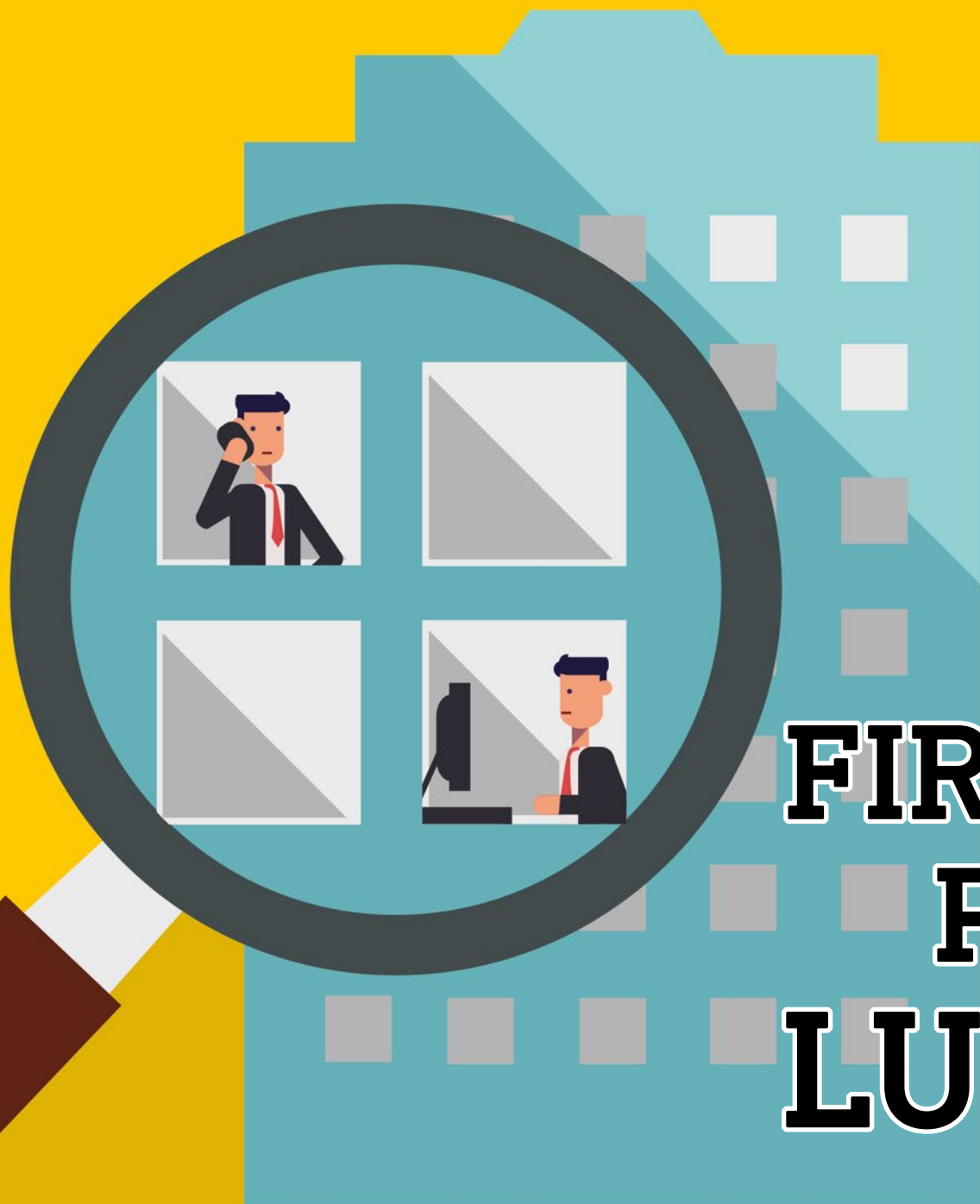


relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 6(21) GRUDZIEŃ 2016 ISSN 2353-6470



**FIRMY
POD
LUPĄ**



Temat numeru

- 4 Polskie firmy rodzinne pozytywnie oceniają swoją sytuację ekonomiczną i z optymizmem patrzą w przyszłość | *Andrzej Bernatek*
- 7 Raz jeszcze o definicji przedsiębiorstwa rodzinnego | *Wojciech Popczyk*

Ludzie w firmie

- 10 Polityka zatrudniania pracowników w firmach rodzinnych – jak uniknąć kluczowych błędów? | *Maciej Sasin*
- 13 Inteligencja emocjonalna, czyli sztuka harmonii w relacjach | *Wiesława Machalica*
- 17 Wywieranie wpływu na ludzi. Część 5/6. Lubienie i sympatia | *Aleksandra Jasińska-Kłoska*

Sukcesja

- 20 Sukcesja to weryfikacja marzeń... | *Łukasz Martyniec*

- 22 Rodzinna firma – oaza spokoju czy źródło konfliktu? | *Sebastian Margalski*

Historie firm

- 26 Słodkie oblicze tureckiego sukcesu firm rodzinnych | *Gniewomir Pieńkowski*

Dobre praktyki

- 30 Jak myślenie projektowe rozwiązuje problemy? | *Ewa Tomczak*

Wydarzenia

- 34 Wolność>Twórczość>Biznes, czyli gdańskie u-Rodziny firm rodzinnych | *Sebastian Margalski*



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

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 6 (21), grudzień 2016
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

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

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Kontakt:

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Korekta:

Beata Leśniak

Projekt, skład:

Pracownia Register

www.pracowniaregister.pl

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

EGZEMPLARZ

DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni! Koniec roku skłania do refleksji. Jaki to był rok? Co przyniesie następny?

Polscy przedsiębiorcy optymistycznie oceniają swoją sytuację ekonomiczną i z optymizmem patrzą w przyszłość – pisze Andrzej Bernatek. Taki wniosek wynika z V edycji badania KPMG w Polsce i IFR „Barometr Firm Rodzinnych”. To ważne badanie, bo swoim zasięgiem obejmuje wiele krajów europejskich, a to pozwala na porównanie nastrojów przedsiębiorców polskich z europejskimi. Zainteresowanych całością wyników badania zachęcam do pobrania raportu, publikowanego na stronie KPMG i IFR.

Choć o sukcesji w RELACJACH piszemy bardzo często, to pewnie dla wielu z nas stwierdzenie „Sukcesja jest dla ludzi silnych! Słabi się za to nie biorą...” może być zdumiewające. Łukasz Martyniec w swoim artykule *Sukcesja to weryfikacja marzeń* tym razem nie pisze o zawitościach prawnych sukcesji, lecz wskazuje na inną jego stronę – trudności wynikające z postaw, emocji i wartości rodzinnych. Autor na podstawie własnego doświadczenia płynącego z wieloletniej współpracy z firmami twierdzi, że priorytetowym działaniem dla udanej sukcesji jest ułożenie sfery rodzinnej.

Ewa Tomczak przekonuje nas o potrzebie kreatywnego myślenia i możliwościach, jakie daje podejście *design thinking*. Niby nic nowego, niby oczywiste, że trzeba się skupić na klientach, zidentyfikować ich oczekiwania. A jednak jest coś intrygującego w tym, że te proste zasady zastosowane w praktyce dają tak spektakularne sukcesy.

Jak zwykle znajdą Państwo w numerze wiele artykułów, wszystkie warte uwagi. I ten o polityce zatrudnienia w firmach rodzinnej, i o wywieraniu wpływu na ludzi, i o słodkim tureckim biznesie. W ten świąteczny czas szczególnie gorąco polecam artykuł Wiesławy Machalicy – o sztuce harmonii w relacjach rodzinnych. Może właśnie tegoroczne święta będą okazją do ugruntowania w nas najlepszych cech budujących inteligencję emocjonalną?

Wiadomość z ostatniej chwili: właśnie odbył się dziewiąty zjazd firm rodzinnych u-Rodziny 2016. Zamieszczamy pierwsze wrażenia.

Drodzy Czytelnicy, w imieniu własnym i całego zespołu składam Wam najserdeczniejsze życzenia najmilszych Świąt Bożego Narodzenia, spędzenia ich zgodnie ze swoimi upodobaniami. Życzymy też udanego, szczęśliwego Nowego Roku!

Zachęcam do zapoznania się z całością 21. numeru RELACJI, zagłądania na stronę www.firmyrodzinne.pl i portal www.portalfirmyrodzinne.eu. Czekam na Państwa pytania i propozycje.

Maria Adamska
Redaktor Naczelna

maria.adamska@firmyrodzinne.pl



Andrzej Bernatek
partner w dziale
doradztwa podatkowego
w KPMG w Polsce

Polskie firmy rodzinne pozytywnie oceniają swoją sytuację ekonomiczną i z optymizmem patrzą w przyszłość

Ponad połowa firm rodzinnych z Polski pozytywnie ocenia swoją sytuację ekonomiczną – wynika z V edycji badania KPMG w Polsce i Inicjatywy Firm Rodzinnych pt. „Barometr firm rodzinnych”. Największym wyzwaniem, z którym muszą się zmierzyć przedsiębiorcy, są rosnące koszty pracy. Firmy rodzinne stawiają na ludzi i innowacje, a najczęstszą planowaną strategiczną zmianą jest przekazanie własności kolejnemu pokoleniu.

W ciągu ostatniego roku do 56% wzrósł odsetek polskich firm rodzinnych, które pozytywnie oceniają własną sytuację ekonomiczną. Jest to wzrost o 9 p.p. w porównaniu do ubiegłorocznej edycji badania. Taka postawa respondentów z Polski może być tłumaczona lepszymi wynikami w obszarze przychodów, zatrudnienia, a także działalności zagranicznej. W Europie mamy natomiast do czynienia z delikatnie słabnącym optymizmem – kolejny rok z rzędu udział firm pozytywnie oceniających swoją sytuację ekonomiczną przekroczył 70%, jednak jest on o 3 p.p. niższy w porównaniu z wynikami poprzedniego badania.

W ostatnim roku aż 42% polskich respondentów zwiększyło swoje przychody, co oznacza wzrost o 20 p. p. w porównaniu z poprzednią edycją badania. W tym samym czasie zmniejszył się udział spółek, których przychody spadły (21% w porównaniu z 27% rok temu).

Trend w zatrudnieniu wygląda podobnie. Odsetek firm, które zwiększyły liczbę zatrudnionych osób, wynosi 29%. Co ósma spółka zmniejszyła liczbę pracowników (w porównaniu z co piątą w poprzedniej edycji), a 59% utrzymało ten sam poziom zatrudnienia.

Z kolei odsetek firm, które rozwinęły działalność zagraniczną, wzrósł o 5 punktów procentowych.

Rosnące koszty pracy wyzwaniem polskich firm rodzinnych

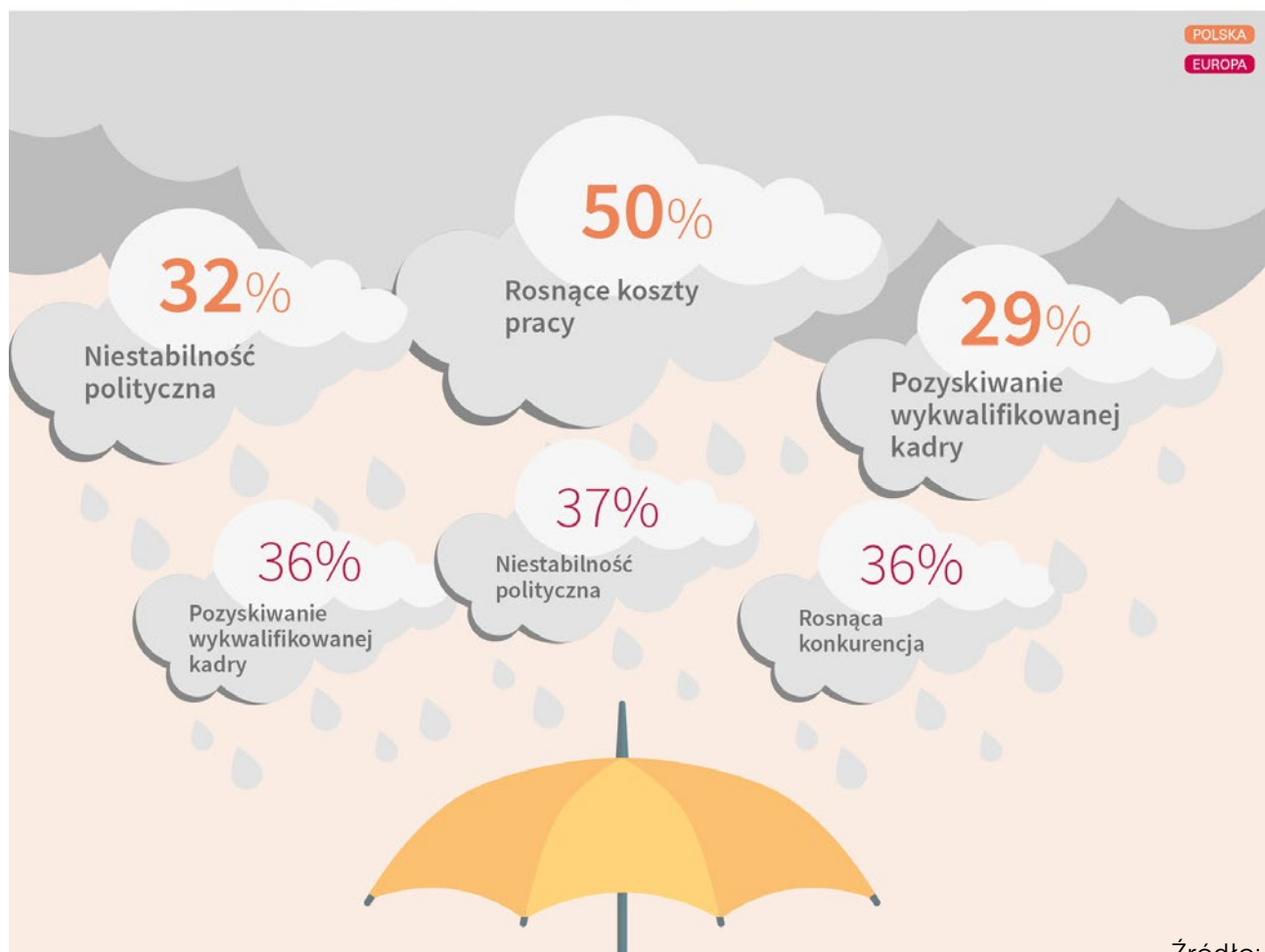
Największymi zmartwieniami polskich firm rodzinnych są rosnące koszty pracy (50% wskazań) oraz niestabilność polityczna (32% wskazań), na trzecim miejscu znalazła się zaś tzw. „walka o talent” (29% wskazań), to znaczy pozyskiwanie wykwalifikowanej kadry.

Problemy firm europejskich nieco różnią się od tych dotyczących firm polskich. Najważniejszym wyzwaniem jest dla nich niestabilność polityczna, wymieniana o 5 punktów procentowych częściej niż w przypadku polskich spółek.

Ludzie i innowacje kluczem do sukcesu

Ustalając cele biznesowe, firmy rodzinne pozostają jednomyślne – czynnikami, które napędzają ich sukces, są ludzie oraz innowacje. Rosnące znaczenie tych dwóch składowych sukcesu

Z jakimi wyzwaniami zmagają się obecnie firmy rodzinne?



Źródło:

KPMG na podstawie badania firm rodzinnych

Firmy rodzinne z Polski, które planują inwestycje, deklarują przeznaczenie swojego kapitału kolejno na inwestycje w działalność podstawową (59%), inwestycje w rekrutację i szkolenia (20%), inwestycje w dywersyfikację (20%).

znajduje odzwierciedlenie w wysokim poziomie wydatków inwestycyjnych przeznaczanych na te cele.

W badaniu KPMG 59% polskich firm rodzinnych zadeklarowało, że posiada plany inwestycyjne na najbliższą przyszłość – odsetek wzrósł o 5 p.p. w porównaniu z ubiegłoroczną edycją badania. Plany inwestycyjne odgrywają jeszcze większą rolę w strategii firm europejskich – aż 73% deklaruje inwestycje. Warto zwrócić uwagę, że 37% polskich firm rodzinnych nie przewiduje przedsięwzięć inwestycyjnych.

Firmy rodzinne z Polski, które planują inwestycje, deklarują przeznaczenie swojego kapitału kolejno na inwestycje w działalność podstawową (59%), inwestycje w rekrutację i szkolenia (20%) oraz inwestycje w dywersyfikację (20%). Największą rozbieżność między firmami polskimi i europejskimi można zaobserwować w obszarze planowanych inwestycji w nowe technologie (odpowiednio 16% i 52%) oraz inwestycje w umiędzynarodowienie firmy (odpowiednio 5% i 40%).

18% polskich przedsiębiorców rodzinnych planuje przekazać firmę kolejnemu pokoleniu

Najczęstszą planowaną strategiczną zmianą wśród polskich firm rodzinnych jest przekazanie własności kolejnemu pokoleniu (18%) lub przekazanie im zarządu nad spółką (15%).

Co ciekawe, w spółkach europejskich bardziej powszechne jest przekazanie zarządzania niż przekazanie własności. Polscy przedsiębiorcy kierują się odmiennymi priorytetami w zakresie strategicznych zmian niż zarządzający firmami europejskimi. Pierwsi znacznie rzadziej deklarują chęć przekazania władzy osobom spoza rodzinnego grona – wolą, by wpływy pozostały w rodzinie. Nie są oni również przychylni sprzedaży firmy w stopniu, jaki deklarują przedstawiciele europejskich firm rodzinnych (6% w porównaniu z 8%).

Strategiczne zmiany planowane przez firmy rodzinne w najbliższych 12 miesiącach



Źródło: KPMG na podstawie badania firm rodzinnych

Raz jeszcze o definicji przedsiębiorstwa rodzinnego



fot. Fotolia

dr hab. Wojciech Popczyk
Katedra Finansów i Strategii
Przedsiębiorstwa Uniwersytetu
Łódzkiego, autor książki
„Przedsiębiorstwa rodzinne
w otoczeniu globalnym”, WUŁ 2013

Jednym z obszarów młodej specjalności – zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym – w którym trudno jest osiągnąć konsensus, jest definicja firmy rodzinnej.

Trudności wynikają z tego, że formuła biznesu rodzinnego nie mieści się w dotychczasowych klasyfikacjach przedsiębiorstw i jest wręcz poza dotychczasowymi możliwymi kryteriami. Przedsiębiorstwa, bez względu na wielkość, formę organizacyjno-prawną, wiek, sektor, można jednak podzielić na takie, których kultura organizacyjna kształtowana jest przez system wartości, infrastrukturę moralno-etyczną rodziny

przedsiębiorczej i jej kolejnych pokoleń (moralne uczestnictwo rodziny w organizacji biznesowej), opierającej bezpieczeństwo finansowe swoich członków głównie na dochodach pochodzących z biznesu oraz takie, których kultura organizacyjna kształtowana jest przez przedsiębiorców, menedżerów, właścicieli niespokrewnionych, których uczestnictwo w organizacji biznesowej wynika z wyrachowania.

Taki podział ma głęboki sens ze względu na różnice w efektywności funkcjonowania obu grup przedsiębiorstw czy w ich poziomach inteligencji moralnej i emocjonalnej. Praktyki definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego tylko w sposób wąski, tzn. jako podmiotu, które zarządzane jest przez członków rodziny założycielskiej, a jego kapitał w całości lub zdecydowanej części jest w posiadaniu tej rodziny, są nieuprawnione, statyczne, fragmentaryczne i niekonsekwentne z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Przyjęcie takiej wąskiej definicji oznaczać może, że formuła biznesu rodzinnego jest immanentną cechą sektora mikro, małych i najwyżej średnich przedsiębiorstw i że ma sens tylko na wczesnym, przedsiębiorczym etapie ich cyklu życia. Wyklucza się możliwość ewoluowania przedsiębiorstwa rodzinnego w pełni profesjonalną organizację biznesową, która nie utraci charakteru rodzinnego. W ten sposób utrwała się szkodliwe stereotypy na temat przedsiębiorstw rodzinnych i ich potencjału ekonomiczno-społecznego.

Profesjonalizacja zarządzania uchodzi za kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych i oznaczać może, między innymi, zatrudnianie menedżerów spoza rodziny czy otwieranie struktury własności na inwestorów nierodzinnych. Wraz ze wzrostem, rozwojem, profesjonalizacją zarządzania może zmniejszać się siła wpływu systemu rodziny na system biznesu, ale dopóki ten wpływ jest, biznes zachowuje charakter rodzinny i może z niego korzystać w procesie budowania pozycji konkurencyjnej. Źródłem sukcesu rodzinnych spółek giełdowych, zwłaszcza tych, w których rodzina dominuje w zarządzaniu, a nie ma bezwzględnej większości we własności i głosach, jest połączenie tradycji, infrastruktury moralno-emocjonalnej rodziny z profesjonalizacją zarządzania

oraz dostępem do kapitałowych źródeł finansowania wzrostu i rozwoju. Z powyższych powodów tradycyjna, amerykańska, szeroka definicja przedsiębiorstwa rodzinnego najlepiej ilustruje ich naturę, jednoznaczne, potencjalne typy i stopień oddziaływania rodziny na ich funkcjonowanie. Zgodnie z nią jest to *przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w znaczącej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny.*

Typy przedsiębiorstw rodzinnych

W świetle powyższego można zidentyfikować trzy główne typy przedsiębiorstwa rodzinnego.

- Typ „A”, w którym rodzina dominuje zarówno w strukturze własności i w zarządzaniu biznesem, duży stopień koncentracji własności.
- Typ „B”, w którym rola rodziny sprowadza się do nadzoru zarządu dzięki dominacji w strukturze własności. Założyciele rodzinni wycofali się z aktywnego zarządzania z uwagi na barierę kompetencji w zarządzaniu wzrostem przedsiębiorstwa, wiek, brak sukcesora rodzinnego czy przyczyny losowe. Przykładem typu „B” są także firmy przejęte własnościowo przez członków rodziny niezalożycielskiej.
- Typ „C”, w którym założyciele/przedsiębiorcy rodzinni dominują w zarządzaniu, a nie mają przewagi bezwzględnej we własności, charakteryzuje się rozproszoną strukturą akcjonariatu nierodzinnego lub obecnością w niej inwestora znaczącego, np. *venture capital/private equity*.

Proponuję zatem przyjęcie dla celów badawczych powyższej definicji, która umożliwi pomiar



sity wpływu systemu rodziny na system biznesu w wybranych obszarach funkcjonalnych. Wyniki badań zagranicznych i krajowych wskazują typ „C” przedsiębiorstw rodzinnych za najbardziej efektywny w zakresie osiągniętych wyników finansowych, aktywności międzynarodowej oraz w zakresie badań i rozwoju. Tymczasem w większości dotychczasowych badań krajowych koncentrowano uwagę tylko na firmach rodzinnych typu „A”. Wskazane jest, aby także w ramach tej populacji przedsiębiorstw badać wpływ koncentracji własności rodziny na wyniki osiągnięte przez biznes.

Dla celów poznawczych, monograficznych proponuję następującą definicję przedsiębiorstw rodzinnych: *podmioty gospodarcze zarządzane*

według systemu wartości i norm etyczno-moralnych rodzin przedsiębiorczych, które je założyły lub przejęły w celu zapewnienia bezpieczeństwa finansowego jej obecnym i przyszłym członkom. Ten sposób rozumienia natury przedsiębiorstw rodzinnych nie jest sprzeczny z klasyczną definicją amerykańską, uzupełnia ją i stanowi wspólny mianownik dla wyszczególnionych w niej typów przedsiębiorstw.

Brak wspólnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, wyrażającej właściwą jemu naturę i dynamikę, uniemożliwia porównywanie wyników poszczególnych badań empirycznych, zniekształca wizerunek przedsiębiorstw rodzinnych oraz umniejsza ich rolę w gospodarce.

Polityka zatrudniania pracowników w firmach rodzinnych – jak uniknąć kluczowych błędów?

Zatrudnianie pracowników i późniejsze decyzje personalne, zawsze są związane z niepewnością.

Niepewność ta powstaje w wyniku ryzyka, jakie wiąże się z popełnieniem błędu rekrutacyjnego i jego wpływu na późniejsze, często poważne konsekwencje przekładające się na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całości. Wielu właścicieli firm rodzinnych próbuje ograniczyć tę

niedogodność poprzez zatrudnianie, w pierwszej kolejności, osób z rodziny i znajomych. Dla organizacji może to być przeszkodą w rozwoju firmy teraz i w przyszłości. W artykule podzielę się swoimi obserwacjami, jako konsultanta rozwoju organizacji, które najczęściej diagnozuję



Maciej Sasin

konsultant rozwoju organizacji, założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji, autor książki: „Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał”

Łączenie płaszczyzny prywatnej i biznesowej bywa ryzykowne, a ma sens tylko wtedy, kiedy potrafimy skutecznie oddzielić łączące nas relacje od celów, które mamy do osiągnięcia.

jako przyczynę niepowodzenia w polityce personalnej organizacji.

Zaufanie do osoby ważniejsze od kompetencji

Niemalże każdy z przedsiębiorców zetknął się z nierzetelnymi pracownikami. To doświadczenie często pogłębia nieufność wobec pracowników i wzmacnia potrzebę zatrudniania tych, którzy budzą większe zaufanie, a są to najczęściej członkowie rodziny i bliscy znajomi. Łączenie płaszczyzny prywatnej i biznesowej bywa ryzykowne, a ma sens tylko wtedy, kiedy potrafimy skutecznie oddzielić łączące nas relacje od celów, które mamy do osiągnięcia. Nieumiejętne postępowanie w tym zakresie doprowadza do swego rodzaju dysfunkcji organizacyjnej, w której zaufanie staje się ważniejsze od posiadanych kompetencji i predyspozycji. Z czasem, kiedy organizacja będzie się rozrastać, ci zaufani współpracownicy mogą blokować swoimi postawami rozwój firmy.

Potrzeba profesjonalnej wiedzy o procesie rekrutacyjnym

Dynamicznie wkraczamy w sytuację, w której na rynku pracownicy mają przewagę nad przedsiębiorcami na rynku pracy. Niewielu w ferworze

wszechobecnych zmian znajduje czas na zgłębianie technik i standardów rekrutacyjnych. Budowanie marki pracodawcy także nie jest ich mocną stroną. Wystarczy spojrzeć na zakładkę „praca” na wielu stronach www, sposób formułowania ogłoszeń czy jakość prowadzonych rozmów kwalifikacyjnych. Jednak największym błędem kardynalnym jest brak sprecyzowanych oczekiwań co do stanowiska, brak dzielenia się odpowiedzialnością, a w końcu... brak oczekiwanych wyników. Taka niejasna sytuacja prowadzi do narastających konfliktów i obopólnej frustracji.

Obok procesu rekrutacji i określenia obowiązków i wyzwań, potrzebny jest kompleksowy proces wdrożenia pracownika w nowe obowiązki, a im bardziej odpowiedzialne i znaczące stanowisko, tym powinien on być precyzyjnie zaplanowany – niestety, wielu firmom brakuje na to czasu. Pracownicy powinni wiedzieć, jakie cele mają realizować, jaka jest strategia rozwoju firmy i w jaki sposób swoją pracą mogą się przyczynić do jej realizacji.

Pracownik powinien pasować do organizacji, jak klucz do zamka

Dopasowanie pracownika, jego kompetencji i osobowości, powinno być powiązane z wyzwaniami, przed jakimi stoi firma i zadaniami w miejscu pracy. Na przykład innego profilu kierownika będziemy szukać do restrukturyzacji działu, a innego do stworzenia go od podstaw. Innego handlowca będziemy szukać do pozyskiwania nowych klientów i budowania rynku, a innego do opieki nad już zdobytym rynkiem. Dopasowywanie pracownika powinno uwzględniać jego doświadczenie, ale bazując jedynie na CV i intuicji, bez pogłębionej, profesjonalnej rozmowy

kwalifikacyjnej czy *assessment center* (centrum oceny kompetencji), narażamy się na błąd, który może kosztować wiele czasu, utratę zysków i spowolnienie rozwoju firmy.

Pozytywne konsekwencje zmian personalnych

W swojej karierze spotkałem się z wieloma przykładami postaw osób na stanowiskach kierowniczych, blisko związanych z właścicielami, które przekraczały zakres swoich uprawnień, monopolizowały pracę, zawłaszczając kompetencje (utrzymywały zespół na niskim poziomie rozwoju). Taka sytuacja doprowadzała do tego, że osoba o mocnej pozycji dopuszczała się nawet mobbingu, a w konsekwencji do spadku motywacji i zaangażowania pracowników, nie wspominając już o trudnościach w rekrutacji – negatywna opinia o firmie zdążyła się rozejść wśród potencjalnych kandydatów. Co ważne, taka sytuacja miała miejsce, pomimo stosunkowo wysokich płac...

W organizacjach, z którymi współpracowałem, zmiana roli lidera, odsunięcie pracownika od niektórych zadań, a nawet rozstanie się z nim, uwalniało potencjał tkwiący w innych pracownikach: wyłaniał się nowy lider, ale też uzdrawiało to relacje w firmie. Dla właścicieli to bardzo emocjonalnie trudne zadanie, ponieważ osoby, o których tu mowa, to członkowie organizacji, którzy towarzyszyli jej we wcześniejszych, trudnych etapach. Emocje i poczucie zobowiązania powstrzymują właścicieli od działania, a w związku z tą sytuacją przeżywają oni wewnętrzne konflikty. Pracownicy osiągają swój szczyt kompetencji w danym obszarze, a jeśli ich awansujemy, możemy się spodziewać pogorszenia wyników – cele nie będą osiągnięte.

Diagnostujmy takie sytuacje i przeciwdziałajmy im jak najszybciej.

Zatrudniaj lepszych od siebie

Jeśli chcemy osiągnąć sukces w firmie rodzinnej, warto się kierować zasadą, że na kluczowe stanowiska powinniśmy zatrudniać współpracowników bardziej kompetentnych w danej dziedzinie od nas samych. Takich, którzy będą potrafili wnieść do organizacji świeże spojrzenie, nowe możliwości, pozytywne nastawienie i energię do zmian w wartościowych kierunkach. Oznacza to, że założyciel nie powinien monopolizować wszelkich procesów decyzyjnych, ponieważ sam stanie się wąskim gardłem w swojej organizacji. Dzielenie się odpowiedzialnością, upetnomocnianie, a jednocześnie wyznaczanie strategicznych kierunków działań i rozwoju firmy powinno stać się kluczowym aspektem działania właściciela firmy. To jeden z najtrudniejszych momentów w prowadzeniu biznesu dla każdego założyciela.

Moje doświadczenia we współpracy z firmami wskazuje, że nie jest najważniejsze, czy w firmie zatrudniona jest rodzina, znajomi, czy pracownicy niezwiązani bezpośrednio z założycielami. Ważne jest to, czy potrafimy zachować równowagę pomiędzy relacjami i celami, które chcemy osiągać. Istotna jest także konsekwencja, równe zasady dla wszystkich i partnerskie podejście. Nie mniej ważna jest spójna i zrozumiała dla pracowników strategia firmy, budowanie zaangażowania pracowników w cele organizacji czy w końcu skuteczna polityka produktowa i sprzedażowa. Jeśli dodamy do tego rozsądną i przemyślaną strategię zatrudniania pracowników, mamy szansę na budowanie zdrowej organizacji, która będzie przyciągała wartościowych kandydatów.

fot. Fotolia

Inteligencja emocjonalna, czyli sztuka harmonii w relacjach



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

Rodzinne święta – czy jest to spotkanie pełne pozytywnej energii, miłości, wzajemnego wsparcia, dbania o dobrą atmosferę i siebie nawzajem, czy raczej poczucie zmęczenia, znużenia, braku porozumienia i dużo nieprzyjemnych emocji?

Wspólne święta, wakacje, przedsięwzięcia to doskonałe okazje do sprawdzenia, ale też kształtowania umiejętności związanych z inteligencją emocjonalną w praktyce. Te wspólne wydarzenia mogą być czasem radości dla wszystkich członków rodziny, a zawsze wsparciem w wychowaniu dzieci. To określony sposób budowania relacji z nimi i organizowania rodzinnego życia.

Rodzice przeznaczają swój czas i energię na utrzymanie spokoju w domu, prawidłowe relacje

z dziećmi, kształtowanie w nich odpowiedzialności, samodyscypliny, zdolności odróżniania tego, co jest ważne dla rodziny i firmy. Każdego dnia mogą przyczyniać się do tego, aby ich dzieci nauczyły się postrzegać rzeczywistość z różnych punktów widzenia.

Ludzie potrafiący postrzegać i rozumieć rzeczywistość z wielu punktów widzenia zazwyczaj rzadziej działają pod wpływem impulsu, są bardziej kreatywni i efektywni w rozwiązywaniu

trudności, konfliktów i problemów – a to jest nam w firmach rodzinnych szczególnie potrzebne.

Podstawowe zasady formowania inteligencji emocjonalnej

■ Pogłębienie świadomości uczuć własnych, a także uczuć innych ludzi

Im lepiej znamy własne uczucia, tym trafniej rozpoznajemy uczucia innych ludzi. A znajomość uczuć innych ludzi oznacza otwartość na innych i lepsze porozumiewanie się.

■ Okazywanie empatii i zrozumienie dla punktu widzenia innych osób

Zdolność uczuciowego utożsamiania się z innymi ludźmi wymaga umiejętności odczytywania ich uczuć. Jest to związane z odbieraniem i interpretowaniem przekazów niewerbalnych. Zdolność do empatii, zrozumienie punktu widzenia drugiej osoby daje nam dostęp do jego myśli i interpretowania świata, postrzegania danej sytuacji i postępowania, a to decyduje o lepszym przygotowaniu do życia.

■ Wykształcenie umiejętności radzenia sobie z własnymi zachowaniami impulsywnymi,

panowania nad sobą, radzenia sobie ze złością, gniewem, niepokojem, napięciem. Niewchodzenie w zachowania nazywane „spirala wrzasku” – gdy dziecko domaga się czegoś krzykiem, traci panowanie nad sobą, a rodzice chcą je przywołać do porządku głośnymi uwagami. W przypadku konfliktów reakcje impulsywne są nieskuteczne i utrudniają rozwiązywanie problemów. Uczenie się panowania nad sobą może być trudne, ale zdobyta umiejętność pomaga rozwiązać wiele konfliktowych sytuacji.

■ Wyznaczanie celów i konstruowanie planów ich realizacji przy zachowaniu pozytywnego nastawienia.

■ Radzenie sobie z codziennymi trudnymi sytuacjami w relacjach międzyludzkich.

A więc świadomość i nazywanie swoich uczuć i uczuć innych, samoopanowanie, empatia, nastawienie na realizację celów i planowanie to nieodzowne elementy inteligencji emocjonalnej. Ważne jest też, aby wiedzieć, jak postępować z ludźmi, a to wymaga takich umiejętności społecznych, jak porozumiewanie się i rozwiązywanie problemów.

Opanowanie umiejętności porozumiewania się to też zdecydowanie lepsze funkcjonowanie w życiu społecznym. Umiejętności społeczne, dzięki którym lepiej funkcjonujemy w grupie, w rodzinie, w firmie to: zdolność uważnego słuchania, czekania na swoją kolej, aby się wypowiedzieć i by wyrazić własne poglądy, dostrajania się do uczuć innych ludzi, zawierania kompromisów, dochodzenia do porozumienia, wyrażania się w prosty i jasny sposób.

Skuteczne wychowanie

Wychowanie dzieci emocjonalnie inteligentnych wymaga od rodziców, aby sami te umiejętności posiadali. Składa się na nie suma wszystkich naszych rodzicielskich poczynań. Rodzina będąca podporą dla dzieci to taka, w której dba się o atmosferę otwartości, mówi o uczuciach, w której rodzice w pozytywnej atmosferze pomagają dzieciom rozwiązywać problemy, nie robiąc tego za nich. Dzięki temu u dzieci rozwija się odpowiedzialność. W takiej rodzinie rodzice nie pozwalają sobie na „porwanie emocjonalne”, czyli owładnięcie silnymi emocjami i działania bez namysłu. Rodzice dbają o wspólne ustanowienie i przestrzeganie określonych zasad w rodzinie, wspólne dyskusje, rozwiązywanie problemów, współpracę.



fot. Fotolia

Okazywanie dzieciom, że się o nie troszczymy, to nie jest dawanie im zawsze tego, czego chcą, czy robienie wszystkiego co w naszej mocy, aby je zadowolić, ale ustalenie granic tego co wolno, a czego nie wolno w naszej rodzinie, postawienie celów i dopilnowanie tego, aby je razem przestrzegać.

Efektywna komunikacja

Inteligencję emocjonalną i społeczną, empatyczne rozumienie się, rozumienie emocji, obaw, potrzeb innych ludzi, wyrażanie uczuć, emocji, wyrażanie opinii, pochwał, krytyki rozwijamy dzięki efektywnej komunikacji. Jak to robić, żeby była efektywna? Ważne jest, aby przyjąć następujące założenia:

- wzajemne zrozumienie nie polega na ujednoliceniu poglądów, ale na ich prezentacji, wystąpieniu i wzajemnym poszanowaniu,
- Twoje dziecko myśli podobnie lub inaczej niż Ty i ma do tego prawo,

- każdy ma prawo do swoich przekonań, do swojego zdania, swoich emocji, uczuć.

Niezwykle ważne są narzędzia efektywnej komunikacji, jakie możemy stosować w rodzinie dla rozwijania inteligencji emocjonalnej:

- **świadomość** własna na temat tego, **co wnosimy do kontaktu**; ważne jest, jak inni nas „odczytują”, odbierają;
- **umiejętność nawiązywania dobrego kontaktu**, czyli między innymi umiejętność dostrojenia się, podążania, odzwierciedlania, a także spójność mowy ciała z treściami, o których rozmawiamy;
- **umiejętność skutecznego, asertywnego wyrażania opinii, emocji, potrzeb poprzez komunikat JA**; opierając się na faktach, wyrażam swoje emocje, uczucia i określam, jakiej zmiany oczekuję; oczywiście traktuję zarówno siebie,

Kształtując inteligencję emocjonalną i społeczną organizujemy rodzinne posiedzenia, podczas których diskutujemy, ustalajmy, planujemy tak, by każdy mógł się wypowiedzieć zgodnie z zasadami efektywnej komunikacji. Pozwalajmy każdemu zabrać głos podczas planowania wydarzeń i słuchajmy się nawzajem.

jak i osoby, z którymi rozmawiam, z szacunkiem i poszanowaniem godności;

- **umiejętność aktywnego słuchania ze zrozumieniem i empatią;** jeżeli jesteś w roli mówiącego i osoba, która Cię słucha mówi, że nie rozumie, to spróbuj to powiedzieć spokojnie inaczej; jeżeli jesteś w roli słuchającego, możesz sprawdzić zrozumienie stosując parafrazę: „z tego, co mówisz rozumiem, że...” i tu powtórz swoimi słowami, jak zrozumiałeś.

Najczęstsze błędy w komunikowaniu się w firmie rodzinnej, które są przyczyną między innymi wycofania się z kontaktu, zachowań agresywnych, blokują porozumienie i pokazują nasze braki w inteligencji emocjonalnej:

- **przedwczesna ocena wypowiedzi i polemika z wypowiedzią mówiącego** („przecież ja wiem co on dalej powie”),

- **uprzedzenia własne, skojarzenia emocjonalne** („nie zgadzam się, nie lubię go, wielokrotnie w innych sytuacjach dokuczył mi”),
- **przekonanie, że tylko ja mam rację; narzucanie własnego zdania, moralizowanie, pouczenie, udzielanie rad** („przecież jestem starszy, mądrzejszy, bardziej doświadczony”),
- **podawanie gotowych rozwiązań i decydowanie za innych** – rozkazy, nakazy, groźby,
- **osądzanie** – krytyka, obrażanie, orzekanie,
- **unikanie rozmów i ucieczka od problemu** – zmiana tematu, pocieszanie „będzie dobrze”.

Kształtując inteligencję emocjonalną i społeczną organizujemy rodzinne posiedzenia, podczas których diskutujemy, ustalajmy, planujemy tak, by każdy mógł się wypowiedzieć zgodnie z zasadami efektywnej komunikacji. Pozwalajmy każdemu zabrać głos podczas planowania wydarzeń i słuchajmy się nawzajem. Nie obawiamy się, że to zajmie dużo czasu. Zysk w postaci porozumienia, wzajemnego zadowolenia i poczucia bycia ważnym w rodzinie, jest zdecydowanie bardziej budujący i nie do przecenienia. Ważna jest także umiejętność kreatywnego „wycofywania się” wtedy, kiedy natrafimy na trudności w naszych stosunkach z innymi.

Zaplanujmy najbliższe święta lub wspólny czas wolny – może się okazać, że każdy ma zupełnie inną wizję. Podejmując ostateczne decyzje warto wziąć pod uwagę zdania wszystkich. Najważniejsze jest to, by pamiętać o wspólnych wartościach, budowaniu pozytywnej atmosfery i wspólnym celu.



Aleksandra Jasińska-Kloska, MBA
współwłaściciel, prokurent
i sukcesorka w Darpol Bydgoszcz;
członek-założyciel Rady Firm
Rodzinnych przy KPP Lewiatan,
lider Kujawsko-Pomorskich
Firm Rodzinnych (regionalnego
koła IFR), członek Komisji
Rewizyjnej IFR

Wywieranie wpływu na ludzi

Część 5/6. Lubienie i sympatia

Po regule wzajemności, konsekwencji i zaangażowania, autorytetu oraz społecznego dowodu słuszności (o których pisałam w poprzednich numerach „Relacji”) nadszedł czas na kolejną z metod wpływu społecznego – lubienie i sympatię. W jaki sposób poprzez automatyczne reakcje nasz umysł daje się zwieść tej zasadzie? O tym w dzisiejszym artykule.

Nie jest odkryciem Ameryki stwierdzenie, że łatwiej ulegamy tym, których lubimy. Nic w tym zresztą złego. W końcu współpraca i spędzanie czasu z osobami, do których czujemy sympatię, sprawia nam więcej zadowolenia niż z kimś, z kim „nie nadajemy na tych samych falach”. Problem

jednak zaczyna się wtedy, gdy ktoś stara się wykorzystać ten mechanizm, aby nami manipulować lub zmusić do zrobienia czegoś, czego wcale nie chcemy. Oczywiście jest wiele powodów, dla których jednych lubimy bardziej niż innych, lecz praktycy wpływu społecznego najczęściej stosują



fot. Fotolia

poniższe metody ze względu na ich szybki efekt. A jest to ważne zwłaszcza przy sprzedaży. Wiedzę tę możemy też użyć na własną korzyść – szczególnie przy doborze pracowników do działu handlowego.

Powody lubienia i sympatii

■ „Jak cię widzą, tak cię piszą”

To niestety często niesprawiedliwe powiedzenie jest jednym ze skutków działania zasady lubienia i sympatii. Badania ewidentnie wskazują, że osoby atrakcyjne fizycznie i zadbane mają sporą przewagę w kontaktach społecznych i wzbudzeniu sympatii do siebie. Fizyczne piękno rozciąga niejako aureolę na ich cechy psychiczne takie, jak talenty, inteligencja, uprzejmość itp. To tzw. „efekt aureoli” lub „efekt halo”, o którym już pewnie słyszałeś. W konsekwencji osoby atrakcyjne silniej potrafią wpłynąć na nasze postępowanie i opinie.

■ **Podobieństwo**

To drugi popularny czynnik wpływający na sympatię, a tym samym na uległość. Bardziej bowiem lubimy osoby do nas podobne i szybciej nabieramy zaufania do nich – nawet bezrefleksyjnie. Dlatego też w reklamach często pokazywani są ludzie podobni (czy to ze względu na wiek, poglądy, subkulturę, płeć itp.) do grupy docelowej danego produktu lub usługi.

■ **Komplementy**

Czynnik nie wymaga chyba większego omówienia. Bo któż nie lubi komplementów? Jednak z doświadczenia również wiemy, że zbyt nachalne i nieszczerze mogą wywołać efekt odwrotny.

■ **Częstotliwość kontaktu**

Częstotliwość przyjemnego kontaktu z kimś lub z czymś również sprzyja wzbudzeniu sympatii. Zauważyłeś, że bardziej podoba się nam piosenka,

Częstotliwość kontaktu sprawia, że znamy daną osobę lub produkt lepiej, a generalnie lubimy bardziej to, co znamy. Szczególnie skutecznym rodzajem przyjemnego kontaktu jest wzajemna udana współpraca.

którą styszemy któryś raz niż ta, którą puścili w radio po raz pierwszy? Częstotliwość kontaktu sprawia, że znamy daną osobę lub produkt lepiej, a generalnie lubimy bardziej to, co znamy. Szczególnie skutecznym rodzajem przyjemnego kontaktu jest wzajemna udana współpraca. Pomaga ona też zażegnawać konflikty wśród pracowników – kiedy umieści się ich w przyjemnych warunkach, gdzie w dodatku będą musieli ze sobą współpracować (a nie rywalizować). Pozytywne efekty wspólnego wysiłku przy osiąganiu wspólnych celów zbliżają ludzi, wywołując przy tym lepszą atmosferę i poczucie sympatii.

■ **Dobre skojarzenia**

Ten czynnik wykorzystywany jest powszechnie w reklamach angażujących znane i lubiane osoby z życia publicznego. Pozytywne skojarzenie z aktorem/muzykiem/sportowcem przelewane jest niejako na produkt, który oni reklamują. Pamiętajcie reklamę jednego z banków z Piotrem Adamczykiem? Pierwotną grupą docelową tej instytucji miały być osoby starsze (z reguły bardziej religijne niż młodsza część społeczeństwa). Widząc reklamę, mieli sobie pomyśleć, że „skoro bank polecany jest przez »papieża«, to na pewno nas nie oszuka.” Innym

przejawem wykorzystania dobrych skojarzeń jest znana ci na pewno „technika obiadu”, stosowana często przy negocjacjach i rozmowach biznesowych. Ponieważ jedzenie wywołuje w nas z reguły pozytywne uczucia, to właśnie wtedy jesteśmy bardziej skłonni do ustępstw i „dogadania się”.

I jeszcze jedna ciekawostka a propos skojarzeń – według badań podobno pozytywniej oceniamy prezenterów pogody prognozujących słoneczną aurę niż tych zapowiadających deszcz i zimno. Patrząc racjonalnie, wiemy przecież, że nie mają oni żadnego wpływu na warunki atmosferyczne. Jednak między innymi ten fakt wskazuje, jak automatycznie i bezrefleksyjnie reaguje nasza podświadomość.

Obrona

Nie namawiam do wyszukiwania prób manipulacji w normalnych międzyludzkich kontaktach. Jednak w sytuacjach, gdzie nie możemy być pewni intencji drugiej osoby warto wzbudzić w sobie czujność i przyjrzeć się naszemu nagtemu przychytywieniu sympatii do niej. W dalszej kolejności spróbuj rozsądnie oddzielić omawianą sprawę od osoby i uczucia, które w tobie wywołała.

No tak!

Pisząc ten artykuł zdałam sobie sprawę z przyczyn (oczywiście nie jedynych), dla których Tomek – opiekujący się kluczowym klientem w Darpolu, jest tak bardzo lubiany przez pracowników naszego głównego odbiorcy. Zaplanował sobie, że będzie ich odwiedzał codziennie ok. 13:30. A klient ten kończy pracę o 14:00. Wchodzącego do biura, siedzący tam pracownicy zawsze witają z uśmiechem i z hasłem: „Tomek, jak fajnie, że już jesteś! Bo to znaczy, że zaraz idziemy do domu”. Oto i siła pozytywnych skojarzeń.

Sukcesja to weryfikacja marzeń...

Kolejne spotkanie, długa i szczera rozmowa. Puzzle planu sukcesji już prawie ułożone – intensywne prace kilku ostatnich miesięcy zmierza ku finałowi.

Wiemy, jakie są plany i czego możemy się spodziewać. Z czego jesteśmy dumni, a czego nadal się obawiamy. Decyzje podjęte i przelane na papier, ryzyka – w większości rozpoznane i uwzględnione przeciwdziałanie. Część pytań, świadomie, pozostawiamy bez odpowiedzi. Na tym etapie nie wiemy przecież wszystkiego. Ale najważniejsze jest jedno: wiele trudnych, naprawdę trudnych tematów zostało położonych na stole. Padły niewygodne, nigdy wcześniej nie zadane pytania. Rodzina zdała egzamin z łączyjących ją wspólnych wartości. Za deklaracjami poszło konkretne działanie. W pewnym momencie nestor zdecydowanym głosem stwierdza: „*Sukcesja jest dla ludzi silnych! Słabi się za to nie biorą...*”. Potwierdzam. Zdecydowanie potwierdzam.

Marzenia

Czasem rodzice marzą o tym, aby dziecko przejęło firmę. Jeśli dzieci jest więcej – niech przejmą ją razem i zgodnie rozwijają przez kolejne lata, aby przekazać biznes rodzinny wnukom.

Zdarza się, że to marzenie się spełnia. Rodzinę czeka wtedy budowa ładu rodzinnego, odkodowanie wspólnych wartości, zasad zarządzania biznesem oraz budowy majątku. Ustalenie reguł sprawowania władzy w firmie, podział kompetencji i odpowiedzialności. Wypracowanie i wdrożenie strategii.

To wszystko dzieje się w procesie i wymaga od uczestniczących członków rodziny współdziałania, dobrej komunikacji, zaufania oraz wspólnego



Łukasz Martyniec

doradca sukcesyjny, prawnik, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, redaktor naczelny portalu planowaniespadowe.pl; prowadzi szkolenia dla radców prawnych na zlecenie Krajowej Izby Radców Prawnych

celu. Aby to marzenie się spełniło, rodzinę czeka długa, częstokroć trudna droga. Warto ją przejść, by najważniejsze dla nas wartości przekazać kolejnemu pokoleniu, które będzie kontynuować dzieło.

Co jednak, jeśli nie wszystkie, albo wręcz żadne z dzieci, nie chce lub nie radzi sobie z przejęciem firmy? Co, jeśli to dziecko, które przejmuje firmę musi liczyć się z tym, że w przyszłości rodzeństwo wyciągnie rękę po pieniądze? Rodzeństwo otrzymało jednak mniej, niż sukcesor rodzinnego biznesu. Czy przejmowanie rodzinnego biznesu w ogóle się wówczas opłaca? Co, jeśli relacje pomiędzy współwłaścicielami nie roją dobrze?

A jeśli poszczególni członkowie rodziny mają różne marzenia? Po prostu.

Gotowość

Trudno jest pracować nad sukcesją, jeśli w rodzinie nie wszyscy są gotowi. Rodzice, dzieci i ich drugie połówki prędzej czy później będą musieli się zaangażować. Decyzje – bezpośrednio lub pośrednio – dotyczą wszystkich.

Poruszyć trzeba różne zagadnienia. Przyjemne i nieprzyjemne. Rozmawiamy o budowaniu, tworzeniu, współpracy, ale także o scenariuszach mniej korzystnych, które w różnych okolicznościach może przynieść życie. Niektóre tematy pojawią się po raz pierwszy. Nikt wcześniej na serio nie rozpatrywał przecież różnych koncepcji planu awaryjnego, nikt nie zagłębiał się w przepisy, nie liczył zachowków i nie tłumaczył, że rozwód w małżeństwie dziecka może przetożyć się na paraliż decyzyjny w firmie. To nie są tematy, o których na co dzień rozmawia się w rodzinie. Muszą wyjść od kogoś z zewnątrz, kto z dystansu

pokaże, jak to naprawdę działa. Dlatego trzeba być gotowym na rozmowę. Bez tego nie wypracuje się rozwiązań, które sprawią, że potem życie zaskoczy nas w mniejszym stopniu. To właśnie trudne decyzje weryfikują deklarowane przez nas wartości.

Fakty

Każda zmiana wymaga odwagi, szczerości i uczciwości. Wobec samego siebie, bliskich nam osób i – przede wszystkim – faktów. A sukcesja jest wielką i fundamentalną zmianą. Nie tylko w życiu firmy, lecz przede wszystkim rodziny. Zmianą, która zachodzi w procesie. Wchodzimy w nowe role i etapy życia, pojawiają się nowe relacje, przejmujemy lub oddajemy odpowiedzialność za firmę i majątek, szukamy łączących nas wartości, budujemy wspólną przyszłość albo – przeciwnie – podejmujemy decyzję, że każde dziecko wybiera własną ścieżkę. Z szacunkiem do wzajemnych decyzji. Pozostajemy przecież rodziną. Mamy prawo do różnych poglądów i punktów widzenia, każdy – mimo wszystko – wychodzi z innych założeń i patrzy na świat przyjmując własną perspektywę.

Sukcesja i tak się wydarzy. Czy ją zaplanujemy, czy nie. To tylko kwestia czasu.

Ale stawienie jej czoła wymaga gotowości i odwagi. Dopiero wtedy możemy liczyć, że sukcesja zakończy się powodzeniem. To nie zawsze oznacza, że będzie dokładnie tak, jak sobie kiedyś wymarzyliśmy. Lecz pozwoli nam wierzyć, że proces, który w ramach sukcesji przejdziemy my sami oraz nasza rodzina, pozwoli nam lepiej zrozumieć siebie nawzajem. Że nasze relacje staną się głębsze i pełniejsze, a my będziemy lepszymi ludźmi.



Sebastian Margalski
członek zarządu IFR,
dyrektor biura, autor
bloga www.margalski.pl

Rodzinna firma – oaza spokoju czy źródło konfliktu?

Wydawałoby się, że trudno o coś bardziej komfortowego, niż praca z własną rodziną. Tymczasem firmy rodzinne borykają się na co dzień z wewnętrznymi problemami, które swoje źródło mają właśnie w familizmie. Zwykle konflikty osiągną apogeum, gdy nadchodzi pora sukcesji.

Poczucie rodzinnej wspólnoty, które w innych „nierodzinnych” firmach wypracowuje się latami, lojalność i wyznawanie podobnych wartości, a przede wszystkim zaufanie, jakim my, Polacy, obdarzamy członków najbliższej i dalszej rodziny (według badań CEBOS z 2016 roku deklaruje to aż 97 proc. respondentów), to – jak się wydaje – solidne podstawy do prowadzenia biznesu.

Tymczasem pokoleniowa zmiana warty, która zachodzi obecnie w większości polskich firm rodzinnych, ujawniła wiele bolączek wynikających właśnie z panujących w nich rodzinnych zależności. Do najważniejszych należą braki w komunikacji i zaburzone relacje rodzinne, co w jasny sposób wykazały warsztaty zorganizowane w latach 2009-2011 i 2013-2015 przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Warsztaty miały na celu wypracowanie sposobów wsparcia rodzinnych biznesów, aby przetrwały trudny proces sukcesji. Z trzema filarami firm: rodzicami, dziećmi i pracownikami rozmawiali między innymi psycholodzy, próbując określić emocjonalne powiązania i wzajemne relacje, ujawnić pretensje i animozje.

Punkt widzenia właścicieli

Rodzinne przedsiębiorstwa w większości powstały w naszym kraju na przelocie lat 80. i 90., a to oznacza, że nadal prowadzone są przez pierwsze pokolenie właścicieli. Poświęcili oni budowaniu firmy całe swoje życie, działali w trudnej gospodarce rzeczywistości. Mają niesamowity koszt emocjonalny tworzenia tych biznesów, dlatego często utożsamiają się z własną firmą, traktując ją jak swoje kolejne dziecko. Z tego powodu niechętnie myślą o przekazaniu sterów młodszemu pokoleniu. Po

pierwsze, są jeszcze młodzi, mają po 50-60 lat i nie w głowie im emerytura. Po drugie, nie zawsze mają pomysł na swoje funkcjonowanie poza firmą, która jest sensem ich życia. Tylko nieliczni znajdują sobie inne cele i wyzwania, a wielu przedsiębiorców nie zamierza ustąpić pola następcy. Często też nawet nie dbają o napisanie testamentu!

Duża część polskich przedsiębiorstw rodzinnych działa w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, a w przypadku, gdy zabraknie założyciela, jego NIP i REGON także przestają funkcjonować. Nie można zatem legalnie przeprowadzić żadnej firmowej operacji. Firma upada także wtedy, gdyż przedsiębiorca nie zostawił nikogo przygotowanego, aby nią pokierować. Nie tylko dzieci, ale nawet żona, mimo że często formalnie figuruje w dokumentach jako współwłaścicielka, nie została wtajemniczona w problemy przedsiębiorstwa.

Dlaczego więc, mimo takiego niebezpieczeństwa, przedsiębiorcy bronią się przed wytyczeniem jasnej drogi następcy, zwlekają z rozpoczęciem sukcesji, napisaniem testamentu?

Przyczyny mogą być bardzo różne, jak różne bywają sytuacje rodzinne. Rodzice nie zawsze mają zaufania do umiejętności własnych dzieci, nawet jeśli te uzyskały wykształcenie na prestiżowych polskich czy zagranicznych uczelniach. I jeśli decydują się na dopuszczenie spadkobierców do zarządzania firmą, to często nadal sami chcą o wszystkim decydować. Ta nieumiejętność delegowania zadań bywa nie tylko przyczyną pokoleniowego konfliktu w firmie, ale także hamuje jej rozwój. Właściciel rozprasza swoje siły na drobiazgi, zamiast zajmować się sprawami strategicznymi. Bywa, że nie dopuszcza do głosu innowacyjnych pomysłów, z którymi przychodzą dzieci czy zewnętrzni menadżerowie.

Jedna z właścioleek wyznała, że jej największym życiowym sukcesem jest to, że zdobyła się na zwolnienie córki, która pracę traktowała jak okazję do spotkań towarzyskich, a jednocześnie udało się jej zachować relacje rodzinne: „Nadal spotykamy się w święta”.

Zdarza się także, że dzieci mogą nie nadawać się do prowadzenia firmy. Wtedy powstaje problem, jak im to wytłumaczyć, nie niszcząc rodzinnych stosunków. Jedna z właścioleek wyznała, że jej największym życiowym sukcesem jest to, że zdobyła się na zwolnienie córki, która pracę traktowała jak okazję do spotkań towarzyskich, a jednocześnie udało się jej zachować relacje rodzinne: „Nadal spotykamy się w święta”.

W większości przypadków jednak rodzice liczą na to, że dzieci wcześniej czy później przejmą po nich firmę, bo przecież po to ją budowali. Niestety, nie zawsze młode pokolenie tego chce i wtedy zaczyna się rodzinny konflikt, a dla założyciela czasem dramat. Jest to sytuacja trudna do rozwiązania, z którą rodzina musi sobie poradzić.

Punkt widzenia dzieci

Można sądzić, że dorastanie w przekonaniu, iż dobra praca na nas czeka, jest luksusową sytuacją. Tymczasem tylko 6,3 proc. spadkobierców ma zamiar przejść rodzinną firmę – wynika z badań przeprowadzonych w 2014 r. przez Instytut

Biznesu Rodzinnego i firmę audytorsko-doradczą KPMG. Co leży u podłoża ich niechęci do rodzinnego biznesu?

Często w dzieciństwie młodzi ludzie traktowali firmę jako konkurencję, która im odbierała rodziców. Mają żal, że ich praktycznie nie znali, bo ci cały swój czas poświęcali pracy. Także ten teoretycznie wolny, jak wieczory, święta, czy weekendy, przynosząc problemy firmy do domu, omawiając je przy rodzinnym stole. Kłopoty dzieci były nieważne, bo nie równały się z tymi, które rodzice mieli z pracownikami, kontrahentami, ZUS-em. Utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym to pojęcie, które robi karierę dopiero od kilku lat, w pierwszym pokoleniu polskich przedsiębiorców nie było znane. Ich dzieci chcą dzisiaj żyć inaczej. Wolą na przykład mieć pracę na etacie i wyjść do domu po 8 godzinach, niż ciężko pracować 24 godziny na dobę, bo z tym właśnie najczęściej wiąże się prowadzenie rodzinnego biznesu. Albo też nie chcą rezygnować z własnych pasji, które stają się sensem ich życia.

Jeśli rodzic prowadzi firmę w sposób patriarchalny, dorosłe dziecko nie chce się także zgodzić na rolę zależnego podwładnego. Często ma już własną rodzinę, swoje dzieci, wyszło z domu rodzinnego i nie życzy sobie nadal być traktowane przez rodzica w sposób autorytarny. Szczególnie w pracy. Do próby sił na linii rodzic-dziecko dochodzą jeszcze problemy sukcesora ze zbudowaniem autorytetu u pracowników. Pamiętają go oni jako kilkulatka biegającego po hali produkcyjnej, a teraz ten dzieciak ma zacząć nimi rządzić?

Nic więc dziwnego, że młodzi spadkobiercy czasem wolą iść do obcej firmy lub zacząć budować



fot. Fotolia

własną, w której będą mogli realizować bez problemu wszystkie swoje pomysły.

Punkt widzenia pracowników

Co jednak, jeśli młodsze pokolenie zdecydowanie nie chce przejąć biznesu? Pozostaje sprzedaż firmy lub zatrudnienie menedżera. Wielu menedżerów chwali sobie pracę w rodzinnej firmie, zarówno ze względu na familijną atmosferę, jak i na szybkość procesu decyzyjnego – wszelkie decyzje podejmuje przecież sam właściciel. Może to być jednak także minusem, gdy pomysły nowego, wykształconego menedżera zderzają się ze stanowczym sprzeciwem właściciela firmy. „Familijność” – ciepła rodzinna atmosfera może też stać się barierą dla pracownika do wyrażania krytyki, wysuwania żądań, w tym takich jak podwyżka czy awans.

Właśnie niejasna droga awansu, faworyzowanie pracowników należących do rodziny czy stosowanie różnych kryteriów oceny pracy „swoich” i „obcych” może stać się przyczyną tego, że nie każdy pracownik, wyższego czy niższego szczebla, odnajdzie się w firmie rodzinnej.

W przewycięzaniu tych i wielu innych trudności wspiera firmy rodzinne skupiające je stowarzyszenie IFR. Coraz częściej właściciele sięgają także po wsparcie zawodowego coacha, który ma za zadanie pomóc zainteresowanym stronom przeanalizować ich własne myśli i odczucia, odkryć, co jest dla nich istotne, jak chcą funkcjonować w firmie. Coach nie podejmie decyzji za zainteresowanych – także tej dotyczącej sukcesji, ale pomoże jasno i obiektywnie spojrzeć na sytuację i w sposób zadowalający dla wszystkich rozwiązać problemy.



Gniwomir Pieńkowski

Locuples International
Business Development,
Kancelaria Rozwoju Biznesu
Międzynarodowego

Słodkie oblicze tureckiego sukcesu firm rodzinnych

Tradycja produkcji słodyczy sięga w Turcji początków XVI wieku, kiedy to z miodu i melasy produkowano niezwykle złożone produkty spożywcze. Najstarsza firma rodzinna w Turcji, Hacı Bekir, od blisko 250 lat działa w branży cukierniczej. Należy także do grona stu najstarszych firm rodzinnych na świecie.

Początki Hacı Bekir

Firma została założona w 1777 roku, kiedy to turecki cukiernik Bekir Effendi (znany jako Hacı Bekir), po powrocie z pielgrzymki do Mekki otworzył niewielką cukiernię w Bahçekapı i zaczął sprzedawać własnej produkcji cukierki oraz tradycyjne tureckie smakołyki – lokum (słodka galaretką). Produkty Hacı Bekira bardzo szybko zyskały na popularności. Przez lata produkty rodziny zyskiwały rzesze wiernych klientów w Turcji.

Kolejny etap rozwoju firmy przypadł na początek XIX wieku, kiedy to na turecki rynek spożywczy

zaczęły wchodzić europejskie firmy, oferujące niedostępne w Turcji rodzaje cukru. Hacı Bekir w oparciu o cukier nazywany w Turcji kelle şeker (z tur. cukrowy stożek), rozpoczął produkcję akide – twardych cukierków. Dzięki dużemu wyborowi dostępnych kolorów i smaków stały się one niezwykle popularne wśród klientów.

W drugiej dekadzie XIX w. Hacı Bekir zmienił recepturę produkcji lokum. Po odkryciu w 1811 roku skrobi zaczął jej używać zamiast mąki. Do dziś opracowana w oparciu o cukier i skrobię receptura

jest jedyna w swoim rodzaju. Mimo powstających w innych państwach tysięcy odpowiedników lokum rodziny Bekirów, wiele zagranicznych cukierni i restauracji, chcąc mieć w swoim jadłospisie najlepsze dostępne produkty, zamawia słodki specjał u jego oryginalnego producenta – Haci Bekir. Innym produktem, który w XIX wieku poza lokum i akide odniósł sukces na krajowym i zagranicznym rynku, były cukierki migdałowe.

Kiedy informacja o produktach Haci Bekira dotarła do rządzącego krajem Sultana Mahmuda II, ten powołał go na dyrektora dworskiej cukierni i nagroził jednym z najważniejszych odznaczeń Nişan-ı Ali Osmani.

Haci Bekir było także jednym z pierwszych tureckich przedsiębiorstw, które nawiązało współpracę z przedsiębiorstwami europejskimi. Rodzinna legenda głosi, że na początku XIX wieku kilku turystów z Anglii, będących właścicielami sieci sklepów, kupiło produkty oferowane w cukierniach rodziny i będąc pod wrażeniem ich smaku i jakości wykonania, nawiązało współpracę z głową rodziny – Haci Bekirem i zaczęło je sprzedawać w swoich sklepach oraz pomogło w ich dystrybucji do restauracji oraz hoteli.

Działania marketingowe w drugim pokoleniu

Po śmierci Haci Bekira, jego pierwszy syn – Mehmed Muhiddin Effendi przejął działalność. Jako pierwszy w Turcji zaczął tworzyć projekty marketingowe dla swoich produktów. Próbował także odnaleźć możliwe kanały dystrybucji, zarówno w kraju, jak i zagranicą. Zauważył, że państwa europejskie oraz Stany Zjednoczone, umożliwiają prezentację swoich produktów i nawiązanie bliższych relacji handlowych z przedstawicielami

lokalnych firm poprzez udział w targach. Mehmed Muhiddin postanowił zgłosić Haci Bekir do udziału w nich.

W 1873 roku został zaproszony do zaprezentowania produktów firmy na targach organizowanych w Wiedniu. Wystawiane produkty zostały nagrodzone przez europejskie jury srebrnym medalem. Muhiddin nie cieszył się długo sukcesem. Analizując różnice pomiędzy jego firmą a europejskimi odpowiednikami zauważył, że wszystkie wystawiające się na targach europejskie firmy posiadają swoje własne logo firmowe. Postanowił więc pozyskać taki znak dla swojej firmy. Jako że w Turcji nie było wówczas specjalistów, którzy mogliby takie logo opracować, Muhiddin postanowił zrobić je samodzielnie. W tym celu wykorzystał zdobyty na targach medal, który stał się nie tylko pierwszym gospodarczym trofeum zdobytym przez Turków w Europie, ale także zapisał się w historii jako pierwsze tureckie logo firmowe.

W kolejnych latach produkty Haci Bekir osiągały duże sukcesy na międzynarodowych targach, dzięki czemu były zauważane przez europejskich i amerykańskich przedsiębiorców. W wyniku tych działań Mehmedowi Muhiddinowi udawało się nawiązywać kontakty z lokalnymi dystrybutorami i zyskiwać coraz to większe udziały w rynku cukierniczym w kolejnych państwach.

W 1888 roku firma Haci Bekir wzięła udział w targach w Kolonii, na których jej produkty zostały odznaczone srebrną odznaką. Sukcesem zakończył się także udział w jednych z największych targów przemysłu spożywczego ostatniej dekady XIX wieku, zorganizowanych w Chicago w 1893 r. z okazji 400-lecia przybycia Kolumba do Ameryki. I tym razem udało się wprowadzić produkty

na rynek amerykański. Pierwszy złoty medal Haci Bekir zdobyła w 1897 roku na targach zorganizowanych w Brukseli.

Sukcesy w trzecim pokoleniu

„Złota era” firmy nadeszła jednak po nieoczekiwanej śmierci Memeda Muhiddina. Zarządzanie rodzinnym przedsiębiorstwem przejął jego syn, Ali Muhiddin. Pomimo młodego wieku, z pomocą i wsparciem matki wprowadził firmę na rynek francuski (zdobył m.in. złote medale na targach w Paryżu i w Nicei), a w 1906 roku tak jak jego przodkowie, został dyrektorem dworskiej cukierki. W 1911 roku został zaś szefem dworskiej cukierki w Egipcie oraz dostał zgodę na otwarcie w Kairze i Aleksandrii oddziałów swojego przedsiębiorstwa.

Syn kontynuował działania promocyjne zgodnie z wizją ojca i tak jak on brał udział w licznych targach na całym świecie. W 1926 roku Haci Bekir reprezentowało Turcję na zaprojektowanych przez Mustafę Kemala Atatürka pierwszych na świecie pływających targach, mających na celu promocję produktów tureckich w państwach Europy i Afryki Północnej. Przez blisko 90 dni produkty Haci Bekir były wystawiane na parowcu Karadeniz. W 1930 roku firma uczestniczyła ponownie w targach w Nicei, a także w Salonikach w 1937 roku i w Nowym Jorku w 1939, zdobywając tam złote medale. Kolejne pokolenia sukcesorów zostały zobowiązane do czynnego udziału w najważniejszych targach na świecie. W kolejnych latach Haci Bekir brał udział w najbardziej prestiżowych targach żywności i stolicy: Marsylia (1965), Paryż (1971, 2002, 2004), Kolonia (1985, 2001, 2003, 2006, 2008, 2009), Moskwa (1986, 2006), Londyn (1987, 2005, 2007), Baku (1991) oraz Nowy Jork (2007).

Syn kontynuował działania promocyjne zgodnie z wizją ojca i tak jak on brał udział w licznych targach na całym świecie. W 1926 roku Haci Bekir reprezentowało Turcję na zaprojektowanych przez Mustafę Kemala Atatürka pierwszych na świecie pływających targach, mających na celu promocję produktów tureckich w państwach Europy i Afryki Północnej.

Dobra passa trwa

Dzięki udziałowi w targach spożywczych w Europie i w Stanach Zjednoczonych członkowie rodziny nie tylko nawiązali współpracę z licznymi lokalnymi firmami spożywczymi i dystrybutorami, ale także założyli w niektórych państwach filie przedsiębiorstwa, w których produkowane są markowe wyroby Haci Bekir w oparciu o oryginalne receptury. Dzięki temu firma mogła się uniezależnić od producentów zewnętrznych i zawsze oferować swoim klientom lokum, akide, cukierki migdałowe takiej samej jakości jak w ich tureckiej cukierki. Dla przedstawicieli lokalnego biznesu, zainteresowanych dystrybucją produktów Haci Bekir, stworzono także specjalne programy franczyzowe.

Zajęci ekspansją na rynki międzynarodowe członkowie rodziny nie zapomnieli o rynku tureckim. Tworzyli nowe oddziały firmy, m.in. w: Karaköy,

Galata, Tepebaşı, Pangaltı, Çarşıkapı, Beyoğlu, Parmakkapı i Kadıköy oraz rozszerzali sieć sprzedaży detalicznej.

Współcześnie, czekający na zmianę pokoleniową i zastąpienie czwartej generacji przez piątą, członkowie rodziny nie zapominają o tradycjach firmy, ale tak samo jak przodkowie myślą o opracowywaniu innowacyjnych receptur, strategii marketingowych oraz poszukiwaniu nowych rynków zbytu i kanałów dystrybucji.

O nowej strategii promocyjnej firmy, tak jak w przypadku pierwszych wyjazdów na tar

gi spożywcze zrobiło się głośno. Firma poza typowymi reklamami w prasie, radiu i telewizji, zwróciła uwagę na możliwości, które daje Hollywood. Obecnie nieraz w amerykańskich filmach możemy usłyszeć zdanie: „Najlepsze stodycze na świecie... Oczywiście przywożem z Turcji. Od Haci Bekir.”

Resumując należy stwierdzić, że jeżeli kolejne pokolenia wykażą się podobną kreatywnością, członkowie rodziny mogą spać spokojnie – firma ta będzie niedoścignionym wzorem dla wielu z branży spożywczej, a jej strategię będą podawane za przykład innowacyjności w branży.

Największe firmy rodzinne w Turcji

L.p.	Nazwa firmy	Rok założenia	Generacja
1.	Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	1777	Czwarta
2.	Vefa Bozacısı	1870	Czwarta
3.	Çögenler Helvacılık	1883	Czwarta
4.	Teksima Tekstil	1893	Czwarta
5.	Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	1919	Druga
6.	Kamil Koç Otobüsleri	1923	Trzecia
7.	Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	1923	Trzecia
8.	Doluca Şarapları	1926	Trzecia
9.	Tatko	1926	Trzecia
10.	Koç Ticaret Anonim Sirketi	1926	Trzecia
11.	Kent Gıda A.Ş.	1927	Trzecia
12.	Uzel Makine	1940	Druga
13.	Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	1942	Trzecia
14.	Sabancı Holding	1946	Trzecia
15.	Yeni Karamürsel Mağazacılık	1950	Trzecia

Opracowanie Gniewomir Pieńkowski na podstawie: S. Caliskan, *Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Turkey, Austrian Institute for SME Research 2008*; J. Tasman – Jones, *Turkish Family Businesses*, <http://www.campdenfb.com/article/infographic-turkish-family-businesses>; *Research of Family Businesses (SME's)*, Deloitte 2007



Jak myślenie projektowe rozwiązuje problemy?



Ewa Tomczak
animator zmian
z pasją dla ludzi,
animatorzmian.pl

Myślenie projektowe, znane jako podejście *design thinking*, coraz bardziej zyskuje na popularności. Czy jest to tylko przejściowa moda na fali kultu kreatywności?

Ramy innowacji

Design thinking to metoda rozwiązywania problemów i szukania innowacji oparta na empatii. Poszczególne narzędzia nie są niczym szczególnie odkrywczym, ale całościowe podejście porządkuje i pozwala narzucić ramy chaotycznemu procesowi tworzenia innowacji. *Design thinking* sprawdza się przy skomplikowanych wyzwaniach, gdy zamiast stopniowego ulepszenia, szukamy prawdziwej nowości.

Innowacje mają największą wartość na zmieniających się rynkach i przy dużej konkurencji. Gdy potrzebujemy znalezienia wyróżnika, zaznaczenia swojego miejsca i pozyskania lojalnych klientów, warto dostarczyć unikalną wartość. Badania prowadzone przez Design Management Institute potwierdzają, że firmy, które kładą nacisk na *design* jako strategiczny zasób, mają zdecydowanie lepsze wyniki niż pozostałe. W objętym badaniem

„Elektryczne oświetlenie nie jest skutkiem ciągłego ulepszania świeczek.”

Oren Harari

10-letnim okresie, firmy kierujące się wykorzystaniem *designu* osiągnęły zwrot 219% lepszy niż pozostałe¹.

Dwa światy

W podejściu projektowym, zamiast gonić za konkurencją, skupiamy się na tym, żeby słuchać klientów i dostarczać takie rozwiązania, jakich oni

potrzebują. Dla sukcesu kluczowe jest upewnienie się, że pracujemy nad rozwiązaniem rzeczywistego problemu. Innowacja, która nie zaspokaja realnej potrzeby, nie sprawdzi się na rynku.

Bill Burnett ze Stanford University wyodrębnił w swoim wykładzie dwie przestrzenie: **przestrzeń problemu**, w której funkcjonują użytkownicy, ich wyzwania i potrzeby, oraz **przestrzeń rozwiązań**, w której znajdują się produkty, usługi i dostarczające je firmy². Najczęściej problemy z przyjęciem innowacyjnych pomysłów pojawiają się wtedy, gdy mylimy te dwa obszary lub uznajemy je za tożsame. Trzecią przyczyną niepowodzeń nowych produktów jest zbyt szybka rezygnacja



fot. www.dschool.stanford.edu

„Są trzy reakcje na design – tak, nie i WOW! Wow to ta, do której powinniśmy dążyć.” Milton Glaser

z poznawania klienta, kiedy jeszcze nie rozumiemy kontekstu i prawdziwych wyzwań.

Szybkie ruszenie do akcji i tworzenie gotowych produktów bywa kuszące, ale rozwiązywanie niewłaściwego problemu nie jest ani tańsze, ani szybsze. Nie prowadzi nas też do właściwych rozwiązań. W *design thinking* kluczowa jest otwartość na elastyczność i zmiany w trakcie projektowania.

Gorący problem

Przykładem produktu, dla którego pierwotnie określona potrzeba została zmieniona w trakcie procesu, są ogrzewacze dla niemowląt Embrace. Pierwotnym wyzwaniem projektowym było stworzenie inkubatora, który byłby tańszy, bardziej intuicyjny w użytkowaniu i łatwiejszy do naprawy. Celem było zmniejszenie wskaźnika śmiertelności przedwcześnie narodzonych dzieci w krajach rozwijających się, gdzie jest on szczególnie wysoki.

Kiedy zespół studentów *d.school* poleciał do Nepalu testować pierwsze prototypy, okazało się, że inkubatory w szpitalach stoją puste. Większość wcześniaków rodziła się na terenach wiejskich, skąd nie trafiały do oddalonych szpitali i nie miały szansy skorzystać z dobrodziejstw techniki.

Ulepszenie obecnych inkubatorów nic by nie zmieniło w sytuacji, kiedy najbardziej zainteresowani

nie mają do nich dostępu. Potrzebne było rozwiązanie, które nie tylko będzie utrzymywać odpowiednią temperaturę ciała niemowlaków, ale przy tym nie wymaga dostępu do prądu, jest mobilne, tanie i proste w użytkowaniu. Efektem prac zespołu jest rodzaj śpiworka utrzymujący dzięki specjalnej wkładce ciepło do 4 godzin. Wkładkę można rozgrzać za pomocą gorącej wody albo w specjalnym podgrzewaczu. Koszt produkcji to ok. 25 dolarów³.

Fundamenty myślenia projektowego

- Praca odbywa się w interdyscyplinarnych **zespołach**. Marketingowcy siedzą ramię w ramię z inżynierami i finansistami. Często zapraszani są do współpracy klienci lub inne osoby spoza firmy.
- W *design thinking* nie chodzi o to, żeby mieć rację i znać odpowiedzi od początku. Celem jest znalezienie właściwego rozwiązania dla właściwego problemu. To oznacza konieczność gotowości na **porażki** i ślepe zaułki po drodze.
- Istotne jest przyjęcie postawy dziecięcej **ciekawości** i odsunięcie przekonania, że wiemy już na dany temat wszystko. Szukając innowacyjnych rozwiązań, trzeba wyjść poza utarte schematy, które wcześniej wykorzystywaliśmy i sceptycyzm podpowiadający, że wszystkiego już przecież próbowaliśmy.
- Konieczne jest **nastawienie na działanie**. Długie, pełne domysłów dyskusje nie posuwają nas do przodu. Grupy projektowe rzadko pracują przy biurkach. Obserwacje w terenie i wizualizowanie pomysłów to ich codzienność.



fot. Karolina Świdurska

📷 Warsztaty *design thinking* z Ewą Tomczak

- Gdybanie nie działa. Zbieramy dane testując po drodze hipotezy. Dopiero kiedy sprowokujemy użytkownika zmaterializowanym **prototypem**, możemy dostać rzetelną informację zwrotną.
- To, co decyduje o dalszym rozwoju lub porzuceniu projektu, to obserwacje reakcji klientów. Szybkie cykle **testowania** i ulepszania pozwalają wypuścić na rynek zweryfikowaną wersję produktu czy usługi przy zachowaniu niskich kosztów.

Coraz intensywniej walczymy z konkurencją nie tylko o klientów, ale i pracowników. Dla firm, które nie chcą kopiować rozwiązań konkurencji, a stworzyć unikalną przewagę konkurencyjną opartą na wewnętrznych zasobach i świeżych innowacjach, *design thinking* to droga warta rozważenia.

- 1 <http://www.dmi.org/?page=DesignDrivesValue>
- 2 <https://www.youtube.com/watch?v=snxicC5cI9A>
- 3 http://dschool.stanford.edu/extreme/impact/embrace_02.html



IX Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych „u-Rodziny 2016”

Wolność > Twórczość > Biznes,

IX Zjazd Firm Rodzinnych u-Rodziny 2016
otworzyła Ewa Sobkiewicz – prezes IFR

czyli gdańskie u-Rodziny firm rodzinnych

W dniach 25-27 listopada 2016 roku Gdańsk na trzy dni stał się niekwestionowaną stolicą przedsiębiorczości rodzinnej. IX Zjazd Firm Rodzinnych u-Rodziny 2016 zebrał we wnętrzach Teatru Szekspirowskiego blisko 250 przedstawicieli świata biznesu, nauki, samorządu oraz przedstawicieli rządu. Wśród gości specjalnych można było usłyszeć m.in.: pana Andrzeja Bojanowskiego Prezydenta

Gdańska ds. polityki gospodarczej, Ryszarda Świlskiego – Członka Zarządu Województwa Pomorskiego, Mariusza Haładyja – Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Rozwoju, prof. Jerzego Hausnera, prof. dr hab. Cezarego Obrachta-Prondzyńskiego, ks. dr. Krzysztofa Niedałowskiego – duszpasterza środowisk twórczych w Gdańsku, dr. Jacka Friedricha z Uniwersytetu Gdańskiego i Muzeum Miasta

Gdyni oraz dr. Tomasza Potkańskiego, zastępcę Dyrektora Biura Związku Miast Polskich.

Zebranych w sali teatru gości przywitała Ewa Sobkiewicz, obecna prezes IFR. Rozpoczynając IX zjazd u-Rodziny 2016 powiedziała: „Wyjątkowe wydarzenia, jakim są u-Rodziny, wymagają wyjątkowej oprawy, dlatego spotykamy się w pięknych wnętrzach Teatru Szekspirowskiego w Gdańsku. Na nic by się jednak zdały piękne sale, wspaniałe wnętrza, gdyby nie ludzie będący ich najlepszą ozdobą. To Wy, drodzy Państwo, stanowicie o sile naszego środowiska. Biznes to ludzie. Mam dziś szczęście widzieć takich ludzi przed sobą i z wielką radością chciałabym Państwa powitać. Dzień dobry!”.

Wyjątkowe wydarzenia, jakim są u-Rodziny, wymagają wyjątkowej oprawy, dlatego spotykamy się w pięknych wnętrzach Teatru Szekspirowskiego w Gdańsku. Na nic by się jednak zdały piękne sale, wspaniałe wnętrza, gdyby nie ludzie będący ich najlepszą ozdobą.



fot. Anna Rezulak

 Konsultacje z przedstawicielami Ministerstwa Rozwoju



fot. Anna Rezulak

📷 Pierwszy wykład wprowadzający do panelu Wolność-Twórczość-Biznes
Wszystko zaczyna się od wolności – prof. Cezary Obracht-Prondzyński

Teatr to sztuka, a sztuka to wolność, jej pragnienie. Wykraczanie poza horyzonty jest przejawem wolnej twórczości, choć czasem wywołuje opór i krytykę społeczną. Takimi słowami przywitał zebranych prof. Cezary Obracht-Prondzyński. Jego zdaniem wolność to też ryzyko, ale bez zgody na ryzyko trudno mówić o prawdziwej wolności. Przejawem wolności jest również przedsiębiorczość, to w taki sposób definiują

własną aktywność przedsiębiorcy, to właśnie pragnienie wolności stawalo się najczęściej motywem ich trudnej i niezwykle ryzykownej drogi życiowej.

U-Rodziny to także dialog z administracją rządową. Podczas panelu, ale także warsztatu merytorycznego z przedstawicielami Ministerstwa Rozwoju, wypracowaliśmy model współpracy

środowiska firm rodzinnych z administracją. To ważne, aby dialog polegał na merytorycznej pracy przy usuwaniu barier w prowadzeniu przedsiębiorczości, z zachowaniem przejrzystości zasad.

Żelaznym punktem każdego zjazdu jest uroczysty bal z tortem, tańcami. Tegoroczny podobnie uroczysty, jak poprzednie, odbył się w baśniowej scenerii rodem ze *Snu Nocy Letniej* Williama Szekspira, wśród fantastycznych postaci elfów.

W opinii uczestników tegoroczny zjazd był inny od poprzednich, nastawiony na rozmowę

o kulturze, kreatywności, twórczości i odpowiedzialności, zachowujący przy tym najważniejszy klimat wszystkich poprzednich zjazdów – rodzinną atmosferę. Wnętrza teatru sprzyjały wymianie pomysłów, wzajemnym inspiracjom, nawiązywaniu relacji, a także rozpoczęciu prac organizacyjnych nad przyszłorocznym, jubileuszowym dziesiątym Zjazdem, który odbędzie się 13-15 października w Łodzi.

Więcej szczegółów w następnym numerze RELACJI

*Opracowanie: Sebastian Margalski,
członek zarządu IFR*



 Bal u-Rodzinowy

fot. Anna Rezulak

Dołącz do nas!

Łączymy, by budować



www.firmyrodzinne.pl

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH