, w produkty pożądane przez rodzinę. Ten proces transformacji jest planowaniem wykorzystania zasobów ludzkich i materialnych, dostępnych rodzinie dla osiągnięcia jej celów. Cele są dwojakiego rodzaju: potrzeby rodziny oraz nieoczekiwane przypadki. Główną funkcją zarządzania zasobami rodziny jest reagowanie na przypadki negatywne w taki sposób, który wciąż pozwala na zaspokojenie potrzeb rodziny. Przypadek losowy może mieć charakter zewnętrzny (klęska żywiołowa, kryzys ekonomiczny, utrata zatrudnienia przez członka rodziny) lub wewnętrzny

(choroba, śmierć członka rodziny). Przypadek wywołuje ograniczenia, które prowadzą do niezaspokojonych potrzeb (różnica między normami a stanem faktycznym postrzegania jest jako spadek w subiektywnie rozumianym standardzie życia). Funkcją zarządzania zasobami rodziny może być także podnoszenie poziomu dobrobytu jej członków. W okresach prosperity gospodarstwo rodzinne może być stać na wyasygnowanie części dochodów na inwestycje.

Jedną z efektywnych metod adaptacji rodziny (reakcja na przypadek, pomnażanie majątku) jest rozpoczęcie działalności gospodarczej czyli założenie firmy rodzinnej, w wielu przypadkach na bazie gospodarstwa domowego.

Skoro orientacja przedsiębiorcza jest tak istotna w życiu społecznym i gospodarczym każdego narodu, należy postawić pytanie, czy można ją zwiększyć i jeśli tak, to w jaki sposób można to zrobić w warunkach polskich. Wydaje się, że istnieją dwa niewątpliwie skuteczne sposoby zwiększenia orientacji przedsiębiorczej, inspirowane jej poziomem w innych krajach – jeden dotyczy systemu wartości, drugi systemu edukacji

Młodzi ludzie w Polsce wciąż wolą bezpieczną pracę najemną niż trud związany z powołaniem i zarządzaniem własnego przedsiębiorstwa lub kontynuowaniem przedsięwzięcia rodzinnego.

Przesunięcie przedsiębiorczości na wyższą pozycję w narodowym systemie wartości

Wymaga to ogólnonarodowej, długotrwałej i intensywnej kampanii na rzecz roli i wagi przedsiębiorców w życiu społecznym i gospodarczym. Ten wizerunek przedsiębiorcy, który się utrzymuje w Polsce, jest nie do końca sprawiedliwy i prawdziwy. Przedsiębiorca postrzegany jest często jako dysponent dóbr ekonomicznych, a w krańcowych poglądach także dóbr politycznych, jako kapitalista, który konsumuje wypracowaną przez pracowników najemnych nadwyżkę, w niewielkim stopniu dzieląc się z nimi. W społeczeństwie postkomunistycznym wiedza na temat związków przyczynowo-skutkowych między aktywnością przedsiębiorczą, tworzeniem nowych miejsc pracy i kreowaniem wartości (innowacje, nowe technologie) przez przedsiębiorców a wzrostem gospodarczym, wzrostem

dobrobytu społecznego, poprawą standardów życia jest niedostateczna.

Młodzi ludzie w Polsce wciąż wolą bezpieczną pracę najemną niż trud związany z powołaniem i zarządzaniem własnego przedsiębiorstwa lub kontynuowaniem przedsięwzięcia rodzinnego, mimo iż ten trud wiąże się z większymi, wymiernymi korzyściami i przywilejami. Poprawa społecznego wizerunku przedsiębiorcy wymaga zaangażowania się w tę ważną a nawet kluczową kampanię czynników rządowych, medialnych, edukacyjnych i religijnych. Szczególnego znaczenia nabiera poprawa wizerunku przedsiębiorczości rodzinnej, która w świetle najnowszych badań empirycznych i przytaczanych wcześniej teorii oferuje efektywną formułę biznesu. Silny wizerunek społeczny przedsiębiorstwa rodzinnego zwiększy tempo powstawania nowych przedsięwzięć gospodarczych o tym charakterze i ułatwi procesy planowania sukcesji w już istniejących.

Fundamentalna rekonstrukcja naszego systemu edukacji młodego pokolenia

Ten system obejmujący szkoły podstawowe, gimnazja i szkolnictwo pogimnazjalne, oparty na rozbudowanych programach nauczania, czyni więcej złego niż dobrego. Są podstawy by przypuszczać, że jego kształt wynika z siły oddziaływania lobby środowiska nauczycielskiego (zatrudnienie a niż demograficzny) i wydawnictw szkolnych niż z prawdziwej troski o poziom edukacji w Polsce. Przystawianie wiedzy przewidzianej obowiązującymi programami jest trudne i niekoniernie potrzebne naszym dzieciom. Tempo i stopień trudności serwowanych treści wpływa negatywnie na ich samoocenę, równowagę emocjonalną oraz nie pozwala czasowo na rozwijanie własnych pasji i zainteresowań. Tak naprawdę nieliczni uczniowie, wolni od wszelkich deficytów rozwojowych, są w stanie opanować treści nauczania i spełnić oczekiwania nauczycieli. Są oni prymusami, a źródłem ich satysfakcji jest uznanie szkoły i najbliższych. Opanowali oni do perfekcji metody uczenia się „na zaliczenie” bez głębszej refleksji nad przyswajaną wiedzą i jej aplikacją w praktyce.

Nikt do tej pory nie podjął się zbadania wpływu tak „wysrubowanego” do granic możliwości systemu edukacji na aktywność badawczo-rozwojową Polaków. Fakty są bowiem takie, że od lat mamy jeden z najniższych wskaźników nakładów na B&R w Europie i nic nie wskazuje na szybką poprawę w tym względzie. Zapomina się zupełnie o tym, że **kreatorami innowacji i nowych technologii są pasjonaci**, a nie prymusi pod każdym względem, którzy opanowali wiedzę a nie potrafili jej twórczo wykorzystać na miarę oczekiwań. Budowanie Gospodarki Opartej na Wiedzy nie polega na dodawaniu wciąż nowych treści edukacyjnych i podnoszeniu poziomu kształcenia tylko na kreatywnym wykorzystaniu wiedzy i jej rozwijaniu. Amerykańska młodzież nie dźwiga codziennie plecaków, które ważą po 7 kg, szkoła jest prawie bezstresowa, a szkole zapominają po jej opuszczeniu, no i mają czas na to, co lubią robić, na pasje. Wydatki USA na B&R są największe na świecie w wartościach bezwzględnych. Jest to niekwestionowane mocarstwo technologiczne, cywilizacyjne na świecie. ●

Genotyp przedsiębiorcy

Na osobowość wpływa wiele czynników, ale niektórzy naukowcy uważają, że około 50% cech jest dziedzicznych. Wiele wskazuje na to, że kombinacja wrodzonych cech jest wyjątkowa dla każdego człowieka i to ona decyduje, czy nasze działanie przedsiębiorcze będzie skuteczne. Sukces przedsięwzięcia zależy od okazji, osoby i pomysłu. Jeśli dana osoba nie ma genu przedsiębiorczości, prawdopodobnie nie dojdzie do wytyczonego celu.

Nauka odnotowała pewne dowody na potwierdzenie tezy, że myślenie twórcze występuje u całej rodziny. Jest wiele przykładów rodów, z których wywodzi się duża grupa wybitnych przedsiębiorców.

Badania dowodzą, że jeśli choć jedno z rodziców jest samodzielnym przedsiębiorcą, szanse na założenie własnej firmy przez dziecko są bardzo duże. Czy jest to sprawa genów, czy może uczenia się na przykładzie – jest pytaniem otwartym. Z pewnością wychowanie w środowisku przedsiębiorczej rodziny pozwala na nauczanie się różnych umiejętności, np. sporządzania biznesplanu, identyfikacji źródeł finansowania lub sposobu zorganizowania firmy. Jednak nie wszyscy przedsiębiorcy działający z sukcesem wywodzą się z takich rodzin. W związku z tym można uznać, że nie tylko środowisko, ale i geny odgrywają dużą rolę w tworzeniu osobowości. Instynktowne chwytywanie się okazji, zdecydowanie w realizacji własnej wizji, zdolność zjednywania zwolenników swojego pomysłu są objawami myślenia przedsiębiorczego.

Choć nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy istnieje gen przedsiębiorczości, liczne badania wskazują na to, że ludzie sukcesu dysponują czymś więcej niż tylko wyuczonym zachowaniem. Obecnie zmieniło się myślenie powszechne w latach 50., że jesteśmy po prostu produktami swojego środowiska. Teraz dostrzega się, że pewne aspekty osobowości są częściowo przekazywane w genach.

Naukowcy odkryli mechanizmy wpływu genów na cechy i problemy fizyczne. Obecnie odkrywają też, w jaki sposób geny wpływają na zachowanie. Dowiadują się np. o związku między genami a ryzykiem wystąpienia alkoholizmu, schizofrenii, otyłości, palenia tytoniu czy depresji. Istnieje przypuszczenie, że geny wpływają na rozwój mózgu przed narodzinami i że niektórzy mogą mieć bardziej od innych rozwinięty system połączeń nerwowych w pewnych obszarach mózgu.

W zdobywaniu wiedzy o znaczeniu genów i wpływie ich na nasze zachowania jesteśmy na razie w fazie początkowej. Jednak wiele wskazuje na to, że geny mają duży wpływ na kreowanie osobowości przedsiębiorczej.

Opracowanie: Maria Adamska, na podstawie T.L. Harrison, M.H. Frakes „Genotyp przedsiębiorcy czyli DNA sukcesu”, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007

„Gen” odpowiedzialności

W mediach dużo się mówi o genie przedsiębiorczości przekazywanym z pokolenia na pokolenie, o jego roli w budowaniu polskiej gospodarki. Trudno się z tym nie zgodzić. Nie jest to jednak jedyny gen determinujący powodzenie w biznesie, jego bratem bliźniakiem zdaje się być „gen” odpowiedzialności.



Karina Knyż-Grzywa

Trenerka, koordynatorka ds. szkoleń
w projekcie Firmy Rodzinne 2

Bez odpowiedzialności żaden, nawet najlepszy biznes nie miałby szansy na powodzenie. Bo jakimż partnerem biznesowym byłby człowiek, na którym nie można by polegać? Coraz częściej tematem tym zajmują się poważne organizacje wspierające przedsiębiorców, np. PKPP Lewiatan w 2013 roku prowadził projekt „Przedsiębiorczość i odpowiedzialność” uznając, że odpowiedzialność jest równie ważna dla polskiej gospodarki, jak przedsiębiorczość. Odpowiedzialność to jest coś, czego uczy się dzieci już od najmłodszych lat. Początkowo uczymy dbać o swoje rzeczy; o zabawki, o ubranka, potem o rzeczy innych ludzi, ich uczucia, ich czas. Wraz z wiekiem zakres odpowiedzialności za różne rzeczy i sytuacje poszerza się. Część z tych odpowiedzialności jest nam narzucona, np. przez prawo, inne są bardziej zwyczajowe, środowiskowe czy społeczne. To właśnie ta odpowiedzialność nienarzucona nam przed ustawodawcą, z którą spotykamy się na co dzień w środowisku, w którym żyjemy, w znaczący sposób daje świadectwo o nas samych. Każdy z nas ma zapewne w pamięci spotkanie, na które z kimś się umówił, a ta osoba nie przyszła, pożyczoną komuś ulubioną książkę, której do dziś zwrotu się nie doczekał, nieuregulowane płatności, nierzetelnego wykonawcę, słowo, którego ktoś nie dotrzymał. Każdy z nas wie, jak trudne emocje to wywołuje. Niezależnie od tego jak byśmy dobrze o sobie myśleli, to każdy z nas też pewnie był w sytuacji osoby, która słowa nie dotrzymała, nie przyszła na spotkanie na czas, nie oddała książki, powiedziała za dużo, nie zrobiła tego na co się umówiła.

Jak to się dzieje, że nie dotrzymujemy słowa? Są dwie drogi, którymi możemy pójść aby wytłumaczyć dlaczego tak się dzieje. Pierwsza wiedzie nas na manowce, a związana jest z usprawiedliwieniami. Możemy zacząć wyliczankę, dlaczego nie zrobiliśmy czegoś do czego się zobowiązaliśmy. Lista usprawiedliwień może być bardzo długa: a bo nie było dość czasu, bo telefon mi rozłądował, bo autobus nie przyjechał, bo pies zdechł, ponieważ inni mi nie zapłacili, wszyscy przecież tak robią ... „Bo” i „ponieważ” pewnie znajdzie się dużo więcej i będą związane z jakimś zewnętrznym powo-

dem, dla którego ktoś czegoś nie zrobił. Z pewnością jest w tym część prawdy i czasami tak się zdarza, że opatrność nam nie sprzyja, ale gdyby się nad tym głębiej zastanowić, to nie zawsze tak jest. Czasami po prostu nawalamy. Znacznie ważniejsza i trudniejsza jest droga numer dwa, ona każe nam zacząć od siebie, czego ja nie zrobiłem, o co nie zadbałem, czego ja nie zaplanowałem, co sprawiło, że zламаłem dane słowo. Łatwiej jest zrzucić z siebie odpowiedzialność na czynniki obiektywne, trudniej ją unieść, przyznać się do błędu i ponieść konsekwencje swoich wyborów.

W jaki sposób przekazywany jest „gen” odpowiedzialności?

Niestety nikt z nas nie rodzi się z określonym poziomem odpowiedzialności. Aby móc o sobie powiedzieć, że jest się odpowiedzialnym, trzeba wcześniej popełnić kilka błędów i nauczyć się, co znaczy odpowiedzialność. Ludzie uczą się na różne sposoby. Pierwszym, którym wydaje się ważny w procesie uczenia się odpowiedzialności jest modelowanie, inaczej mówiąc naśladowanie. Zauważyć to można głównie u małych dzieci, które w pewnym okresie swojego życia mówią i zachowują się dokładnie jak ich rodzice czy starsze rodzeństwo. To właśnie poprzez naśladowanie uczymy się ojczyńskiego języka.

Koleżanka kiedyś opowiedziała mi, że jej dziecko nie przechodziło etapu „dlaczego” typowego dla dwulatka. Zmartwiłam się, ponieważ to dość ważny etap rozwojowy. Polega on na tym, że dzieci zadają nieustająco pytanie „dlaczego” drążąc temat niemal do czasów Adama i Ewy lub do wyczerpania się cierpliwości rodziców. Gdy odwiedziłam koleżankę w domu zdałam sobie sprawę, że jej córka zamiast etapu „dlaczego” przechodzi etap „... bo?...”, gdyż jej mama chcąc zgłębić jakieś zagadnienie mówiła właśnie to wyrażenie. Wzorowanie się na innych to nie tylko przejaw etapu rozwojowego, jakim jest dzieciństwo czy wczesna młodość. Ten sposób zdobywania wiedzy o świecie towarzyszy nam przez całe życie. Wielokrotnie na szkoleniach słyszałam „*To niech Pani pokaże jak przeprowadzić taką rozmowę...*”, co pokazuje, że tego sposobu uczenia się świadomie oczekujemy od osób, które mają nam jakąś wiedzę czy umiejętność przekazać. Ale modelowanie to nie tylko intencjonalne pokazywanie, jak np. przeprowadzić rozmowę wspierającą, to też pokazywanie na co dzień, jak należy lub jaki jest oczekiwany standard zachowań. Od osób, które mają świecić



Fot. Karina Knyz-Grzywa

Dzieci uczą się odpowiedzialności za zbiory gruszek od prababci. Z prababcią Barbarą Wąsowską od lewej Bianka i Iga Grzywa

przykładem oczekujemy, że tak będą się zachowywać. Tego oczekujemy np. od polityków, nauczycieli, księży. Jeśli uczymy dziecko, że nie wolno przeklinać, to sami nie możemy używać przekleństw, ponieważ wówczas dajemy niespójny komunikat. W takiej sytuacji dziecko nauczy się, że przeklinanie jest w porządku, tylko że nie wolno tego robić przy mamie czy tacie. Jeśli oczekujemy, że inni nie będą się spóźniać, to sami nie powinniśmy tego robić, jeśli oczekujemy, że inni będą nas traktować poważnie, to sami też powinniśmy tak traktować innych. To dość prosta zasada, na co dzień jest niezwykle trudna, głównie dlatego, że wymagająca dyscypliny i samozaparcia.

Drugim ważnym w tym kontekście sposobem uczenia się jest uczenie się przez doświadczenie, za pomocą którego na różnych etapach swojego życia weryfikujemy teorie, czy to książkowe, czy własne, czy też te przekazane nam przez rodziców. Konfucjusz mawiał: „Powiedz mi – a zapomnę, pokaż mi – a zapamiętam, pozwól mi zrobić – a zrozumiem”. Dzięki doświadczeniu nowe kompetencje (wiedza, umiejętności i postawa) zostają przez nas zinternalizowane i łatwiej nam po nie sięgnąć w podobnych sytuacjach. Weźmy na przykład naukę jazdy samochodem. Niezależnie od tego, jak dobrą książkę na ten temat byśmy przeczytali, to i tak nie będziemy potrafili dzięki temu jeździć. Nasza wiedza odnośnie do różnych sytuacji na drodze nie będzie kompletna, a to, jak zachowywać się na jezdni w ogóle będzie

niedostępne. Może będziemy znali przepisy ruchu drogowego, ale nie będziemy wiedzieli jak się zachować podczas poślizgu czy nie włączymy „awaryjnych” aby podziękować komuś kto nam ustąpił drogi. Są to takie aspekty uczenia się, które bez doświadczenia nie będą miały miejsca. Uczenie się przez doświadczenie to też nie jest jednorazowy akt, co na powyższym przykładzie wie każdy, kto ma czynne prawo jazdy. Dopiero po paru latach prowadzenia samochodu i niezliczonych trudnych sytuacjach na drodze można powiedzieć, że ktoś jest dobrym kierowcą. Odnosząc to do cechy, jaką jest odpowiedzialność można powiedzieć, że aby stać się odpowiedzialnymi, musimy mieć okazję do jej ćwiczenia, weryfikować swoje zachowanie, brać na siebie tyle, ile jesteśmy w stanie unieść bez uszczerbku dla innych.

Odpowiedzialność na co dzień

Choć uczenie się odpowiedzialności to długi i pełen doświadczeń proces, to warto podjąć ten wysiłek. To w codziennym dotrzymywaniu słowa, opiece nad innymi, wywiązywaniu się ze zobowiązań pokazujemy swoją odpowiedzialność. Marka to nie tylko znak graficzny, adnotacja w urzędzie czy sądzie, marka to ludzie, którzy swoim zachowaniem pokazują czy firma, jej produkty i usługi są godne zaufania czy też współpraca obarczona jest dużym ryzykiem. Jak mawiał Pawlak, bohater filmu *Sami Swoi*, „u mnie słowo droższe pieniędzy”. To, jak dotrzymujemy słowa, najczęściej mówi o nas. ●

Przedsiębiorczość – cechy wrodzone czy nabyte?

Obserwując rzeczywistość gospodarczą bardzo często zastanawiamy się co sprawia, że jedne firmy rozwijają się prężnie, a inne zdecydowanie gorzej. Dlaczego niektórzy praktycznie czego nie dotkną zamieniają w przystawione „złoto”, a innym ciągle się nie udaje? Czy o byciu przedsiębiorczym decyduje tylko nasze DNA, czy też przedsiębiorczości można się nauczyć?



dr Alicja Hadryś-Nowak

Ekspert projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych”, Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, Adiunkt w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu

Warto na początek zadać sobie pytanie, czym jest przedsiębiorczość. I tutaj napotykamy już na pierwszą trudność. Rozumienie przedsiębiorczości i podejścia badawcze do tego fenomenu zmieniały się z biegiem lat. H. Landström i M. Benner wyróżniają trzy ery badań nad przedsiębiorczością, w których szczególnego znaczenia nabierały różne dyscypliny naukowe:

- ekonomia (w latach 1870–1940),
- historia gospodarcza, socjologia, psychologia (w latach 1940–1970),
- zarządzanie (od 1970 roku).

W latach 80. ubiegłego wieku toczono spory dotyczące rozumienia pojęcia „przedsiębiorca” odwołując się do różnych podejść badawczych: ukierunkowanych na poszukiwanie cech charakterystycznych przedsiębiorców lub ich zachowań, także efektów działań przedsiębiorczych. Od lat 90. XX wieku zaczęto posługiwać się bardziej złożonymi modelami wyjaśniającymi zachowanie przedsiębiorców, uznając, że trwale cechy wynikające z osobowości człowieka mogą tłumaczyć zaledwie część takiego zachowania. Od tego czasu badania nad przedsiębiorczością czerpią także z teorii kognitywnych, w tym teorii samoregulacji, które tłumaczą sposób zachowania się przedsiębiorców i podejmowania przez nich decyzji w konkretnym otoczeniu.

Edukacja a przedsiębiorczość

W badaniach nad znaczeniem edukacji w rozwoju przedsiębiorczości najczęściej pojawiają się dwa poglądy: pierwszy z nich traktuje przedsiębiorczość jako zespół cech, z którymi człowiek się rodzi, drugi natomiast wskazuje na możliwość nabywania w procesie kształcenia cech i kompetencji przedsiębiorczych. Można zaryzykować stwierdzenie, że pogląd o wrodzonym charakterze cech przedsiębiorczych jest bliż-

szy samym przedsiębiorcom, natomiast przekonanie o pozytywnych efektach edukacji w zakresie przedsiębiorczości dominuje aktualnie w środowisku badaczy zajmujących się tą problematyką. Coraz częściej zwraca się uwagę na to, że przedsiębiorczość jest cechą, umiejętnością lub kompetencją przydatną w każdej dziedzinie życia, nie tylko zawodowego, ale i osobistego. W opinii A. Fayolle’a nikt nie podważa faktu, że medycyny lub prawa można się nauczyć, niezależnie od tego, czy lekarze lub prawnicy mają talent do wykonywanego zawodu, czy też nie. Podobną argumentację, zdaniem tego autora, można zastosować do przedsiębiorców. Według H.M. Neck i P.G. Greene niektórzy współcześni badacze nadal koncentrują się na poszukiwaniu jednorodnych cech przedsiębiorców, psychologicznych wzorców ich osobowości, a nawet „genu przedsiębiorczości”.

Z kolei D.F. Kuratko stwierdził, że pytanie o to, czy przedsiębiorczości można się nauczyć jest już przestarzałe. Jego zdaniem większość osób zgadza się ze stwierdzeniem, że przynajmniej część cech przedsiębiorczych może zostać nabyta w procesie uczenia się, a przekonanie o tym, że przedsiębiorcą trzeba się urodzić jest mitem. Opinię tę potwierdzają badania przeprowadzone przez D. Ojastu, R. Chiu i P.I. Olsena. W badaniu tych autorów respondenci zgodnie wyrazili opinię, że choć cechy osobowości nie zmieniają się pod wpływem edukacji, to jednak w procesie kształcenia można wpływać na postawy ludzi względem przedsiębiorczości. Z kolei M.H. Morris i inni skoncentrowali swoje badania na kompetencjach zakładając, że mogą być one rozwijane dzięki edukacji, ale zależą także od cech osobistych i stylów poznawczych jednostki. Według autorów edukacja jest nośnikiem zasad, norm i wartości, które odnoszą się do pożądanego zachowań. Ci sami autorzy opracowali zbiór trzynastu kompetencji, które pozwalają na określenie przedsiębiorczości.

Kompetencje przedsiębiorcze zostały przedstawione w tabeli numer 1. W odróżnieniu od kompetencji menedżerskich o bardziej ogólnym charakterze, związanych z bieżącą działalnością firmy w różnych obszarach wymagających zdolności zarządczych (np. sprzedaż, produkcja, logistyka), kompetencje przedsiębiorcze są szczególnie pożądane w procesie tworzenia nowego przedsiębiorstwa czy nowych przedsięwzięć. W literaturze przedmiotu wiele uwagi po-

Tabela 1. Najważniejsze cechy przedsiębiorcze

Rodzaj kompetencji	Znaczenie
Rozpoznawanie okazji	Zdolność dostrzegania zmieniających się warunków otoczenia, które stanowią potencjalne źródło zysku
Ocena okazji	Zdolność do trafnej oceny atrakcyjności pojawiających się okazji
Zarządzanie ryzykiem (minimalizacja ryzyka)	Podjęcie działań ograniczających niebezpieczeństwo pojawienia się ryzyka lub zmniejszających potencjalny wpływ ryzyka
Przekazywanie wizji	Wizja pożądanego stanu organizacji w przyszłości i umiejętność przekazania tej wizji następcom
Nieustępliwość/wytrwałość	Zdolność do podtrzymywania działań skierowanych na wyznaczone cele pomimo przeszkód utrudniających ich osiągnięcie
Kreatywne rozwiązywanie problemów	Zdolność do łączenia rzeczy lub zmiennych, które wcześniej nie miały związku w celu wytworzenia nowych i użytecznych rezultatów
Pozyskiwanie zasobów	Umiejętności organizowania zasobów, które niekoniecznie są własnością lub pod kontrolą jednostki, która czerpie z nich korzyści
Umiejętności „partyzanckie”	Zdolności do czerpania korzyści z otoczenia przy wykorzystaniu, nieznanym innym, niekonwencjonalnych taktyk
Tworzenie wartości	Zdolność rozwijania nowych produktów, usług, modeli biznesowych
Utrzymywanie kierunku i adaptacja	Zdolność do wyważenia pomiędzy dążeniem do osiągnięcia celu i strategicznym kierunkiem organizacji a potrzebą dopasowania do otoczenia zewnętrznego
Odporność	Zdolność do radzenia sobie ze stresem, odzyskiwania sił i prosperowania nawet w obliczu zagrożenia
Wiara we własne umiejętności/ własną skuteczność	Zdolność do utrzymywania pewności siebie w trakcie wykonywanych zadań na różnych poziomach zaawansowania działalności
Budowanie sieci kontaktów społecznych	Zdolności do nawiązywania, rozwijania i podtrzymywania kontaktów z innymi ludźmi

Źródło: [Morris i in. 2013]

święcą się w ostatnich latach intencjom przedsiębiorczym, które są jednym z wyznaczników przedsiębiorczego zachowania. Poza metodami i narzędziami wykorzystywanymi w edukacji formalnej, także czynniki nieformalne wywierają wpływ na decyzje o założeniu własnego przedsiębiorstwa. Postawy młodych ludzi są kształtowane w otoczeniu społecznym, w którym decydującą rolę odgrywają rodziny i znajomi. Ich opinie i oczekiwania są jednym z elementów tworzących klimat dla rozwoju przedsiębiorczości.

Co mówią badania przedsiębiorczości?

Zaprezentowany powyżej przegląd badań w zasadzie nie pozwala na jednoznaczne stwierdzenie czy przedsiębiorczości można się nauczyć, czy raczej trzeba mieć ją zapisaną w genach. Jest to problem wielowątkowy, wynikający przede wszystkim z szerokiej i różnorodnej interpretacji pojęcia przedsiębiorczość. Można jednak stwierdzić, że przedsiębiorczość łączy w sobie zarówno cechy, które w niewielkim stopniu są podatne na zmiany, jak i cechy, które mogą być nabyte i rozwinięte w procesie uczenia się. ●

Wykorzystane materiały:

Landström, H., Benner, M., 2010, Entrepreneurship Research: a History of Scholarly Migration, w: Landström, H., Lohrke, F. (eds.), Historical Foundations of Entrepreneurship Research, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, s. 15–45.

Carland, J.W., Hoy, F., Carland, J.A.C., 1988, "Who is an Entrepreneur?" Is a Question Worth Asking, American Journal of Small Business, vol. 12, no. 4 (Spring), s. 33–39.

Gartner, W.B., 1988, Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question, American Journal of Small Business, vol. 12, no. 4, Spring, s. 11–32.

Johnson, A.R., Delmar, E., 2010, The Psychology of Entrepreneurs: a Self-Regulation Perspective, w: Landström, H., Lohrke, F. (eds.), Historical Foundations of Entrepreneurship Research, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, s. 289–317.

Piecuch, T., 2010, Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Brzezińska, A., Schmidt, J., 2008, Przedsiębiorczość jako warunek udanego startu w dorosłość, w: Andrzejczak, A. (red.), Przedsiębiorczość w edukacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 21–35.

Fayolle, A., 2008, Entrepreneurship Education at a Crossroads: Towards a More Mature Teaching Field, Journal of Enterprising Culture, vol. 16, no. 4 (December), s. 325–337.

Neck, H.M., Greene, P.G., 2011, Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers, Journal of Small Business Management, vol. 49, no. 1, s. 55–70.sbm_314 55.7

Kuratko, D.F., 2005, The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 29, no. 5 (September), s. 577–598.

Ojastu, D., Chiu, R., Olsen, P.I., 2011, Cognitive Model of Entrepreneurship and Its Reflection in Education, Journal of Enterprising Culture, vol. 19, no. 4 (December), s. 397–434.

Morris, M.H., Webb, J.W., Fu, J., Singhal, S., 2013, A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights, Journal of Small Business Management, vol. 51, no. 3, s. 352–369.

Volery, T., Müller, S., Oser, F., Naepflin, C., del Rey N., 2013, The Impact of Entrepreneurship Education on Human Capital at Upper-Secondary Level, Journal of Small Business Management, vol. 51, no. 3, s. 429–446.

Fretschner, M., Weber, S., 2013, Measuring and Understanding the Effects of Entrepreneurial Awareness Education, Journal of Small Business Management, vol. 51, no. 3, s. 410–428.

Polska była i będzie krajem rodzinnej przedsiębiorczości

Średnio co dwa dni zmieniają się w naszym kraju przepisy podatkowe! W takiej sytuacji prowadzenie biznesu rodzinnego jest niezwykle trudne – zwraca uwagę w rozmowie z „Relacjami” Andrzej Sadowski, wiceprezydent Centrum im. Adama Smitha oraz prezydent nowo powstałej Konfederacji Pracodawców URBI – Unii Rynku Budowlano-Inwestycyjnego.

Czy jesteśmy krajem rodzinnej przedsiębiorczości? Jaką część polskiej gospodarki stanowią firmy rodzinne?

Byliśmy i cały czas jesteśmy. Polska jest takim samym krajem, jak inne kraje europejskie, gdzie przedsiębiorczość rodzinna stanowi większość gospodarki. Naturalną cechą gospodarek stanowią rodzinne biznesy. Te wielkie, niekiedy notowane na giełdowych parkietach, i te małe, których siły zazwyczaj nie dostrzega się.

Trudno jednak zaprzeczyć, że kilka dekad gospodarki socjalistycznej nie sprzyjało rozwojowi familijnych biznesów...

To oczywiste. Zrobiono wiele, aby obrzydzić nam „prywaciarzy”. Zwróćmy jednak uwagę, że nawet wtedy – w czasach PRL – ci prywatnie byli niezbędni i łatali dziury w gospodarce permanentnego niedoboru. W tamtym reżimie także działały firmy rodzinne.

Zgódźmy się więc, że w tamtych czasach wielkie rodzinne marki dostały w kość. Wobec tego: czy gen rodzinnej przedsiębiorczości przetrwał ten trudny okres?

Trwał i mimo wszystko rozwijał się w socjalistycznym reżimie, który im większe pod koniec istnienia miał problemy gospodarcze, tym bardziej tolerował rodzinną przedsiębiorczość. Gen rodzinnej przedsiębiorczości był na tyle rozwinięty przed 1989 rokiem, że rody przedsiębiorców, które dały radę w czasach PRL-u, rozwinęły skrzydła w III RP. Nie chcę wymieniać nazwisk, aby kogoś nie pominąć, bo to ludzie zasługujący na ogromny szacunek. Te okrzepłe w biznesie rodziny posiadały wiedzę i kapitał oraz reputację, aby w nowych warunkach zwielokrotnić swoje możliwości. Ostatnie dwie dekady dowiodły, że można odbudować potencjał rodzinnych przedsiębiorstw zakładanych jeszcze przed wojną, i to nawet pierwszą wojną.

Tymczasem już w III RP wyrosło pokolenie spadkobierców biznesów zakładanych na przelocie lat 80. i 90. ubiegłego wieku...

Tak! To też przedsiębiorstwa rodzinne, choć 20 lat temu ich założyciele nie myśleli o swoich biznesach w tych kategoriach. To są nowe rody przedsiębiorców, którym tzw. ustawa Wilczka z 1988 roku odblokowała warunki do działania. Przedsięwzięcia zakładane ponad 20 lat temu stają się na naszych oczach firmami wielopokoleniowymi.

Prawie 25 lat prowadzenia firmy... To akurat tyle, aby zacząć myśleć o przekazaniu biznesu dzieciom...

Proszę to powiedzieć aktywnemu przedsiębiorcy z 25-letnim stażem! Na pewno zaprotestuje! Zamiast mówić o wymianie międzypokoleniowej, nazwijmy to lepiej sztafetą pokoleń. Cechą biznesów rodzinnych są duże, nieformalne wpływy seniora-założyciela, którego doświadczenie jest nie do przecenienia.

Czy młodzi są dobrze przygotowani na przejście paterki w biznesowej sztafecie pokoleń?

Oni już na starcie są w innej sytuacji. Proszę pamiętać, że 25 lat temu nie było szkół kształcących w dziedzinie biznesu. Szkoła Główna Handlowa była Szkołą Główną Planowania i Statystyki, a nie biznesu. Mamy więc kolejne, dobrze wykształcone pokolenia, gotowe do przejścia rodzinnych przedsiębiorstw. Ci młodzi ludzie często już prowadzą firmy rodzinne na większą skalę i nowocześniejszymi technikami zarządzania. Tej wyuczonej wiedzy pokolenie przełomu lat 80. i 90. zwyczajnie nie miało i wiele rzeczy robiło spontanicznie oraz intuicyjnie. Dla nich szkołą biznesu było życie i popełniane błędy.

Trudności w prowadzeniu biznesu w naszym kraju mogą jednak zniechęcać do przejmowania rodzinnych biznesów. Czy sukcesja w rodzinnych firmach jest już zjawiskiem naturalnym?

Tak, bo na dobrą sprawę nie ma lepszej alternatywy na ostatnie życie i gwarancję dobrej emerytury niż rodzinne, wielopokoleniowe przedsiębiorstwa. Dla większości z nas alternatywą nie może być praca w administracji, a nawet np. profesura na uniwersytecie. Dzisiaj widać, że własny biznes jest gwarancją godnego życia i najdoskonalszym funduszem emerytalnym. Młodzi zaczynają rozumieć, że firma założona przez ojca lub matkę jest ważna także dla nich i będzie ważna dla ich dzieci oraz wnuków. Tak rodzą się wielopokoleniowe biznesy, związane z nazwiskiem, z rodziną, a nie z anonimowym, lepszym czy gorszym akcjonariatem. Tak zrodziła się potęga Toyoty czy Forda. W Polsce możemy się posłużyć choćby przykładem rodzinnej firmy Blikle, która została założona w 1869 roku! To prawie półtora wieku temu!

Ale dzisiaj mamy niespójne przepisy, wysokie podatki i klimat nie zawsze przyjazny biznesowi. Czy trudy prowadzenia firmy nie przestraszą ewentualnych sukcesorów?

Bez wątpienia politycy wieloma swoimi działaniami szkoda biznesowi. Międzynarodowe instytucje badawcze wyliczyły, że prawne, administracyjne i inne przeszkody przynoszą przedsiębiorcom w naszym kraju blisko 70 mld zł strat rocznie. Ale to nic – sukcesorzy wielu polskich rodzinnych biznesów przejmują firmy ze stabilną pozycją, często na rynkach zagranicznych. Poza tym ci sukcesorzy są przygotowywani do roli szefów przedsiębiorstwa przez zapobiegliwych rodziców. Tak właśnie działa w praktyce ten niewidoczny gołym okiem gen przedsiębiorczości rodzinnej. Powiedziałbym tak: 25 lat temu rodzice zaczynali pionierską walkę w trudzie i znoju; obecnie dzieci przejmują biznesy na etapie stabilizacji i rozwoju. Podkreślimy: te dzieci są do swojej roli zazwyczaj doskonale przygotowane, niekiedy na najlepszych europejskich i amerykańskich uczelniach i z międzynarodową praktyką.

Co najbardziej przeszkadza w rozwoju rodzinnej przedsiębiorczości?

Od lat jest to samo. Największą przeszkodą współczesnego biznesu w Polsce – zresztą nie tylko rodzinnego – jest wysokie opodatkowanie pracy. Firmy rodzinne rozwijają się poprzez wzrost zatrudnienia. Tymczasem wszelkie badania, w tym rządowe, pokazują, że wysokie opodatkowanie pracy ZUS-em, składkami i podatkami blokuje zatrudnienie. W Polsce praca opodatkowana jest akcyzą, jak wódka czy papierosy. Na każde 1000 zł wypłacane pracownikowi do ręki przedsiębiorca musi dodatkowo oddać rządowi ok. 700 zł w podatkach od pracy. To główna przyczyna bezrobocia w naszym kraju. Przekroczona została bariera fiskalna, poza którą pracodawcom opłaca się zatrudniać na czarno, a pracownikom pracować w szarej strefie. Wysokie kary i inne represje skarbowki niczego tu nie zmieniają.

Do tego setki stron przepisów utrudniających życie przedsiębiorcom...

Nawet rząd kiedyś przyznał, że likwidacji powinno ulec wiele najbardziej szkodliwych dla biznesu przepisów. Przypomnę, że polscy przedsiębiorcy każdego roku spędzają blisko 300 godzin nad różnymi, wymaganymi przez przepisy, kwitami i sprawozdaniem! Jednak opasłe księgi pełne paragrafów to nie wszystko. Najgorsze jest tempo często niezrozumiałych zmian. Średnio co dwa dni zmieniają się w naszym kraju przepisy podatkowe! W takiej sytuacji nikt nie może być pewny dnia ani godziny, a prowadzenie biznesu rodzinnego jest niezwykle trudne. Jednak i to dałoby się jakoś przeżyć, gdyby nie niewydolność polskiego wymiaru sprawiedliwości...

Co pan przez to rozumie?

Jeżeli przedsiębiorca ma np. spór z urzędem skarbowym, to idzie do sądu, który szybko ten spór rozstrzyga i wszystko jest jasne. Tak działa to w zwykłym świecie. Niestety, w Polsce sądy nie działają normalnie i dlatego urzędnicy czują się bezkarni w podejmowaniu decyzji dotyczących



Fot. Archiwum Centrum im. Adama Smitha

Młodzi zaczynają rozumieć, że firma założona przez ojca lub matkę jest ważna także dla nich i będzie ważna dla ich dzieci oraz wnuków – mówi Andrzej Sadowski, wiceprezydent Centrum im. Adama Smitha oraz prezydent nowo powstałej Konfederacji Pracodawców URBI – Unii Rynku Budowlano-Inwestycyjnego

przedsiębiorców. Do znudzenia można by przypominać choćby nieszczęśliwy przykład Romana Kluski i jego sporu z władzą. Działanie, a właściwie brak działania polskiego wymiaru sprawiedliwości, nie tylko utrudnia prowadzenie biznesu, ale niekiedy doprowadza firmy do upadku.

Czy wobec tego firmy rodzinne mają w Polsce dobre perspektywy rozwoju?

Jak najbardziej! Na przekór wszystkim przeszkodom Polska jest i będzie krajem rodzinnego biznesu! Firmy rodzinne pośród wielu zalet mają i tę jedną, bardzo ważną – ich właściciele w podejmowaniu decyzji kierują się nie tylko arkuszem kalkulacyjnym, bezdusznie i krótkowzrocznie wskazującym zysk i stratę. Najważniejszym kapitałem firmy rodzinnej nie jest wyłącznie cash na kontach, tylko ludzie, którzy są najcenniejszym kapitałem w firmach. Odpowiedzialny właściciel firmy rodzinnej potrafi na jakiś czas zrezygnować z zysku, aby jego przedsiębiorstwo doczekało lepszych czasów. W wielkich korporacjach o anonimowym akcjonariacie decyzję najczęściej podejmują fundusze inwestycyjne, które mają największe pakiety akcji. Tam nie ma miejsca na etykę, jest tylko arkusz kalkulacyjny.

Etyka w biznesie... Czy to nie brzmi zbyt idealistycznie?

Absolutnie nie! Jak stwierdził polski uczony Feliks Koneczny – etyka jest jednym z ważniejszych czynników ekonomicznych, często w gospodarce rozstrzygającym. Te firmy, które opierają się na wartościach etycznych, a właśnie tak postrzegane są przedsiębiorstwa rodzinne, są w stanie lepiej przetrwać kryzysy. Motywacją ich właścicieli nie sprowadza się wyłącznie do osiągnięcia zysku w jak najkrótszym czasie. ●



Jacek Świder

redaktor serwisu LepszaOferta.pl, długoletni dziennikarz Dziennika Polskiego w Krakowie

Pielęgnowanie relacji nestorzy – sukcesorzy

Bo to jest w dzieciach najpiękniejsza cnota, gdy trudy rodziców ponoszą z ochotą.

[Sofokles]



Ewa Zielińska

Kierownik merytoryczny projektu „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych”, PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o.

Jestem naprawdę zadowolony, że mogę na co dzień pracować z moim ojcem i czerpać z jego doświadczenia” – w ten sposób o współpracy z założycielem sieci drogerii Rossmann, Dirkiem Rossmannem (ur. 1946) wypowiada się jego starszy syn Daniel (ur. 1976) – jeden z dwóch sukcesorów. Który z przedsiębiorców, pragnący aby jego dziecko z pasją podjęło wyzwanie prowadzenia rodzinnego biznesu, nie chciałby usłyszeć takich słów pod swoim adresem?

Niestety w wielu przypadkach nestorzy zbyt późno wychodzą z propozycją przekazania swojego przedsiębiorstwa w ręce następcy. Wizja międzypokoleniowej współpracy powstaje u nich wtedy, gdy dzieci mają już za sobą podjęcie decyzji dotyczących miejsca, w którym będą mieszkać i pracować oraz wyboru ścieżki zawodowej – bywa, że nie mającej nic wspólnego z prowadzeniem rodzinnej firmy, czy jakimkolwiek zaangażowaniem w niej. Jak można uchronić się przed taką sytuacją i zachować rodzinny charakter zbudowanego z dużym wysiłkiem biznesu? Warto działać w oparciu o wskazówki płynące z doświadczeń zagranicznych i rodzimych firm, w których temat następcstwa władzy jest bieżącą sprawą.

Sukcesja w niemieckiej firmie rodzinnej Rossmann stanowi dowód na to, że właściwie zaplanowana i stopniowo realizowana zmiana generacyjna może przebiegać bez poważnych zaburzeń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz rodziny. Początki spółki sięgają roku 1972 r., kiedy 26-letni Dirk Rossmann założył w Hannoverze pierwszy samoobsługowy sklep z artykułami drogeryjnymi i chemicznymi. Był to wówczas dość śmiały krok, gdyż do tamtego momentu w Niemczech Zachodnich handel kosmetykami odbywał się według modelu zbliżonego do aptecznego, z towarem podawanym z rąk sprzedawcy i cenami określanymi urzędowo. W swoim marckcie Dirk Rossmann postanowił obniżyć ceny oraz dać klientom bezpośredni dostęp do oferowanych produktów. Rynek zareagował entuzjastycznie, a Rossmann zaczął otwierać kolejne sklepy, by po 10 latach stać się liderem w handlu drogeryjnym w RFN. Dziś wartość sprzedaży oscyluje wokół 5 mld euro, sieć ma zagranicznego inwestora i liczy 11 tys. placówek w krajach Europy oraz Azji, w tym 900 w Polsce.



Fot. Grzegorz Dygór

Uczestnicy testowania „Przewodnika po sukcesji w firmach rodzinnych”, warsztaty w Warszawie, marzec 2014

Do zaangażowania w prowadzenie firmy Dirk Rossmann zachęcał obydwu synów, pochodzących zresztą z różnych związków. Starszy z nich przyznaje w imieniu własnym i brata: „Nigdy nie było Planu B. Zawsze byliśmy zainteresowani tym, aby firma pozostała pod naszym zarządkiem”. Kontrahenci Rossmanna, umawiając się z nim na spotkanie, zwykle muszą się liczyć z zainicjowaną przez niego obecnością sukcesorów podczas rozmów – obserwowanie ojca jest dla nich najlepszą szkołą biznesu. Nestor systematycznie wprowadzał następców w sprawy spółki: aktualnie 38-letni Daniel odpowiada za dynamiczną ekspansję firmy, a 29-letni Raoul kieruje departamentem zaopatrującym sieć w lwią część asortymentu. W 2012 r. w wywiadzie prasowym Dirk Rossmann ogłosił, że rozpoczął działania zmierzające bezpośrednio do sukcesji. Jego zdaniem zmiana pokoleniowa przebiegnie płynnie, a gwarantem tego jest fakt, że pozwolili synom na zdobycie odpowiedniego doświadczenia biznesowego i przejęcie prowadzenia większości spraw przedsiębiorstwa jeszcze w okresie, kiedy sam był w nim obecny. Nestor ma zamiar w przyszłości służyć swoim synom glosem doradczym, jeśli będą tego potrzebować. Obraz sukcesji w sieci Rossmann nie jest sielankowy: „Niekiedy bardzo gwałtownie się kłócimy i krytykujemy. Na naszych naradach bywa głośno. Jestem dość emocjonalną osobą. Pamięamy jednak zawsze o serdeczności i głębokiej rodzinnej więzi, jaka nas łączy” – wyjaśnia Dirk Rossmann. Nestor podkreśla, że zarówno dla niego, jak i jego synów pielęgnowanie dobrych relacji rodzinnych jest bardzo ważne. Postrzega je jako cenny kapitał, którego nie posiadają inne firmy, a któ-

ry ułatwia dochodzenie do konsensusu w strategicznych kwestiach.

Jak wobec tego pielęgnować relacje rodzinne i zawodowe w kontekście wspólnego prowadzenia firmy przez rodziców i dzieci oraz planowania kroków sukcesyjnych, by chronić ten wyjątkowy kapitał, o którym mówi Dirk Rossmann? **Autorami wskazówek w tym zakresie są nestorzy i sukcesorzy z polskich firm rodzinnych** z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, którzy uczestniczyli w recenzowaniu pierwszej wersji innowacyjnego „Przewodnika po sukcesji w firmach rodzinnych” Pracując w grupach warsztatowych, nestorzy oraz sukcesorzy sformułowali rady adresowane do drugiej strony procesu sukcesji. Ich rolą było wzajemne uświadomienie potrzeb i oczekiwań obydwu grup. Ich zrozumienie ułatwia bowiem właściwe kształtowanie przebiegu zmiany sukcesyjnej na gruncie firmowym i rodzinnym. Poniżej zostały wymienione i omówione wybrane wskazówki:

Sukcesorzy za istotne uznali, aby **nestorzy w kontekście sukcesji wiedzieli/zrozumieli, że:**

- *Należy – choćby ogólnie – uzgodnić harmonogram sukcesji, nawet jeśli miałby podlegać modyfikacjom.*

Okres pracy zawodowej wydłuża się i dotyczy to nie tylko ustawowego wieku emerytalnego, ale także aktywności osób pracujących na własny rachunek. Nikogo dziś nie dziwi stojący na czele firmy prezes zbliżający się do 70 lat (*vide* Rossmann). Nie ma w tym nic złego, o ile właściciel firmy nie zapomni o umożliwieniu przyszłemu następcy odpowiedniego rozwoju i poszerzenia zakresu odpowiedzialności w firmie. Trudno o bardziej sprzyjające frustracji okoliczności, niż utrzymywanie np. 40-letniego sukcesora po kilkunastu latach pracy z dala od podejmowania samodzielnych decyzji, chociażby w wydzielonym zakresie odpowiedzialności. Sukcesor stłamszony, pozbawiony swobody działania – podczas gdy jego rówieśnicy są u szczytu kariery zawodowej – to sukcesor zniechęcony, rozglądający się za inną pracą. Dlatego tak ważne dla następców jest wyznaczenie kamieni milowych w procesie zmiany: ustalenie ich roli na kolejnych etapach zaangażowania w firmie oraz możliwości poszerzenia kompetencji, a także omówienie, w jaki sposób będzie ulegać zmianie rola nestora – jakie obowiązki ma zamiar dzielić lub przekazywać. Plan może podlegać rewizji, ale ważne jest, aby szczerze dyskutować nad tym, dlaczego pewne kroki ulegają przesunięciu w czasie.

- *Sukcesor zasługuje na obdarzenie go zaufaniem oraz emocjonalne wsparcie dla swoich pomysłów i działań, zamiast okazywania pobłażliwości i protekcyjności.*

Częstym powodem nieporozumień pomiędzy nestorem a sukcesorem jest brak umiejętności znalezienia równowagi pomiędzy tradycją a nowoczesnością. Rodzice działają według sprawdzonych sposobów postępowania, argumentując, że: „Tak zawsze było”, „Do tego przyzwyczajeni są nasi klienci” lub „Po co zmieniać coś, co działa?” Sukcesorzy, mając nieco świeższe spojrzenie na firmę, a niekiedy również kierunkowe wykształcenie, usiłują przeforsować własne rozwiązania, np. sięgnąć po nowe

formy marketingu. Bagatelizowanie tych propozycji przez nestora zazwyczaj najpierw powoduje gwałtowne starcia, a jeśli właściciel firmy nie wykaże się elastycznością w swoim stanowisku – spadek motywacji sukcesora do pracy w rodzinnej firmie. Jeszcze gorsze konsekwencje ma brutalne torpedowanie lub okazywanie lekceważenia dla pomysłów sukcesora w obecności innych osób. Sukcesor będzie wyczulony na takie sygnały i prawdopodobnie poczuje się jak skarcony uczeń. Rozwiązaniem może być wcześniejsze omawianie w cztery oczy pomysłów następcy z użyciem argumentów merytorycznych, odwołujących się m.in. do finansów.

Nestorzy za istotne uznali, aby sukcesorzy w kontekście sukcesji wiedzieli/zrozumieli, że:

- *W prowadzeniu firmy niezbędne jest wykazywanie się poczuciem obowiązku i odpowiedzialnością, która oznacza także ponoszenie konsekwencji za decyzje.*

Prowadzenie firmy, to nie tylko prestiż, ale i wielka odpowiedzialność. Wielu sukcesorów, spragnionych możliwości szybkiego wywarcia wpływu na funkcjonowanie rodzinnego biznesu, zarządzanie ludźmi i osiągnięcia sukcesu reaguje niecierpliwością na – ich zdaniem zbyt powolną – ścieżkę awansu, wskazywaną przez nestora. Tymczasem zdobywanie i powiększanie wiedzy o branży, produktach i usługach przedsiębiorstwa to długotrwały proces, przy którym należy wykazać się pokorą. W warunkach silnej konkurencji jedna pochopna decyzja może pociągać za sobą dotkliwe skutki, wpływające na kondycję ekonomiczną firmy, rodziny i niespokrewnionych pracowników. Sukcesor rozpoczyna swoje zaangażowanie w firmie rodzinnej najczęściej wtedy, kiedy posiada ona już mniej lub bardziej ugruntowaną pozycję na rynku. Budowa tej pozycji kosztowała nestora wiele czasu i wyrzeczeń, stąd konieczne jest, aby kroki, jakie podejmuje w imieniu firmy następcą założyciela były poprzedzone rzetelną oceną ryzyka oraz bilansu kosztów i korzyści.

- *Nie jest możliwe zdobycie autorytetu wśród pracowników przez sukcesora na podstawie jednorazowej „nominacji” – przysły następcę powinien mieć własny pomysł i umiejętność systematycznego budowania swojej pozycji wśród kadry firmy.* Ogłoszenie podczas spotkania, że oto w firmie pojawił się sukcesor lub że od jutra będzie wiceprezesem nie nada mu w automatyczny sposób autorytetu menadżerskiego. Szanse na jego akceptację przez personel – zwłaszcza ten o wieloletnim stażu pracy – rosną, jeśli sukcesor nie ogranicza się do grzania w blasku rodzica-nestora. Konieczne jest podejmowanie działań, które budują szacunek w oczach pracowników – np. poprzez przejmowanie odpowiedzialności za sytuacje kryzysowe i rozwiązywanie problemów. Sukcesor, który dowiedzie, że potrafi poradzić sobie nawet z niewielkim kryzysem – zaproponować rozwiązanie, koordynować proces, udzielać wsparcia załodze – zyska na powadze i zrobi krok w stronę uprawnocnienia swojej przyszłej wiodącej roli. Innym

sposobem na budowanie pozytywnego wizerunku jest zasięganie rady u doświadczonych pracowników – sukcesor nie musi być specjalistą w każdej dziedzinie, ale powinien doskonalić w sobie umiejętność korzystania z wiedzy otaczających go osób. Istnieje duża szansa, że pracownik, którego głos został wzięty pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, poczuje się doceniony i chętny do współpracy w przyszłości.

Wydaje się, że zaadaptowanie do specyfiki własnej firmy i rodziny rad jakie sformułowali uczestnicy projektu „Przewodnik po sukcesji”, może mieć pewien wkład we właściwy przebieg procesu zmiany pokoleniowej. Sukcesja to proces złożony, wieloetapowy, ale warty podjęcia wysiłków w ciągłe doskonalenie współpracy nestora i sukcesora, bowiem owoce tej współpracy mogą być naprawdę imponujące. ●

Cytaty z wypowiedzi Dirka Rossmanna i Daniela Rossmanna stanowią tłumaczenie ich słów przytoczonych w artykule opublikowanym na portalu Immobilien-newsticker.de, Rossmann-Gründer erwartet reibungslosen Generationenwechsel 15.04.2014. Autorka korzystała również z informacji przedstawionych w artykule Kristiny Läscher, Süddeutsche.de, Zukunft des Drogeriehändlers Rossmann. Raoul oder Daniel? 03.04.2014.

Badania przeprowadzono w ramach projektu realizowanego przez PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., stowarzyszenie IFR, RIG w Katowicach i CompuTrain S.A. „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych” będzie ogólnie dostępny od 2015 r. Więcej informacji nt. projektu na www.sukcesja.org.

Nie każdy spadkobierca jest sukcesorem

Przecież wiesz, że nie przejmę po Tobie tej firmy! Tego zdania zapewne wielu założycieli firm nie chciałoby usłyszeć z ust swoich dzieci.



Łukasz Martyniec

doradca sukcesyjny, prawnik,
wykładowca, redaktor naczelny portalu
planowaniespadowe.pl.

Lecz skoro na Zachodzie, gdzie proces przygotowywania sukcesorów do przejścia biznesu rodzinnego planowany jest znacznie staranniej, zaledwie 30% firm znajduje następców, którzy chcą i potrafią kontynuować dzieło rodziców lub dziadków – oznacza to, że aż 70% firm czeka inny los, niż pozostanie w rodzinnych rękach.

To problem...

Bo wie pan. We wszystkich sklepach łącznie zatrudniamy ponad 120 osób. W naszym regionie to wcale niezły kawałek rynku. Walczymy o niego z małżonką od przeszło 20 lat. Ale cóż. Córka kończy właśnie historię sztuki w Paryżu. I... przydałby się jakiś sensowny zięć!

Albo:

Już trzy lata temu podjęliśmy z żoną decyzję, że przekażemy po 10% udziałów w firmie na rzecz synów. I tak się stało. Problem w tym, że oni nie do końca potrafią się dogadać. Poza tym najmłodszy coraz częściej wspomina, że to nie jego bajka. Obawiam się, że

jego żona ma na niego duży wpływ. I co? Trzeba będzie odkupić udziały?

Wiele takich opowieści słyszałem w mojej codziennej pracy. Wiele jeszcze usłyszę...

Jeśli przez całe lata nosimy w sobie plan przekazania firmy dzieciom, lecz odkładamy wciąż w czasie szczerą rozmowę na ten temat, sukcesja może okazać się nierealna. Dzieci mają prawo wybrać inną drogę niż rodzice, mieć własną pasję i nie podzielać ich zainteresowań. Już na etapie szkoły średniej i wyboru kierunku studiów widoczne są sygnały, jak sytuacja rozwine się w przyszłości. To dobry czas na to, aby delikatnie ukierunkowywać, dawać wolną rękę, ale też pokazywać szerszy kontekst odpowiedzialności za rodzinne przedsiębiorstwo.

...wyzwanie...

Gdy sukcesja układa się w sposób naturalny, dzieci same angażują się w firmę rodziców i w pewnym momencie to one stają się siłą napędową przedsiębiorstwa w nowoczesnym, coraz bardziej globalnym świecie. Trudne decyzje zaczynają się wtedy, kiedy dzieci, pomimo starań i częstokroć wieloletniej pracy w firmie rodzinnej, ostatecznie decydują się na wybór innej drogi życiowej, lub też od początku wiadomo, że dziecko ma inne zainteresowania i nie będzie chciało kontynuować pasji rodziców.

Wtedy warto postawić sobie ważne pytania. Pierwszym jest: **Co w przyszłości stanie się z firmą rodzinną; jak długo rodzice będą chcieli ją prowadzić i czy przedsiębiorstwo uda się sprzedać?**

Firma może pozostać w rękach rodziny na dwa sposoby. Po pierwsze, kiedy w ramach zmiany międzypokoleniowej sukcesorzy przejmą władzę operacyjną oraz – z czasem – własność przedsiębiorstwa; po drugie, kiedy przejmą wyłącznie własność, a zarządzanie powierzone zostanie osobom z zewnątrz. Ta druga ewentualność będzie mieć miejsce raczej w większych podmiotach gospodarczych. W firmach z małych może okazać się, że zatrudnienie zarządu spoza rodziny będzie nieopłacalne.

Decyzja o dalszych losach firmy nie może być odkładana w nieskończoność. Kiedy w rodzinie biznesowej stanie się jasne, że dzieci nie przejmą zarządu w firmie, seniorzy powinni mieć czas na pozyskanie zaufanej kadry zarządzającej, aby samemu móc zająć się działaniami nadzorczymi i właścicielskimi. Sukcesja oparta na pracownikach lub zewnętrznym, najemnym zarządzie, będzie w wielu firmach koniecznością. Aby była realna i w dłuższej perspektywie czasowej nie spowodowała na firmę oraz rodzinę problemów, seniorzy powinni wyznaczyć sobie jasny horyzont czasowy dotyczący własnej aktywności zawodowej, dzieci zaś winny zostać wprowadzone w rolę przyszłych właścicieli i nabyć kompetencję w tym właśnie zakresie. Nie można dopuścić do sytuacji, w której odsunięcie się seniorów z czynnego sprawowania nadzoru i wyznaczania wieloletniej strategii firmy spowoduje, że firma będzie dryfować pod rządem niezwiązanych z rodziną członków zarządu lub też że zarząd podejmie działania niezgodne z wartościami, na których zbudowana jest firma. O działaniu na szkodę firmy nie wspominając. Juniorzy, nawet jeśli nie będą w zarządzie, powinni mieć kompetencje pozwalające na sprawowanie nadzoru i wyznaczanie długookresowej strategii – nie powinni tracić kontaktu z rynkiem i branżą.

Jeśli to się nie uda, być może korzystniejsze dla rodziny byłoby zaplanowanie sprzedaży firmy. Trzeba to zrobić w odpowiednim czasie, nie tylko ze względu na możliwość uzyskania lepszej ceny. Istotne jest także, aby nie przegapić właściwego momentu na sprzedaż przedsiębiorstwa. Wiele branż, które dziś wydają się stabilne, w perspektywie 10 czy 20 lat może stracić rację bytu na rynku. Zbyt długie zwlekanie może doprowadzić do konieczności sprzedaży firmy po bardzo niskiej cenie.

Sama sprzedaż też nie jest prostą sprawą. Przygotowanie do niej warto zacząć od przeglądu majątku firmy – być może część środków trwałych (głównie nieruchomości) można będzie pozostawić w ramach majątku ulokowanego poza firmą, aby stworzyć rodzinie możliwość posiadania pasywnych źródeł przychodu (jest to element zabezpieczenia emerytalnego seniorów). Następnie zastanowić się, co ma największą wartość, co właściwie sprzedajemy. Majątek

i pracowników? Kontrakty i klientów? A może know-how, które dopiero wymaga opatentowania i zabezpieczenia od strony prawnej, aby nabrało rynkowej wartości? Częstość taka analiza pokazuje, że można próbować sprzedać firmę drożej. Lub też, że sprzedaż w ogóle nie będzie możliwa...

Drugie pytanie: **Z czego będą utrzymywali się seniorzy po zakończeniu działalności firmy?**

Jeśli firma pozostanie w rodzinie zarządzana przez najemnych członków zarządu albo zostanie sprzedana – w rodzinie pozostanie majątek, często generujący dodatni przepływ finansowy i pozwalający zachować określony poziom życia. W przeciwnym razie – kiedy firma zostanie zlikwidowana – majątku oraz pieniędzy może okazać się zbyt mało. Dobrze jest, jeśli przez 15-20 lat przed emeryturą właściciele zadbają o wybudowanie dodatkowych zabezpieczeń majątkowym w oparciu o aktywa zgromadzone poza firmą (nieruchomości, gotówkę itd.). Gdy bowiem będą opierać źródło swoich przychodów wyłącznie na zyskach z firmy rodzinnej, może to okazać się niebezpieczne. Sytuacja firmy, branży, rynku albo osobista kondycja członków rodziny wielokrotnie może ulec zmianie. Likwidacja firmy i utrata przychodów przez nią generowanych może stać się przyczyną wyprzedaży majątku zachowanego na starość, aby uwolnić zamrożoną w nim gotówkę. Warto już wcześniej zabezpieczyć się przed takim ryzykiem.

Osobną rzeczą, niezmiernie istotną z punktu widzenia międzypokoleniowego transferu majątku rodzinnego, są decyzje dotyczące podziału majątku pomiędzy dzieci (co może mieć wpływ na przyszłe zachowki) oraz pozostawienia określonych składników majątku do wyłącznej dyspozycji seniorów. Pamiętajmy, że jeśli przynajmniej jeden z małżonków dożyje późnego wieku, a o podziale majątku zadecydują reguły dziedziczenia ustawowego, pojawi się współwłasność z dziećmi lub innymi spadkobiercami. Będzie to miało wpływ na dalsze zarządzanie majątkiem.

... i szansa!

Jeżeli seniorom udało się zbudować firmę rodzinną i majątek „z niczego”, jeśli ciężką pracą i wyznawanymi wartościami udowodnili, że jest to możliwe, to czego – startując z zupełnie innego poziomu – mogą dokonać ich dzieci? Nierzadko lepiej wykształcone, wyposażone w pomoc, zasoby i kontakty rodziców oraz możliwości, które daje otwarty świat, z pewnością dokonają znacznie, znacznie więcej! To ogromna szansa!

Nie musi to być jednak w oparciu o tę samą firmę rodzinną, która istnieje obecnie. Otworem stoją dotacje unijne, innowacje, nowe technologie, branże i otwarte granice. Rodzinna firma i zgromadzony majątek mogą być trampoliną, która pozwoli szybciej odbić się w górę. Tylko trzeba mądrze o tym rozmawiać, być elastycznym oraz planować z odpowiednim wyprzedzeniem. ●

Wiele branż,
które dziś wydają się
być stabilne, w perspektywie
10 czy 20 lat może stracić rację
bytu na rynku. Zbyt długie
zwlekanie może doprowadzić
do konieczności sprzedaży
firmy po bardzo
niskiej cenie.

Firmy rodzinne w Hiszpanii – współpraca nauki, gospodarki i państwa

– relacja z Madrytu



dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa,
Uniwersytet Łódzki

Hiszpania jest w chwili obecnej przykładem kraju o wysokim poziomie świadomości i zrozumienia specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych. Imponuje ilość oraz jakość badań naukowych przeprowadzonych w firmach rodzinnych w ciągu ostatnich trzydziestu lat, głównie przez zespół profesora M. A. Gallo z Wyższej Szkoły Biznesu (IESE) w Barcelonie¹. Oszacowano, że firmy rodzinne stanowią 71% przedsiębiorstw i tworzą 75-90% miejsc pracy. W porównaniu z firmami nierodzinnymi charakteryzują się większą wydajnością pracy i wysokim poziomem konkurencyjności. Przewodzą w tym zakresie przedsiębiorstwa rodzinne z Katalonii. Badania dowiodły jednak, że w Hiszpanii działało mniej dużych firm rodzinnych niż dużych nierodzinnych, co mogło świadczyć, że podmioty te osiągały lepsze wyniki gospodarcze tylko do etapu średniej wielkości przedsięwzięcia. Firmy rodzinne natomiast zatrudniające większą liczbę pracowników borykały się z poważnymi problemami związanymi z finansowaniem wzrostu, reorganizacją, zarządzaniem, sukcesją władzy i własności oraz z pozyskaniem zespołu ludzi podzielających ten sam system wartości. Badania uświadomiły palącą potrzebę promowania inicjatyw gospodarczych sprzyjających zakładaniu firm rodzinnych oraz udzielaniu pomocy i wsparcia tym podmiotom, które znajdowały się już na wyższym etapie rozwoju i napotykały na bariery uniemożliwiające im realizację strategii wzrostu.

Przełomowym momentem w diagnozowaniu biznesu rodzinnego okazały się wyniki długookresowego badania 1000 największych hiszpańskich firm rodzinnych w latach 1972-1992, tak pesymistyczne, że wywołały w różnych kręgach społeczno-gospodarczych poważne zaniepokojenie, a nawet bicie na alarm. W okresie dwudziestu lat liczba firm w przedmiotowej próbie spadła aż o 40%, istotnie zmalało przeciętne zatrudnienie i wielkość obrotu. Firmy notowały niepowodzenia we wszystkich sektorach, z wyjątkiem dystrybucji. Średni wiek firm rodzinnych w 1992 r. wynosił

12 lat, co świadczyło o tym, że procesowi likwidacji części przedsiębiorstw towarzyszyło pojawianie się nowych. Dalsze pogłębione analizy przyczyn niepowodzeń firm rodzinnych doprowadziły do sformułowania postulatów, których realizacja miała wpłynąć na poprawę wskaźnika przetrwania oraz zwiększenie szans rozwoju. Stanowczo wskazano na konieczność:

- kierowania się racjonalnymi przesłankami ekonomicznymi podczas rozwiązywania problemów właściwych firmom rodzinnym, np. planowanie sukcesji a nie odkładanie jej, odejście od błędnego utożsamiania własności firmy z predyspozycjami do zarządzania nią itp.,
- zadbania o swój wizerunek jako firmy wiarygodnej, pewnego źródła dochodów dla udziałowców oraz atrakcyjnego miejsca pracy,
- jasnego określenia reguł rządzących stosunkami między rodziną a firmą tak, aby rodzina wzmacniała te relacje.

Zebranie gruntownej wiedzy na temat przedsiębiorczości rodzinnej stało się inspiracją do utworzenia formacji reprezentującej interesy tego sektora oraz prowadzącej działalność na rzecz stworzenia korzystnego makroklimate. Źródłem takiego makroklimate okazały się solidarnie zaangażowane czynniki rządowe, parlamentarne, społeczne i lokalne. Uświadomiono sobie także potrzebę permanentnej edukacji przedstawicieli wewnętrznego i zewnętrznego środowiska firm rodzinnych na temat stojących przed nimi wyzwań, w tym podnoszenia konkurencyjności również na scenie międzynarodowej. Dlatego też w 1991 r. z inicjatywy profesora M.A. Gallo powołany został do życia – działający z sukcesem do dziś – Instytut Firm Rodzinnych (Instituto de la Empresa Familiar – IEF) z siedzibą w Barcelonie, który przybrał formę klubu zrzeszającego przedsiębiorców czołowych firm hiszpańskich². Instytut wyznaczył sobie za główne cele:

- doprowadzenie w drodze negocjacji, racjonalnej argumentacji oraz konstruktywnych propozycji do modyfikacji fiskalnego, prawnego oraz „ideologicznego” środowiska firmy rodzinnej,
- popieranie studiów i badań nad firmami rodzinnymi oraz sprowadzanie do Hiszpanii międzynarodowych ekspertów w tej dziedzinie, głównie ze Stanów Zjednoczonych,



Fot. Wojciech Popczyk

Po wykładzie na temat przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych wygłoszonym dla studentów V roku Wydziału Ekonomii, Biznesu i Turystyki. Na zdjęciu obok: Universidad de Alcalá – Madrid. Budynek Rektoratu. Uczelnię założył w 1500r. Kardynał Cisneros, arcybiskup Toledo. W 1998r. miasto Alcalá de Henares oraz Uniwersytet wpisane zostały na listę światowego dziedzictwa UNESCO.

Tabela 1. Firmy hiszpańskie wśród 100 największych firm rodzinnych Europy

Nazwa firmy	Nazwisko rodziny	Sektor	Udział we własności
MERCADONA	Roig	supermarkety	80%
EL CORTE INGLES	Alvarez	domy towarowe	powyżej 50%
INDITEX	Ortega	sprzedaż detaliczna odzieży	59,29%
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS	Koplowitz	budownictwo	52,48%
FERROVIAL	Del Pino	budownictwo	44,89%
ACCIONA	Entrecanales	budownictwo	49,44%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Top Family Business in Europe*, 29.05.2012, www.campdenfb.com

- pielęgnowanie ducha przedsiębiorczości w firmach już istniejących oraz w społeczeństwie jako całości³.

Na rezultaty tych działań nie trzeba było długo czekać. Jeszcze w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku w Hiszpanii istniał niekorzystny wizerunek firmy rodzinnej. Członkowie rodziny, zwłaszcza przedstawiciele młodego pokolenia o należytych wykształceniu, przygotowaniu praktycznym oraz predyspozycjach do samodzielnego kierowania firmą, niewłaściwie postrzegali jej wartość oraz rangę i w konsekwencji wybierali inną drogę kariery. Instytut Firm Rodzinnych postanowił zmienić ten stan rzeczy i przywrócić wartości, jakie towarzyszyły firmom rodzinnym w chwili powoływania do życia, a wśród społeczeństwa wzbudzić dla nich szacunek, podziw i poparcie. W ciągu zaledwie trzech lat wizerunek firmy rodzinnej ewoluował od formy działalności gospodarczej nie przynoszącej zaszczytu i raczej wstydlivej do wydajnego i solidnego przedsiębiorstwa stanowiącego źródło dumy i satysfakcji dla jego właścicieli oraz wzbudzającego uznanie i akceptację środowiska, w którym działa. Kampanii promocyjnej dopomogło skojarzenie – ku zdziwieniu opinii publicznej – atrybutu doskonałości i prestiżu z firmą rodzinną. Zmiany w mentalności społecznej

zapoczątkowały reformy legislacyjno-fiskalne, sprzyjające rozwojowi firmy rodzinnej oraz wyrównujące jej szanse w stosunku do innych typów przedsiębiorstw.

Aktualnie wśród 100 największych firm rodzinnych w Europie funkcjonuje sześć przedsiębiorstw hiszpańskich, co plasuje ten kraj na niezłej pozycji (dla porównania: Niemcy – 36 firm, Włochy – 15, Francja – 14, Wielka Brytania – 5, Szwajcaria – 5, Holandia – 4, Belgia – 3, Turcja – 3, Luksemburg – 2, Dania – 2, Szwecja – 2, Finlandia, Grecja, Irlandia po 1)⁴.

Zaplanowanie i realizacja podobnych działań promujących biznes rodzinny w Polsce wydaje się, miejmy nadzieję, jedynie kwestią czasu. ●

¹ M.A.Gallo, *Family Business in Spain: Continuity of the Family Business*, "Family Business Network Newsletter", 12(July)/1995, s. 7

² W Polsce podobnie wiodącą i ważną rolę odgrywa Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych.

³ „Overview of Family Business Relevant Issues”, *Country Fiche Spain (2008)* – raport ekspertów Komisji Europejskiej w ramach projektu koordynowanego przez KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research na zlecenie Komisji Europejskiej, Enterprise and Industry Directorate General, s. 11-12

⁴ Opracowanie własne na podstawie: *Top Family Business in Europe*, 29.05.2012, www.campdenfb.com

Po co w biznesie kompetencje miękkie

Rzecz o warsztatach bazowych, czyli rozwojowo-biznesowych.



Krzysztof Stańczyk

Trener i doradca w programie FR2. Z zawodu trener biznesu, coach, psychoterapeuta, właściciel firmy p.n. „Pracownia Inicjatyw”.

Od początku tego roku trwają szkolenia dla uczestników projektu Firmy Rodzinne 2 (FR2). Jedną z podstawowych form wsparcia są warsztaty rozwojowo-biznesowe, które nazywamy bazowymi, gdyż wszyscy uczestnicy są zobowiązani brać w nich udział.

Dopiero po skończeniu części bazowej następuje ścieżka indywidualna, gdzie uczestnicy mogą, w zależności od potrzeb ich firmy, wybierać warsztaty tematyczne oraz doradztwo. Cykl trzech dwudniowych warsztatów bazowych ma na celu doskonalenie kompetencji miękkich, takich jak zdolność rozpoznawania i radzenia sobie z emocjami, umiejętność skutecznej komunikacji, rozwiązywania konfliktów, umiejętność autorefleksji i spojrzenia na siebie oczami innych.

To bardzo wartościowa i ważna część projektu, jednak niektórzy uczestnicy podchodzą do niej z dużą rezerwą. Skłoniło mnie to do podzielenia się refleksją na temat tego, po co w biznesie kompetencje miękkie. Czym są warsztaty rozwojowo-biznesowe? Dlaczego wyniesione z nich umiejętności są potrzebne w prowadzeniu biznesu i co może naszym uczestnikom sprawiać tu największą trudność? Jednym słowem: czemu przynosząca długotrwałe efekty praca nad sobą nie zawsze oznacza „szybko, łatwo i przyjemnie”?

Czym są warsztaty rozwojowo-biznesowe?

Warsztat to najbardziej efektywna forma nauki osób dorosłych, polegająca na aktywnym uczeniu się w oparciu o osobiste doświadczenie. Na warsztatach FR2 uczestnicy pracują zgodnie z metodyką, wykorzystującą cykl Kolba, na który składają się: doświadczenie, analiza doświadczenia, sformułowanie uogólnionej wiedzy, planowanie wprowadzenia wiedzy w realia firmowo-rodzinne. Uczestnicy odtwarzają pewne doświadczenie – odgrywają scenkę dotyczącą sytuacji firmowej, grają w grę symulacyjną, imitującą procesy zachodzące w firmie, omawiają studium przypadku itp. Następnie analizują to doświadczenie, zastanawiając się w jaki sposób wyciągnięte z niego wnioski zastosować w praktyce, po czym planują wdrożenie ich w życie. Ten typ uczenia się, angażujący nasze myślenie, emocje i zachowanie, jest niezwykle skuteczny i atrakcyjny dla większości uczestników.

Co może stanowić przeszkodę w korzystaniu z warsztatów?

Skoro warsztat jest tak skuteczną i interesującą formą nauki, to warto się zastanowić, dlaczego część uczestników projektu FR2 nie chce uczestniczyć w tej formie nauki lub nie czerpie z niej satysfakcji. Przyczyną najczęściej są postawy (nastawienia) uczestników, świadomie lub nieświadomie wnoszone na warsztat i przesądzające o jego odbiorze. Jako trener najczęściej spotykam się z następującymi „destrukcyjnymi” postawami:

- „Ja wiem, jak robić biznes”
- „Nie potrzebuję psychoterapii”
- „Ale to już było”

„**Ja wiem jak robić biznes**”. Na czym polega destrukcyjność tej postawy? Prawdą jest, że każdy człowiek biznesu wie, jak robić biznes. Inaczej nie byłby przedsiębiorcą. Problem polega jednak na tym, że zbyt głębokie przywiązanie do swego wizerunku osoby bardzo kompetentnej (a świadectwem kompetencji są realne osiągnięcia biznesowe) może powodować opór wobec przyglądania się sobie, weryfikowania swoich postaw, czyli uczenia się. No bo po co mi nowe, skoro to jak działałam, sprawdza się?

Rzecz w tym, że świat się nieustannie zmienia. Wiedza i umiejętności, które dobrze służyły wczoraj, nie zawsze sprawdzają się dzisiaj. Jeśli nie będę otwarty i uważny na procesy, które zachodzą we mnie i moim otoczeniu, prędzej czy później stanę się w swoich reakcjach nieadekwatny, anachroniczny i po pewnym czasie mogę wypaść z rynku. Co może być antidotum na taką postawę? Pokora i otwartość – czyli świadomość, że nigdy nie wiem wszystkiego. Zawsze mogę się nauczyć czegoś, co pomoże mi lepiej prowadzić biznes – dzięki autorefleksji lub wymianie doświadczeń z innymi, czyli trenerami i uczestnikami zajęć.

„**Nie potrzebuję psychoterapii**”. Kilkakrotnie po zajęciach dochodziły mnie głosy uczestników z różnych grup, którzy mówili, że po pytaniu trenerów „z jakimi emocjami rozpoczynacie pracę na warsztacie?” czuli się, jakby brali udział w grupie psychoterapeutycznej, co często wprawiało ich w konsternację. Warto jednak przypomnieć, że warsztaty rozwojowo-biznesowe są **warsztatami wglądowymi**, co oznacza, że rozwój zaczyna się od przyjrzenia się, skupienia na sobie. Stąd pytania trenerów o emocje. Autorefleksja dotycząca tego, jaki jestem, czego potrzebuję, jakie są moje relacje z innymi, jaki sens ma prowadzenie przeze mnie firmy może przynieść wiele korzyści, ale w krótkiej perspektywie może być trudna. Może wydawać się stratą czasu,

powodować uczucie niepokoju i dyskomfortu. W dłuższej perspektywie jednak rezultatem autorefleksji często jest poczucie mocy, wizja firmy, wypracowanie misji. **Jest to owoc procesu trwającego w czasie – metarefleksji i autorefleksji, wspieranych dialogiem z innymi, który ma miejsce właśnie na warsztatach rozwojowo-biznesowych.**

Rzecz w tym, że we współczesnym świecie zadawanie sobie fundamentalnych pytań pożytywane jest za manierę, która może przystoi postaciom z filmu „Stowarzyszenie umarłych poetów” lub początkującym studentom, ale nie twardo stąpającym po ziemi biznesmenom. Dlaczego mam poświęcać czas na autoanalizę, doskonalić to, co oczywiste – na przykład zastanawiać się, jak rozmawiać z ludźmi, skoro posiadam znajomość języka polskiego w stopniu zadowalającym? Czas to pieniądz, a ja mam go tracić na filozofowanie? Odpowiedzią na pytania, dotyczące zasadności auto – czy metarefleksji, jest myśl Sokratesa: **„Poznaj samego siebie, a stanie przed tobą otworem cały świat”**. Jest w niej głęboka mądrość – jeśli zrozumieć, co jest dla mnie ważne, dokąd zmierzam, dokąd mnie prowadzą relacje z innymi – moja droga stanie się jasna, w o wiele mniejszym stopniu będę narażony na błędzenie. A biznes to przecież zdolność realizacji celów w jak najkrótszym czasie, jak najkrótszą drogą, przy jak najniższych kosztach. Czyli – przy minimum błędzenia.

W omawianym kontekście autoanaliza i ćwiczenia warsztatowe to nic innego jak opanowywanie i doskonalenie narzędzi umożliwiających bardziej efektywne prowadzenie biznesu rodzinnego. Narzędzia te to np. świadomość rodzaju przeżywanych emocji i umiejętność radzenia sobie z nimi, zdolność adekwatnych reakcji na procesy zachodzące w systemie firmowo-rodzinnym, umiejętność klarownej komunikacji i rozwiązywania konfliktów.

Mając w pamięci zacytowaną myśl Sokratesa warto, żeby każdy z uczestników projektu spróbował odpowiedzieć sobie na pytanie – czy potrzebuję tak rozumianej „psychoterapii”? Czy powinienem przyjrzeć się sobie i spróbować udoskonalić swoje najbardziej oczywiste umiejętności? Odpowiedz na to pytanie o kwestia decyzji każdego z nas. Czy koreluje ona z sukcesem w biznesie? Według mnie, tak.

„Ale to już było”. To trzeci typ postawy utrudniającej korzystanie z warsztatów rozwojowo-biznesowych. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej szkolenia dla firm bardzo się spopularyzowały. Początkowo przedsiębiorcy przystępowali do nich z dużym zaangażowaniem, jednak z biegiem czasu ich entuzjazm powoli się wyczerpywał. To naturalny proces. Na początku wszystko ma posmak nowości, wydaje się przydatne. Później pozostaje doskonalenie nabytych umiejętności, co niektórym uczestnikom nie wydaje się atrakcyjne. Prezentują oni postawę zgodną z duchem czasu, w którym dominuje zapotrzebowanie na wciąż nową stymulację.

Paradoksalnie, osoby, które wcześniej uczestniczyły w podobnych warsztatach, mogą dojść do skrajnie różnych wniosków. Pierwszy z nich brzmi następująco: byłem już na warsztatach z komunikacji, więc szkoda mi czasu na ich powtórkę. Inni mogą jednak wyciągnąć wniosek zgoła odmienny: **kompetencje miękkie to jeden z filarów skutecznego prowadzenia biznesu**, w związku z czym warto poświę-



Fot. Małgorzata Zawadka

Autor koncepcji Metodologii Wsparcia Firm Rodzinnych Jac Jakubowski, w otoczeniu przedstawicielek projektu FR2. Od lewej: Magdalena Kmak (asystentka biura FR2), Katarzyna Kałek (specjalista do spraw organizacji szkoleń), Ada Lewandowska (Instytut Biznesu Rodzinnego, trenerka warsztatów tematycznych w FR2), Beata Leśniak (redaktor mediów internetowych), Małgorzata Mączyńska (koordynator projekt z ramienia PAR) oraz Katarzyna Gierczak-Grupińska (Fundacja Firm Rodzinnych, koordynator sieciowania w FR2)

cić czas na ich doskonalenie. Przyznam, że mnie osobiście znacznie bliższy jest ten drugi wniosek, co potwierdzają przykłady z mojej praktyki trenerskiej

Na jednym z ostatnio prowadzonych przeze mnie warsztatów trenowaliśmy informację zwrotną typu FUKO (fakty, uczucia, konsekwencje, oczekiwania). Jeden z uczestników, od kilkunastu lat z sukcesem prowadzący firmę, powiedział, że dzięki uważnemu ćwiczeniu informacji zwrotnej tego typu na nowo odkrył wagę czytelnego formułowania wszystkich jej składników. Uczestnik ten od kilku lat, z własnej inicjatywy, bierze udział w licznych seminariach, warsztatach i szkoleniach, w których niejednokrotnie doskonalili te same umiejętności. Wie, że bez tego on sam i jego pracownicy mogą pobić w złożonych procesach firmowych – na przykład nieefektywnie komunikując się – tym samym narażając firmę na straty.

Czego uczą warsztaty rozwojowo-biznesowe FR2?

Cykl warsztatów rozwojowo-biznesowych w programie FR2¹ składa się z trzech dwudniowych zjazdów:

I warsztat – Ja w firmie rodzinnej: autonomia i współzależność

II warsztat – Ja w firmie rodzinnej: dialog pomiędzy płaciami, pokoleniami i szczeblami zarządzania.

III warsztat – Ja w firmie rodzinnej: menedżer jako animator zmiany

Zgodnie z założeniami twórców metodyki warsztatów, Doroty i Jacka Jakubowskich, psychologów i trenerów biznesu, głównym celem warsztatów jest uruchomienie procesów rozwoju, a nie „wtłoczenie” do głów uczestników zamkniętego systemu wiedzy w postaci wykładów i gotowych wniosków. Uczucie się na warsztatach dokonuje się poprzez tworzenie sytuacji edukacyjnych (uczenie się aktywnymi metodami na przypadkach pochodzących od uczestników).



Spotkanie rekrutacyjne do projektu FR2 we Wrocławiu. Koordynatorki merytoryczne w projekcie: Wiesława Machalica (trener warsztatów bazowych) i Sylwia Hull-Wosiek (trener warsztatów tematycznych) przeprowadzają pokazowe warsztaty.

Rola trenera polega na moderacji przebiegu warsztatu. **W efekcie uczestnicy nie są uczeni przez trenera, lecz uczą się sami od siebie i od siebie nawzajem.** Ten typ edukacji jest trudny, stanowi wyzwanie dla trenera i uczestników, ale daje niezwykle cenne owoce – w uczestnikach wzrasta poczucie sprawczości i odpowiedzialności za własny rozwój.

Kolejność tematów na warsztatach nie jest przypadkowa. Zgodnie z założeniami twórców metodyki: „uczenie się należy zacząć od siebie, potem można poszukać innych perspektyw (na przykład: jak widzą dane zjawisko inni ludzie), a na końcu można się przyjrzeć swoim możliwościom uczenia innych – w tym przypadku bycia liderem zmiany”.

Pierwszy warsztat – „Ja w firmie rodzinnej: autonomia i współzależność”, ma za zadanie zachęcić uczestników do myślenia systemowego, gdyż, zgodnie z założeniami metodologii, rodzina i firma tworzą system, który należy analizować zgodnie z koncepcją teorii systemów. Warsztat ma pomóc rozpoznać sfery osobistych wpływów w systemie, dynamikę współzależności jego elementów (złożoność relacji pomiędzy członkami rodziny, pracownikami spokrewnionymi i niespokrewnionymi), procesowy charakter zjawisk występujących w firmie. Ponadto celem warsztatu jest wprowadzenie zasad poprawnej komunikacji, zbudowanie w uczestnikach poczucia współodpowiedzialności za własny rozwój, budowa środowiska firm rodzinnych.

Drugi warsztat – „Ja w firmie rodzinnej: dialog pomiędzy płaciami, pokoleniami i szczeblami zarządzania”, dotyczy różnic między osobami, stylami pracy i zarządzania oraz pokazuje korzyści płynące z traktowania tych różnic jako potencjału. Pojawia się wątek sukcesji, podziału obowiązków, delegowania uprawnień. Celem warsztatu jest rów-

nież zrozumienie dynamiki konfliktów poprzez spojrzenie na nie oczami innych (pracowników, innych członków rodziny, różnych płci) oraz autorefleksja dotycząca własnych nawyków komunikacyjnych, mogących być przyczyną nieporozumień i konfliktów.

Trzeci warsztat – „Ja w firmie rodzinnej: menedżer jako animator zmiany”, jest poświęcony mechanizmom towarzyszącym procesom zmian w firmie oraz roli lidera zmiany. Zważywszy, że celem projektu jest uruchomienie procesów rozwoju firm, skupiamy się na tym, by uczestnicy zakończyli cykl warsztatowy z poczuciem, że posiadają odpowiednie kompetencje do wprowadzania zmiany i bycia jej kompetentnym uczestnikiem/liderem. Podczas warsztatu przepracowywane są więc takie zagadnienia jak opór przed zmianą oraz emocje i konflikty jej towarzyszące.

Reasumując: obiecywanie krwi, potu i łez zanim nadejdą korzyści wynikające z udziału w projekcie FR 2 w postaci bardziej konstruktywnych stosunków w rodzinie i rozwoju firmy, wydaje się przesadne. Uprawiona natomiast wydaje się metafora benedyktyńskiego ogrodu, który zaczynamy uprawiać na wiosnę (rozpoczęcie udziału w projekcie), a potem konsumujemy owoce uprawy na jesieni (dyskontowanie efektów udziału po zakończeniu programu). ●

¹ Pełne informacje n.t. metodyki i metodologii programu IFR 2 są zawarte w pracy pod tytułem: „Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012. Metodyce i konstrukcji merytorycznej warsztatów rozwojowo-biznesowych poświęcony jest rozdział „Cykl warsztatowy” autorstwa Doroty Szczepan-Jakubowskiej, str. 167–172 op. cit.

Miłość, recepta, marka

Hasło „Firma rodzinna to marka” od roku zdobi materiały promocyjne projektu FR2. Jest także głównym hasłem naszej kampanii społecznej, której zadaniem jest zwrócenie uwagi opinii publicznej na to, że firmy rodzinne są oddzielnym bytem ekonomicznym, trzonem polskiej gospodarki. Że mają cechy, dzięki którym łatwiej im przetrwać we współczesnym świecie.

Milość, Awangarda biznesu, Recepta na zmienną rzeczywistość, Kreatywność, Afirmacja przedsiębiorczości. W skrócie – MARKA. Oczywiście słyszałam komentarze że i hasło, i jego rozwinięcie są naciągane, bo nie każda firma rodzinna jest marką i na pewno nie każda jest pełną miłości kreatywną awangardą biznesu.

Oczywiście, że nie każda. Ale, jak to z hasłami bywa, chodzi o dążenie do ideału. I ani hasło, ani jego rozwinięcie, nie są wyssane z palca. Objawiły się same, gdy wraz z Ulą Hoffmann, współautorką książki „Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”, wsłuchiwałyśmy się w opowieści uczestników naszego pierwszego projektu. Każda z zawartych w książce historii jest nie tylko opisem losów danej firmy, ale także obrazem wartości, jakie były dla jej założycieli najważniejsze i cech, dzięki którym przetrwała.

I tak, na przykład, trudno nie myśleć o miłości, gdy czyta się opowieść Sąddeckiego Bartnika. Miłość i pasja do pszczelarstwa zetknęła ze sobą jego założycieli, Annę i Janusza Kasztelewiczów, połączyła na dobre i na złe, a w ilu barwach i odcieniach teraz rozkwita w ich królestwie pszczół, to już po prostu trzeba zobaczyć na własne oczy. Bez miłości Sylwii i Macieja, do siebie i do muzyki, nie byłoby Cafe Marzenie, miłość do synów i synowych wzrusza i podnosi na duchu w historii Bernarda Rożka. Nigdy też nie zapomnę, jak pięknie opowiadał mi o swej miłości do życia założyciel Autokliniki w Rudzie Śląskiej – Jerzy Paja.

Bez kreatywności, ciągłej gotowości do wymyślania nowych rozwiązań, wymuszanych zmieniającą się rzeczywistością, bez odwagi działania awangardowego, czyli na przekór, nie byłoby zaraz po wojnie kremu przeciw piegom, maści cynkowej czy kamienia do czyszczenia tenisówek „Biel Tenis”, produkowanych w małej budce na Zaciszu przez ojca pana Dariusza Makarczyka. A potem, bez determinacji i pomysłowości Dariusza w produkowaniu i eksporcie kolejnych kosmetyków, nie przetrwałyby, zrodzona z pasji medycznej i farmaceutycznej jej założyciela, niezwykle firma Makarczyków.

Historia każdej z firm ukazanych w książce to także, a może ponad wszystko, po prostu afirmacja samej przedsiębiorczości. To opowieści o odpowiedzialności, niezależności, wizjonerstwie. Kolejne przykłady? Zachęcam do przeczytania o tym, jak mierzył się z losem założyciel zajazdu Zagłoba, jak dawali pracę coraz większej liczbie ludzi państwo Małecy z zakładów odzieżowych Krystian, czy jak sprzedawała kwiaty, płacząc nad ich kruchością i obiecując sobie stworzyć



VI Zjazd Firm Rodzinnych, Wrocław 2013. Premiera naszych hasła i roll-upów. Od lewej, Małgorzata Zawadka, (koordynator kampanii społecznej) oraz Karina Knyż-Grzywa (koordynator d.s. organizacji szkoleń)

coś niezniszczalnego, współzałożycielka metalowego Gelgu – Lidia Grupińska.

Zachęcam wszystkich rodzinnych przedsiębiorców do szukania tych cech w swoich firmach i do opowiadania o swoich walkach i zwycięstwach, gdzie tylko można. O tym jest nasza kampania. Jej celem jest, by jak najczęściej w środkach masowego przekazu pojawiały się pozytywne przykłady świadczące o wartościach mieszczących się w pojęciu „firma rodzinna”. Hasła naszej kampanii to tylko propozycja. Proponuję zabawę – niech każdy spróbuje zastanowić się, na ile jego własna historia jest rozwinięciem hasła, których pierwsze litery tworzą słowo „marka”. Albo by ułożył swoje hasło z tego, co jest najważniejsze u nich w firmie, co buduje wartość określaną jako „marka”. O to też chodzi w naszej kampanii – by sprowokować do rozważań, jakie cenne wartości można rozwijać poprzez prowadzenie biznesu rodzinnego i byśmy dzięki tym wspólnym rozważaniom wzajemnie się poznawali, inspirowali, umacniali.

I już zachęcam do przeczytania przygotowywanego w projekcie FR2 drugiego tomu opowieści. Tytuł książki? Oczywiście „Firma rodzinna to marka”. ●

Małgorzata Zawadka
Koordynatorka kampanii społecznej mediów i PR
w projekcie FR2

Rodzinność to nasza wartość i siła

O Firmie Rodzinnej Makarczykowie (kosmetyki *Skarb Matki*) opowiada jej współwłaściciel – Paweł Makarczyk



Urszula Hoffmann

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

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



Paweł, Dariusz i Paulina Makarczykowie

Na początku tego roku w naszej firmie nastąpiła duża zmiana. Nasza rodzinna firma, zarejestrowana dotychczas jako działalność jednoosobowa, została przekształcona w spółkę i od 1.02.2014 r. razem z siostrą i ojcem jesteśmy jej współwłaścicielami. To przekształcenie ma dla nas duże psychologiczne znaczenie. Pomimo że ojciec nigdy nie mówił, że to jego firma, w której my tylko pracujemy, to jednak dopiero teraz czuję się naprawdę współwłaścicielem. Tata chciał to zrobić, póki jeszcze dobrze się czuje i razem pracujemy. Jesteśmy zadowoleni, że mamy to już formalnie zatwierdzone. Tata cieszy się, bo często mówi, że nie sądził, iż będziemy chcieli z siostrą zaangażować się w firmę i przejąć ją, a teraz ma pewność, że jego praca będzie kontynuowana.

Obecnie trudno mówić o prężnym rozwoju firmy, walczymy raczej o utrzymanie się na rynku i dalszy stopniowy rozwój. Sprzedaż jest dość stabilna, ale uzyskujemy to kosztem bardzo dużego zaangażowania. W naszej branży toczy się nieustanna walka o utrzymanie się na rynku. Specyfika rynku bardzo się zmieniła. Kiedyś problemem była sama produkcja i zdobycie potrzebnych komponentów. Teraz z surowcami nie ma problemu, za to znacznie trudniej o klienta.

Zadania w firmie są podzielone. Tato – jako doświadczony chemik – koncentruje się na produkcji i jakości kosmetyków Skarb Matki. Jest zadowolony, że ja wzięłam na siebie sprzedaż i negocjacje z klientami. Siostra zajmuje się księgowością, reklamą i opakowaniami, bierze też udział w studiach podyplomowych dla sukcesorów w ramach projektu FR 2 i jest z nich bardzo zadowolona.

Obecnie naszym celem jest zwiększenie sprzedaży i robimy to na kilka sposobów. Pierwszy to stałe poszerzanie asortymentu. Zawsze mamy kilka pomysłów na nowe produkty i zwykle w każdym roku udaje nam się wdrożyć do produkcji przynajmniej dwa nowe kosmetyki dla niemowląt i dzieci.

Nasze kosmetyki produkujemy w najwyższej jakości, z myślą o rynku farmaceutycznym. 90% naszych klientów to apteki i hurtownie farmaceutyczne. Teraz idąc z duchem czasu chcielibyśmy wejść do drogerii. W jednej z dużych sieci jesteśmy teraz w okresie próbnym, udało nam się również wejść do kilku mniejszych, lokalnych sieci drogeryjnych i powoli zagospodarowujemy ten rynek. W Polsce rynek jest zaphany kosmetykami, więc podejmujemy też próby eksportowe. Jesteśmy dobrej myśli, bo zainteresowanie jest duże.

Pracujemy też nad optymalizacją kosztów, staramy się je obniżyć wszędzie, gdzie się da – począwszy od usług transportowych, a na opakowaniach skończywszy.

Udział w projekcie pomógł nam spojrzeć na nas jako na wartościową firmę rodzinną. Ta rodzinność nas nobilituje i wyróżnia spośród innych firm. Na nowych opakowaniach pojawiła się podobizna naszego dziadka, założyciela firmy i napis „Firma rodzinna od 1947 r.". Kiedy zrozumiałem, że rodzinność to wartość, to zacząłem o tym mówić na spotkaniach z naszymi klientami. Również o tym, że na katalogu naszych produktów są zdjęcia naszych dzieci, prawnuków założyciela, a nie kupione gdzieś w bazie zdjęć. Kiedy na spotkaniach z klientami mówię, że jesteśmy już trzecim pokoleniem firmy rodzinnej, przedstawiam jej historię to widzę, że spotyka się to z bardzo pozytywnym odbiorem. Ja też lubię o nas opowiadać, kiedy widzę, jak ciepło ludzie na to reagują.

Naszym największym wyzwaniem jest teraz promocja. Nasze produkty wysokiej jakości, dobrze wyglądające w nowych opakowaniach, teraz musimy dołożyć wszelkich starań, aby nasza marka była bardziej rozpoznawalna na rynku. Mamy nadzieję, że skoro nasz dziadek i ojciec przezwyciężyli tyle problemów i każdy z nich rozwijał firmę, to nam z siostrą również się to uda. ●

MOIM ZDANIEM

Geny, geny, geny...

– czy to prawda, że o nas mówią?

Na pewno każdy z Was zna powiedzenie: „Niedaleko pada jabłko od jabłoni”. Sama wiele razy to słyszałam. Dziecko w procesie dorastania i odkrywania własnej tożsamości upodabnia się do swojego rodzica, zupełnie jak jabłuszko, które z małego kwiatka dojrzeva i przeobraża się w dorodne jabłko.

**Marietta Lewandowska**

Instytut Biznesu Rodzinnego, studentka
Uniwersytetu Ekonomicznego
(Wirtschaftsuniversität Wien) we Wiedniu

Jednak czy geny, które pozornie tak wiele mówią o ludziach, mają wpływ na dziedziczenie osobowości człowieka i jego umiejętności? Czy po córce florystki powinno oczekiwać się, że będzie równie pięknie i kreatywnie układała bukiety i wiązanek? Czy po synu wybitnego pianisty można spodziewać się, że jego kariera będzie kontynuacją rodzicielskiej? Albo czy od syna założyciela firmy rodzinnej, można oczekiwać, że z taką samą sprawnością, pasją i zaangażowaniem poprowadzi rodzinny interes i przedłuży jego byt?

Doświadczenie i rzeczywistość młodej sukcesorki

Najlepszym przykładem bardzo uwydatnionych, wspólnych genów, których absolutnie nie da się ukryć, jest dla mnie szczególne podobieństwo jakie łączy... moją mamę i mnie. Wiele razy spotkałam się już ze stwierdzeniem, że jesteśmy „jak dwie krople wody”. Mówimy, gestykulujemy, planujemy, reagujemy i myślimy dokładnie tak samo. Jest także sporo rzeczy, które każda z nas robi w swój własny, indywidualny sposób. Jednak gdyby podsumować całe moje życie, to mogę jednoznacznie stwierdzić, że nasze podobieństwo bardzo wpłynęło na drogę, którą teraz podążam, a także stało się dla mnie szansą na realizowanie siebie w oparciu o doświadczenie mojej mamy, z którego zawsze mogę korzystać.

Z drugiej strony przyznaję, że czasami wcale nie było łatwo. Wiele razy doświadczyłam uczucia presji, aby spełnić oczekiwania ludzi, którzy spodziewali się, że będę tak dokładna i zdolna jak moja mama. Że moje projekty będą w pełni dopracowane, że będę odpowiedzial-

na, kreatywna czy tak samo pełna pasji do tego, co robię. Długo zajęło mi przez to poszukiwanie i ustabilizowanie własnej tożsamości, bo sama chciałam być wsparciem dla mojej mamy nie tylko w sferze prywatnej, ale i zawodowej, a często czułam, że i tak jestem zapamiętana jako „córka swojej mamy”.

Teraz, patrząc na to wszystko z większego dystansu i perspektywy czasu, jestem ogromnie wdzięczna za to, czego mogłam doświadczyć przez wsparcie jakie zawsze miałam od mamy w poszukiwaniu własnej drogi. Podobieństwo, jakie w pewien bardzo specyficzny sposób nakreśliło obraz mojej przyszłości, a także wyjątkowa relacja jaka łączy mnie z nią, jej cierpliwość do moich pomysłów i zaufanie do wszystkiego, co robię, ukształtowało mnie na osobę, którą jestem dzisiaj, oraz pomogło zrozumieć, że najważniejsze, co rodzic może ofiarować dziecku na „start w życie zawodowe”, to wolność wyboru, zaufanie i wsparcie. W moim przypadku, był to najlepszy prezent, a także mobilizacja do działania!

Klucz do sukcesu? Żadnych oczekiwań!

Każdy chce mieć możliwość odnalezienia własnej tożsamości prywatnej i zawodowej. Chce móc poczuć, że to co robi, jest w pełni zgodne z jego oczekiwaniami. A oczekiwania względem dzieci, młodych sukcesorów, których przecież z oczywistych względów każdy właściciel firmy rodzinnej ma bardzo wiele... powinno się schować do kieszonki i nie odstraszać nimi swoich następców! Dopiero kiedy syn (czy córka) sam doświadczy pierwszych sukcesów, porażek i różnych dziedzin zawodowych, będzie mógł zdecydować, czy praca w firmie rodzinnej będzie spełnieniem JEGO oczekiwań i pragnień, a także czy będzie potrafił poświęcić się temu z pasją, zaangażowaniem i nową energią. A o to przecież chodzi! Bo w naszej rzeczywistości przysłowiowe jabłko może zdecydować czy chce być jabłkiem, czy na przykład... gruszką. ●

FIRMA RODZINNA TO MARKA



Miłota

Awangarda biznesu

Recypita na zmienną rzeczywistość

Kreatywność

Afirmacja przedsiębiorczości

Jesteśmy trzonem gospodarki.

Tworzymy miejsca pracy.

Budujemy na wartościach.

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

Projekt szkoleniowo – doradczy FIRMY RODZINNE 2

Dołącz do nas.

Umocnij swoją rodzinę i swój biznes.

www.firmyrodzinne.eu



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego