

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 3(24) CZERWIEC 2017 ISSN 2353-6470



DYLEMATY SPRAWIEDLIWOŚCI W FIRMACH RODZINNYCH



Temat numeru

- 4 Równo, czy według zasług? | *Łukasz Martyniec*
- 11 Sprawiedliwe wynagradzanie pracowników w firmach rodzinnych | *Maria Adamska*

Dobre praktyki

- 14 Niepokojące oznaki nadchodzącego kryzysu, których nie powinna bagatelizować firma rodzinna | *Maciej Sasin*

Prawo w praktyce

- 17 Czy polska przedsiębiorczość rodzinna wymaga specjalnej ustawy? | *Tomasz Budziak*

Inne kultury

- 21 Międzykulturowe zarządzanie rozproszone na przykładzie indyjskich firm rodzinnych | *Gniewomir Pieńkowski*

Warto przeczytać

- 24 Czy jesteś gotowy na oddanie firmy dzieciom? | *Instytut Biznesu Rodzinnego*

Wydarzenia

- 26 Konferencja we Wrocławiu z udziałem firm rodzinnych | *Janusz Dziewit*



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!

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 3 (24), czerwiec 2017
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

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

Redaktor naczelna:
Maria Adamska

Kontakt:
maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Korekta:
Beata Leśniak

Projekt, skład:
Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Okładka:
Fotolia

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

EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE
Redakcja zastrzega sobie prawo do
skracań artykułów bez naruszania
zasadniczych myśli autora oraz
możliwość dokonywania niezbędnych
poprawek i dopisywania śródtytułów.



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

W oddawanym właśnie do Waszych rąk numerze tematem przewodnim jest sprawiedliwość. To brzmi poważnie, może nawet abstrakcyjnie, ale czy na pewno? Gdyby się tak zastanowić, to okazałoby się, że temat jest bliski każdemu, a już w firmach rodzinnych obecny na co dzień.

„Pojęcie sprawiedliwości zapewne należy do tych ważnych określeń, które składają się na istotę filozofii, polityki, prawa czy moralności. Od najdawniejszych czasów jest ono wiodącym elementem rozmaitych koncepcji w tych dziedzinach. Mimo że o sprawiedliwości rozprawia się już od zamierzonej przeszłości po współczesność i prawdopodobnie będzie się o niej mówiło i pisało również w przyszłości, wciąż nie powstała – może właśnie dlatego – taka definicja sprawiedliwości, która nie budziłaby wątpliwości i kontrowersji”¹.

Czym jest sprawiedliwość? Kwestią tą zajmowali się nie tylko wielcy uczeni, filozofowie, etycy czy ekonomiści. Jest ona także ważna dla każdego z nas. I pewnie każdy z nas ma swoje własne, intuicyjne rozumienie sprawiedliwości. W dzisiejszym numerze poruszamy temat sprawiedliwości w szczególnych sytuacjach w firmach rodzinnych.

Jak podzielić udziały w firmie rodzinnej? Jasne, że sprawiedliwie! Ale cóż to oznacza? Każdemu po równo czy każdemu według zasług? – zastanawia się Łukasz Martyniec omawiając dylematy, z jakimi muszą się zmierzyć właściciele przekazując firmę dzieciom. Zgodnie z ustawą dzieci dziedziczą po równo. Czy to właśnie oznacza sprawiedliwie?

A inny przykład – sprawiedliwe wynagradzanie. Czy to w ogóle możliwe? Prowadzimy rodzinną firmę, zatrudniamy swoich bliskich, najpierw braci, kuzynów, teścia, szwagra... A potem przyjmujemy pracowników spoza rodziny. I robi się kłopot: bo wcześniej jakoś się dogadywaliśmy w swoim gronie, a teraz musimy zadbać o zadowolenie wszystkich zatrudnionych. A jeszcze i to, że kochamy naszych najbliższych, są z nami od wielu lat... Piszę o tym problemie, który dotyczy praktycznie wszystkich firm, ale w rodzinnych jest szczególnie trudny.

Chcę także zwrócić uwagę na temat, który jest od dość dawna dyskutowany w środowisku firm rodzinnych: czy te firmy potrzebują jakichś specjalnych rozwiązań prawnych i form wsparcia?

Tomasz Budziak stawia to pytanie i pokazuje przykład Malty. Polecam ten artykuł i zachęcam do dyskusji.

W czerwcowym numerze RELACJI znajdziemy też inne ciekawe artykuły i wiadomości. Życzę ciekawej lektury i zapraszam do kontaktu z redakcją. Głos każdego Czytelnika jest dla mnie ważny!

Maria Adamska

Redaktor naczelna

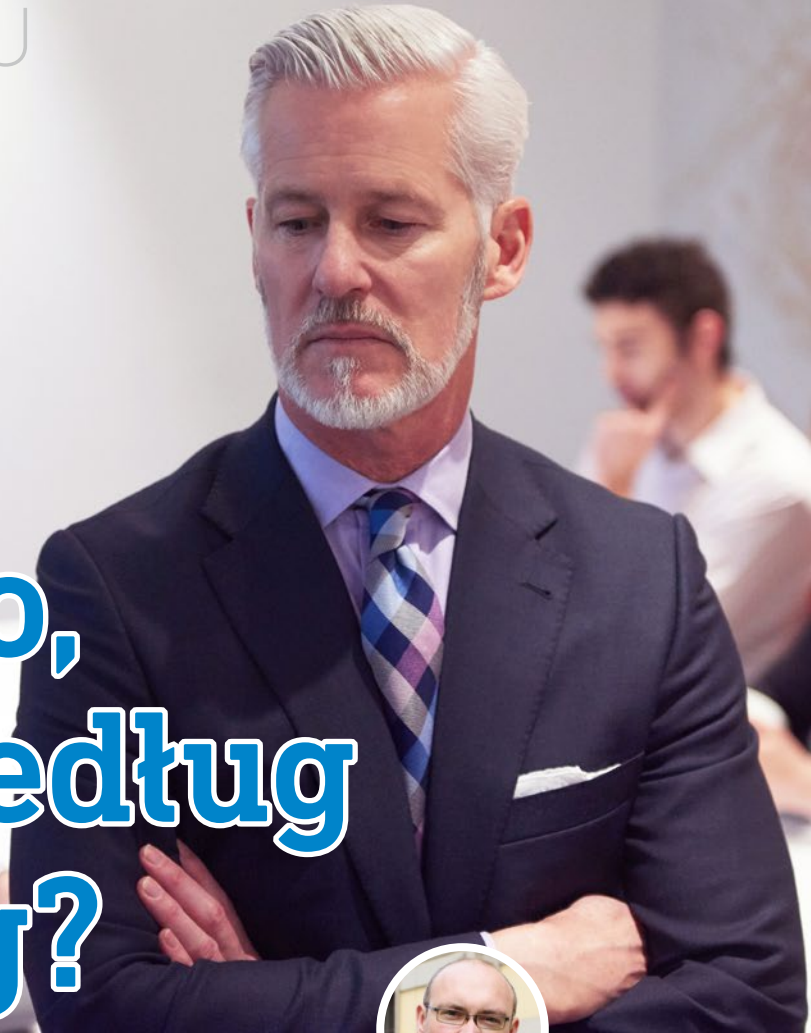
maria.adamska@firmyrodzinne.pl

www.firmyrodzinne.pl

i portal www.portalfirmyrodzinne.eu

¹ M. Maciejewski, Szkic z dziejów idei sprawiedliwości od czasów starożytnych do współczesności, www.repozytorium.uni.wroc.pl/Content/41099

Równy, czy według zasług?



Łukasz Martyniec

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

Jak podzielić udziały w firmie rodzinnej? Jasne, że sprawiedliwie! Ale cóż to oznacza? Każdemu po równo czy każdemu według zasług?

Ten sam dylemat w tysiącu barw i odcieni pojawia się niemal w każdej rodzinie. Prawie wszyscy rodzice, kiedy dochodzi do rozdania kart, do przekazania udziałów lub akcji dzieciom, podziału majątku czy nawet spłat między rodzeństwem – wahają się pomiędzy tymi odwiecznymi biegunami sprawiedliwości... A przecież ten problem jest stary, jak świat. I jak zawsze – są dwie strony medalu...

Rzecz jasna mówimy o rodzinie, w której sukcesorzy nierówno angażują się w rozwój firmy rodzinnej albo też spośród kilkorga rodzeństwa angażują się tylko nieliczni, lub wręcz ten jeden, skazany na sukces sukcesor. Jeśli całe rodzeństwo w miarę równo w firmie pracuje, potrafi się porozumieć i zgodnie buduje strategię biznesu – dylematu odnośnie do podziału własności zazwyczaj nie ma. Nie będzie go także wówczas, gdy żadne z dzieci

nie zechce albo nie będzie nadawać się na sukcesora biznesu – podział gotówki po sprzedaży firmy nie stanowi przecież problemu.

Zobaczmy, jak dylematy te rysują się pewnej biznesowej rodzinie...

Należy mi się, bo jestem dzieckiem!

Rodzice przez całe życie ciężko pracowali. Jak byłem młodszy, bywało różnie, ale od kilkunastu lat można powiedzieć, że jest bardzo dobrze – biznes idzie, firma rośnie, są pieniądze. Tylko dla czego oni ciągle chcą tyle inwestować? Za czym tak gonić? Przecież kolejne inwestycje to ryzyko, kredyty i cała masa pracy. A ja nie chcę harować tak, jak rodzice. Mam własną rodzinę, mam swoje zainteresowania. Potrzebuję pieniędzy na większy dom. Chcę żyć normalnie, jak moi koledzy na Zachodzie. Mój młodszy brat bardziej wdął się w ojca. Dobrze, że w końcu to on przejmuje zarządzanie – ja się do tego nie nadaję. Ustąpiłem mu pierwszeństwa – powinien być mi wdzięczny. Tak czy owak należy mi się połowa firmy. Jestem w końcu takim samym synem, jak on. Zresztą moja żona od dawna mi mówiła, że bym się zanadto nie angażował, bo i tak oni postawią na swoim. Brat o wiele lepiej dogaduje się z ojcem, nie jestem pewien, czy nie kombinują czegoś poza moimi plecami. Podobno jakiś prawnik od sukcesji ma przyjechać. Nie podoba mi się to. Jak nie będzie równego podziału firmy i majątku, zrobię solidną awanturę.

Tak. To prawda. Zgodnie z ustawą dzieci dziedziczą po równo. Niezależnie od tego, czy i w jakim stopniu przyczyniały się do wytworzenia majątku, który ostatecznie przypada im drogą darowizny lub w spadku. Jeśli rodzice pozostawią sprawy własnemu biegowi – tak właśnie się stanie.

Zgodnie z ustawą dzieci dziedziczą po równo. Niezależnie od tego, czy i w jakim stopniu przyczyniały się do wytworzenia majątku, który ostatecznie im przypada.

Odkładanie decyzji o przeniesieniu własności firmy w nieskończoność oraz brak testamentów skutkują prędzej czy później dziedziczeniem ustawowym, a więc równym podziałem. Wszystkiego, co mamy. Także biznesu.

Następnie należy spadek formalnie nabyć i zgłosić do skarbowki, aby skorzystać z ulgi podatkowej, aby potem... żyć długo i szczęśliwie. Jako współwłaściciele i współuprawnieni do wszystkiego. Pół biedy, jeśli w miarę szybko uda się zgodnie podzielić spadek. Bo jeśli nie, rodzinę czeka spór sądowy o dział spadku (z orzeczeniem o spółkach włącznie), albo... trwanie we współwłasności przez kolejne lata. W zgodzie i niezgodzie, przy często rozbieżnych interesach i oczekiwaniach od życia, rodziny, pracy, firmy i pieniędzy. Jak to przełoży się na motywację do budowania wspólnej firmy? Ile będzie kosztowało ewentualne rozstanie po latach, jeśli firma w międzyczasie urośnie jeszcze bardziej?

Kiedy zaś jako rodzice podejmiemy decyzję i wyróżnimy wybrane dzieci przekazując im więcej udziałów w rodzinnej spółce, siłą rzeczy uczynimy to „kosztem” pozostałych. A przecież będziemy kierować się przy tym dobrem firmy, motywacją sukcesora do jej prowadzenia, brakiem konfliktów



wewnątrz spółki, a także tym, aby sukcesor nie miał poczucia, że pracuje na biernych udziałowców. Jeżeli bowiem przekazemy jednemu z dzieci wyraźnie mniej, niż należałoby mu się przy dziedziczeniu ustawowym, może ono żądać od tych „uprzywilejowanych” zapłaty zachowku. W uproszczeniu jest to połowa (albo nawet 2/3) wartości, jaką nabyliby przy dziedziczeniu z ustawy, tak jakby do spisania testamentów albo wcześniejszych darowizn w ogóle nie doszło. Wartość ta obliczana jest na podstawie aktualnej wyceny spadku pomniejszonego o długi oraz powiększona o przekazane wcześniej darowizny. Te dla najbliższych dolicza się nawet, jeśli pomiędzy dniem przekazania darowizny a dniem śmierci darczyńcy minęło 20 albo 30 lat. Nie ma limitu. Gdyby rodzic zmarł w wieku 85 lat – przekazana 25 lat wcześniej darowizna udziałów w spółce z o.o. brana będzie pod uwagę do rozliczeń pomiędzy rodzeństwem. Według stanu z dnia przekazania, ale wartości z dnia rozliczenia zachowku. Już samo obliczenie tego w konkretnej sytuacji przysparza wielu problemów. A często chodzi o setki tysięcy, czy nawet dziesiątki milionów złotych, które skądś przecież trzeba wziąć.

Czy równo oznacza dobrze?

Bardzo przywiązaliśmy się do koncepcji równego podziału, albo przynajmniej (częściowo) równej spłaty. Bo przecież połowa to nie to samo, co całość udziału w spadku – ale zachówek to jednak zawsze parę złotych. Powinno być przecież sprawiedliwie!

Zapominamy jednak przy tym o pewnej bardzo istotnej rzeczy. Równy podział, wynikający z reguł ustawowych, jest podziałem zastępczym, subsidiarynym. Wyręcza nas od podejmowania decyzji. Działa wyłącznie wówczas, kiedy sami nie skorzystamy z możliwości sporządzania testamentu czy przekazania darowizny. Kiedy pozostawimy sprawy samym sobie – świadomie lub poprzez zaniechanie – dopuścimy do tego, że w naszej rodzinie zadziałają zasady powszechnie obowiązujące. Takie same dla wszystkich, zatem uśrednione. Ustawodawca musiał jednak w jakiś sposób ten dylemat rozstrzygnąć.

W wielu rodzinach rzeczywiście równy podział jest sprawiedliwy. Jeśli dzielimy majątek pomiędzy osoby, które same nie przyczyniły się do jego wytworzenia, przy poprawnych relacjach rodzinnych, trudno wyobrazić to sobie inaczej. Bywają rodziny, w których jest on uznawany za słuszny nawet wówczas, kiedy rodzeństwo wybiera różne drogi życiowe, związane lub niezwiązane z firmą rodzinną, z nastawieniem na budowę majątku lub tylko na konsumpcję. Możemy zaakceptować go zupełnie świadomie, jako odzwierciedlenie wartości, które przyjeśliśmy w naszej rodzinie za istotne.

Częściej jednak równy podział bywa efektem braku decyzji. Dziedziczenie ustawowe zadziała, kiedy nie zdecydujemy się postanowić inaczej; gdy sami zrezygnujemy z uwzględnienia racji, wartości

i postaw stanowiących podstawę do indywidualnego, właściwego jedynie dla naszej rodziny, rozwiązania. Co więcej, równy podział zakorzenił się w naszej świadomości tak dalece, że trudno nam od niego odstąpić, trudno przyjąć do wiadomości, że w określonej sytuacji jest krzywdzący.

Kiedy może się tak zdarzyć? Postuchajmy, jak widzą to uczestnicy procesu sukcesji...

Po co wypruwać sobie żyły?

Od zawsze chciałem pracować w firmie ojca. Miałem pomysły, angażowałem się. Wybrałem studia, które obecnie pomagają mi w prowadzeniu firmy, teraz nią zarządzam i jestem w tym dobry. Mam ambitne plany na najbliższe lata. Mój brat nigdy nie myślał w tych kategoriach. „Ja nie muszę pracować” – wyrwało mu się kiedyś podczas sprzeczki. Jak dobrze, że ojciec tego nie słyszał...

Tymczasem prawnik powiedział, że od 12 lat pracuję na wyższą spłatę na rzecz brata. Jeśli ostatecznie to ja przejmę firmę wraz z nieruchomościami, to okazuje się, że bratu już należą się spore pieniądze. Im później przejmę własność udziałów, tym większe! A przecież rodzice już od dawna przekazali mi stery spółki, a teraz prawie w ogóle się w nią nie angażują. Służą, owszem, pomocą, ale całość własności pozostawili sobie. Pomimo że kolejne inwestycje i wzrost wartości oparty jest niemal wyłącznie na mojej inicjatywie i ciężkiej pracy. To ja ponoszę ryzyko i wiem, że jeśli przestanę inwestować, wyprzedzi mnie konkurencja. Wiem, że coś się bratu należy, bo ostatecznie dostanie od rodziców mniej ode mnie. Ale dlaczego aż tyle? I dlaczego coraz więcej? Przecież to on zawsze stronił od podejmowania ryzyka i ciężkiej pracy po godzinach. Proponowaliśmy, żeby został w firmie, ale wybrał inną drogę. Szanuję to, ale są

Jeśli tak dalej pójdzie, to po kolejnych 15 latach okaże się, że pracowałem głównie na rozliczenie z bratem. Może się więc zamienimy? Ja będę pracował na etacie, będę miał czas dla siebie i rodziny, bez przejmowania się produkcją.

przecież granice rozsądku. Do tego nie wiadomo, kiedy spłata miałyby nastąpić. Kiedy nie znamy terminu, trudno zorganizować źródło finansowania i zaplanować cash flow.

Jeśli tak dalej pójdzie, to po kolejnych 15 latach okaże się, że pracowałem głównie na rozliczenie z bratem. Może się więc zamienimy? Ja będę pracował na etacie i o 16:00 będę miał fajrant, wieczory i całe weekendy będę miał dla siebie i rodziny, bez przejmowania się, czy nic się nie stało na produkcji. A on niech weźmie odpowiedzialność za firmę, inwestycje, pracowników, kredyty i przetargi. Niech haruje za dwóch przez dwadzieścia kilka lat. Chętnie po śmierci rodziców dostanę potem te kilka czy kilkanaście milionów zachowku. W żywej gotówce. Bez stresu i ryzyka, bez wypruwania sobie żył...

W dodatku trudno mi z bratem o tym porozmawiać. Nie tylko z nim zresztą. Jak znam życie, rodzice chcieliby obdzielić nas równo, bo równo nas kochają, ale ja już wiem, że nie będę na niego pracował. Prędkiej otworzę własną firmę, a z tą niech się dzieje, co chce. Może brat zmańdrzeje i wróci. O ile żona go puści, bo według niej to on cały czas

zaniedbywał rodzinę, jak jeszcze tutaj pracował. Dlatego zmienił pracę i poszedł na etat – tam nie musi wyjeżdżać na targi i codziennie na obiad jest w domu. Rozumiem, że to ważne. Sam bym tak chciał, ale w firmie się po prostu nie da.

Teraz trzeba by było spotkać się i porozmawiać na te tematy. Nie mam pojęcia, jak to będzie przebiegać – od kiedy brat się ożenił, nie jest już między nami tak, jak dawniej. Ja zresztą też się zmieniłem. Wiadomo – związek, rodzina, inne priorytety. Ale pogadać trzeba, bo tak być nie może. Trzeba podjąć jakieś decyzje. Jeśli brat nie zgodzi się na kompromis, pod znakiem zapytania będzie sens dalszego angażowania się w firmę rodziców. To mi się po prostu nie kalkuluje.

Może faktycznie trzeba to wszystko sprzedać? Dwa lata temu była propozycja, ale ojciec nie chciał. Podzieliłilibyśmy pieniądze po równo, ja wszedłbym w te nowe technologie, o których teraz myślę i jakoś bym sobie poradził. A brat? Cóż, ciągle mówi o nowym domu. Tylko że ojcu pękłoby serce, gdyby firma miała pójść w obce ręce. Mnie zresztą chyba też...

Tyle razy słyszałem podobne rozterki od sukcesorów. A jak to może wyglądać ze strony nestora?

To nie są te same złotówki!

Tak. Jednemu synowi po śmierci mojej i żony zostawimy dom, trochę ziemi i gotówkę. Drugi już teraz dostaje firmę w całości. Zdaję sobie sprawę, że firma warta jest 7 razy tyle, co reszta. I jej wartość stale rośnie. Ale po pierwsze, młodszy syn, który ją otrzymuje, sam w znacznym stopniu przyczynił się od wzrostu jej wartości, a po drugie... to nie są te same pieniądze! Inaczej liczy się wartość czystego majątku, za którym nie trzeba biegać.

Zupełnie inaczej w naszej rodzinie powinno wyceniać się wartość firmy, za którą – poza majątkiem i corocznym zyskiem – stoi ryzyko, ciężka praca i odpowiedzialność. Co innego, gdybyśmy ją mieli sprzedać komuś z zewnątrz, wtedy pieniądze ze sprzedaży podzieliłbym po równo. Ale pomiędzy moimi dziećmi chcę, żeby to było liczone inaczej, na naszych wewnętrznych zasadach. To według mnie jest słuszne i tak ma być. Co z tego, że jeden dostaje X, drugi 7 razy X. Młodszy od 12 lat pracuje na wartość firmy. Starszy syn też mógł to zrobić. Lecz wybrał inną drogę. Owszem, miał do tego prawo. Dostał już od nas wystarczająco, aby wieść godne życie. Po naszej śmierci dostanie resztę i nie pozwolę, żeby potem miał prawo wystąpić o zapłatę do brata! Po pierwsze dlatego, że to niesprawiedliwe. Po drugie – bo to uderzyłoby w firmę. I zmniejszyłoby motywację do pracy młodszego. A on ma się rozwijać. Tak samo firma, która potem ma zostać przekazana wnukom. Dla starszego nie jest to kara, że dostanie mniej. Po prostu te pieniądze liczy się inaczej. To nie są te same złotówki! Wartość firmy okupiona jest pracą i zaangażowaniem, często kosztem rodziny. Wartość pozostałego majątku – już nie. To ja go wypracowałem. Starszy syn nie musiał już się starać. Młodszy się stara i zasługuje na święty spokój – aby po mojej śmierci nie musiał się martwić, że brat pozwie go do sądu. Proszę przygotować dokumenty w ten sposób, aby to było możliwe. Nie chcę, aby zachówek stał się dla młodszego syna karą za przedsiębiorczość!

Owszem, ale na to potrzebna jest zgoda syna, który otrzyma mniej. Bez jego podpisu pod aktem notarialnym wykluczenie zachowku jest od strony prawnej niezwykle trudne, lub wręcz niewykonalne. A nawet gdyby się to udało dzięki wykorzystaniu kruczków prawnych, drugą stroną medalu



będzie poczucie krzywdy, zawiedzione nadzieje, nadszarpnięte relacje rodzinne, a przede wszystkim ryzyko wieloletnich sporów sądowych, które nie służą poprawie owych relacji. Tym bardziej warto o tym rozmawiać, warto szukać rozwiązań opartych na wspólnych wartościach, które zostaną uznane za słuszne i sprawiedliwe w sytuacji konkretnej rodziny.

Bądźmy sprawiedliwi w równym traktowaniu

Jak znaleźć złoty środek? Każda rodzina ma własny. Każda samodzielnie musi go odnaleźć.

Czasem równy podział czyni nas nierównymi. Bo co powiedzieć o sytuacji, gdy wkładając wysiłek różnej wielkości: jeden – pracując ponad miarę,

drugi – korzystając, ile się da – otrzymują tyle samo? Jakże pokrzywdzony musi czuć się ten, który pracuje więcej i ponosi ryzyko. Jakże sprytny i zaradny zaś ów, który z cudzej pracy korzysta. Niech zatem sprawiedliwość będzie naszą równością, stańmy się równi w sprawiedliwym traktowaniu.

Nasuwa się przy tym niezwykle ważne pytanie: czy koncentrując się teraz na podziale dóbr i zysków, nie zapomnieliśmy o tym, co legło u ich podstawy? Co należało uczynić wcześniej, aby dziś stanąć przed wyborem metody podziału? Bo aby było co dzielić, najpierw trzeba to było zbudować. Związku przyczynowo-skutkowego oszukać się nie da. Aby teraz jeden syn mógł rozwijać rodzinną firmę z intencją przekazania jej kolejnemu pokoleniu,

drugi zaś miał możliwość korzystania z jej profitów, wcześniej należało włożyć niemałą pracę, ponieść wysiłek. W przytaczanej powyżej historii wyraźnie widać, że ów drugi syn wprawdzie chce korzystać z efektów pracy, lecz nie własnej, tylko ojca i brata.

Kiedy zatem sądzimy, że nam się należy tylko dlatego, że jesteśmy dziećmi, kiedy wymagamy równego podziału, dostępu do majątku, przychodów i innych korzyści, które wypracowuje firma – sami dając niewiele – zastanówmy się, co stałoby się, gdybyśmy musieli zaczynać od zera? Gdyby wcześniej ktoś nie zbudował zasobów, z których zamierzamy czerpać? Gdyby nie zadbał o ich utrzymanie i wzrost wartości na coraz trudniejszym, globalnym rynku. Czego moglibyśmy wówczas oczekiwać, bez wkładu pracy własnej? Ile sami musielibyśmy włożyć, aby wypracować poziom życia, którego obecnie – bez istotnego wysiłku – oczekujemy? Czy szanujemy wkład, jaki poczynili inni członkowie rodziny. Teraz i w przeszłości. Czy dostrzegamy zaangażowanie, które inni muszą włożyć, aby firma utrzymała się na rynku, rosła i dawała dalsze profity? Czy zdajemy sobie sprawę, w jaki sposób uczynienia zadość naszym roszczeniom, wpłynie na firmę? Jaki wysiłek trzeba będzie ponieść, aby nas spłacić? Czy to jest w ogóle możliwe i czy moralnym jest żądać tego? Tutaj też, chociaż z drugiej strony, pojawia się ważny argument: przecież jesteśmy rodziną.

Nie można rozpatrywać podziału, zapominając o wysiłku, który stoi za stworzeniem tego, co dzielimy. Nie możemy koncentrować się tylko na korzyściach, nie dostrzegając pracy, z której one płyną. Nie sposób konsumować owoców, nie ponosząc nakładów na ich wytworzenie. Czy jednak czyniąc tak, zachowamy motywację do podejmowania wysiłku w przyszłości? Bo jeśli w końcu jej

zabraknie, może okazać się, że firma, dorobek wielu lat ciężkiej pracy, przestanie się rozwijać, straci pozycję i nie będzie przynosić korzyści, na których nam zależy.

A może właśnie w naszej rodzinie, adekwatnie do wielkości i cech prowadzonej firmy rodzinnej, równość w podziale jest sprawiedliwa? Jeśli potrafimy sprawić, że każdy otrzyma bieżące wynagrodzenie za pracę takie, jakie mu się należy – własnością i dywidendą możemy podzielić się równo, jesteśmy przecież rodziną. Gdzie nikt nie będzie miał poczucia krzywdy, pracując nie tylko dla siebie. Gdzie nie będzie problemów z komunikacją, podejmowaniem decyzji i rozstrzyganiem konfliktów, także przy budowie strategii biznesu na przyszłość. Jeśli uda się pogodzić interesy dzieci oraz ich drugich połówek, zbudować łąd rodzinny, który wyznaczy jasne reguły i będzie nas łączył – pozostaniemy przy równym podziale.

Co jest zatem słuszne? Co sprawiedliwe? Czy ważniejsze są dla nas relacje rodzinne i równy podział majątku, czy szacunek dla ciężkiej pracy, zaangażowania, ryzyka i przedsiębiorczości? A może jeszcze inne wartości i racje są dla nas istotne? Czy jesteśmy w stanie w ramach rodziny wypracować jednolite stanowisko, ustalić wspólne reguły?

Czasem w znalezieniu rozwiązania pomaga restrukturyzacja majątku, czasem zaś wystarczy odrobina zrozumienia stanowiska drugiej strony i realiów biznesowych. Lub też coś, co w dzisiejszych czasach wydaje się być coraz bardziej zapomniane: pokora i rezygnacja w imię wyższych, wspólnych celów.

Bądźmy równi w sprawiedliwości, dając każdemu to, co mu się słusznie należy. ●



dr inż. Maria Adamska
Redaktor naczelna
Magazynu Firm
Rodzinnych RELACJE,
doradca, trener biznesu

Sprawiedliwe wynagradzanie pracowników w firmach rodzinnych

Wynagrodzenia są niezwykle wrażliwą kwestią dla każdego pracownika, ponieważ są one nie tylko źródłem utrzymania siebie i rodziny, ale stanowią jeszcze o świadomości sensu pracy i poczuciu własnej wartości. Otrzymywane wynagrodzenie może być powodem zadowolenia, a nawet satysfakcji, lub przeciwnie – budzić wiele negatywnych emocji, frustracji i niezadowolenia.

Co ciekawe, badania dowodzą, że stopień zadowolenia z płacy nie jest proporcjonalny do jej poziomu. W wielu przypadkach w firmach płacących dość niskie wynagrodzenia pracownicy byli z nich zadowoleni, podczas gdy wysokie wynagrodzenia w innych firmach były określane przez badaną grupę pracowników jako niezadowalające.

Co więc sprawia, że pracownicy są zadowoleni lub niezadowoleni z wynagrodzeń? Czynników tych jest wiele, ale z pewnością zasadniczym i powszechnie działającym na pracowników w różnych firmach,

piastujących rozmaite stanowiska, jest poczucie sprawiedliwości wynagradzania.

Zasada sprawiedliwego wynagradzania

Zasada sprawiedliwego wynagradzania, sformułowana przez J.S. Adamsa głosi, że podstawową potrzebą każdego pracownika jest sprawiedliwa ocena jego wysiłku wkładanego w wykonywaną pracę, ujawniająca się w poziomie otrzymywanego wynagrodzenia. Aby pracownik miał odczucie sprawiedliwości, musi istnieć ścisły związek między własnym (postrzeganym) wkładem w wykonywaną pracę a otrzymywanym wynagrodzeniem, w porównaniu z wybranym punktem odniesienia (innym pracownikiem).

Jak to działa? Każdy pracownik dokonuje porównania relacji między swoją pracą a otrzymywanymi korzyściami. Ocenia swój wkład, jaki wnosi do firmy, czyli przede wszystkim wykształcenie, doświadczenie, inteligencję, kreatywność oraz wysiłek włożony w wykonywanie obowiązków. Na tej podstawie oraz na podstawie porównania z wynagrodzeniem innych pracowników za podobną pracę ocenia, ile powinien wynosić jego zarobek. Jeżeli oczekiwany zarobek jest zbliżony do faktycznie otrzymywanego, pracownik jest zadowolony – uznaje, że jego wynagrodzenie jest sprawiedliwe. Gdy wynagrodzenie jest mniejsze od oczekiwanego, pracownik uzna je za niesprawiedliwe. Tak więc proces porównywania swoich zarobków z innymi ma podstawowe znaczenie w ocenie sprawiedliwości wynagradzania.

Wynagrodzenia w firmach rodzinnych

Zasada sprawiedliwości wynagradzania ma szczególne znaczenie w firmach rodzinnych, w których

zatrudniani są pracownicy z rodziny i spoza rodziny. I tu zasadniczym pytaniem, na które trzeba znaleźć odpowiedź jest kwestia, jak kształtować wynagrodzenia członków rodziny w porównaniu z pracownikami spoza rodziny.

W wielu firmach rodzinnych właściciele wynagradzają pracowników z rodziny korzystniej – argumentując, że są oni bardziej zaangażowani i więcej wnoszą do firmy niż pracownicy spoza kręgu rodzinnego. W takim podejściu istnieje niebezpieczeństwo przekroczenia granicy racjonalności wynagradzania, kiedy to ważniejszy od faktycznej efektywności pracy staje się sam fakt przynależności do rodziny. Dużo słabsza pozycja pracowników nienależących do rodziny może powodować u nich poczucie niesprawiedliwego traktowania, należy więc jasno określić i zakomunikować całej załodze, jakie kryteria są brane pod uwagę przy różnicowaniu wynagrodzeń. Z kolei stosowana niekiedy zasada niższego poziomu wynagrodzeń członków rodziny (z racji innych korzyści, jakie otrzymują będąc członkiem rodziny właścicielskiej lub ze względów wychowawczych w stosunku do dzieci), może wywoływać wśród nich poczucie niesprawiedliwości. Obydwa te podejścia cechuje dominacja emocji i relacji rodzinnych, w rezultacie prowadząc do niesprawiedliwego wynagradzania.

Trzecie podejście do wynagradzania członków rodziny opiera się na założeniu, że są oni częścią załogi i należy stosować wobec nich te same kryteria, co wobec wszystkich zatrudnionych. W takim przypadku pracownicy z rodziny podlegają ocenie podobnej jak inni pracownicy, niezależnie od stopnia pokrewieństwa czy uczuć rodzinnych.

Wiadomo, że różnicowanie wynagrodzeń jest koniecznością wynikającą z odmienności samych pracowników i pracy przez nich wykonywanej. Wiadomo też, że wybór kryteriów, które będą podstawą ustalania wysokości wynagrodzeń indywidualnych wcale nie jest łatwy. Klasyczne kryteria różnicowania wynagrodzeń to wkład pracy (rozumiany jako czas i trudność pracy), wyniki pracy, kwalifikacje, kompetencje lub sytuacja na rynku pracy. I te należy mieć przede wszystkim na uwadze przy ustalaniu wynagrodzeń. Złą praktyką jest różnicowanie wynagrodzeń w zależności od przynależności do grupy rodzinnej lub bycia poza nią.

I na koniec...

Kwestią ważną i trudną do rozstrzygnięcia w firmach rodzinnych jest pogodzenie zasady sprawiedliwości wynagrodzeń z chęcią pomocy członkom rodziny. Jeżeli potrzeby członka rodziny są zdecydowanie wyższe niż możliwe do zaoferowania wynagrodzenie, dla dobra przedsiębiorstwa lepszym wyjściem jest wsparcie bezpośrednie niż zbyt duże wynagrodzenie, konfliktujące pracowników i komplikujące stosunki między nimi. Wyróżnienie członka rodziny ponad jego wkład pracy narusza zasadę sprawiedliwości i jest bardzo źle oceniane przez pracowników, rodzi niezadowolenie i frustrację, a w konsekwencji osłabia motywacyjność wynagrodzeń.

Stworzenie w przedsiębiorstwie rodzinnym zasad i sposobów różnicowania płac opartych na racjonalnych przesłankach jest tym trudniejsze, im więzi rodzinne są silniejsze, a zaangażowanie rodziny w pracę większe. Jednak bez dokładnego rozważenia dylematu, jak traktować pracowników z rodziny i spoza rodziny, trudno będzie znaleźć sposób na uniknięcie konfliktów na tle płacowym i ich konsekwencji.

Ujednolicenie zasad wynagradzania pracowników z rodziny i spoza rodziny, oparcie ich o jasne i obiektywne kryteria poprawiają klimat społeczny. Jeżeli w firmie nie ma jawnych zasad, rodzą się wśród pracowników domysły i spekulacje.

Dobrym rozwiązaniem jest ustalenie jasnych i czytelnych dla pracowników zasad wynagradzania, w których określa się podstawę różnicowania wynagrodzeń, podaje się za co, komu i kiedy należy się premia czy podwyżka. Zasady te powinny znaleźć wyraz w formalnym regulaminie wynagradzania, udostępnionym wszystkim pracownikom.

Ujednolicenie zasad wynagradzania pracowników z rodziny i spoza rodziny, oparcie ich o jasne i obiektywne kryteria poprawiają klimat społeczny w przedsiębiorstwie. Jeżeli w firmie nie ma lub też nie ujawnia się zasad kształtowania wynagrodzeń, rodzą się wśród pracowników domysły i spekulacje, wpływając tym samym na wytworzenie atmosfery podejrzliwości. Nie chodzi o to, by właściciele nie mogli wyróżniać pracowników z rodziny poprzez wyższe wynagrodzenia, ale o to, by pracownicy rozumieli, skąd biorą się te różnice. Aby też mieli przekonanie, że wprowadzone zasady wynagradzania są sprawiedliwe. A tego nie da się osiągnąć, kształtując wynagrodzenia w sposób całkowicie uznaniowy i otaczając wynagradzanie rodziny aurą tajemniczości. ●

**Maciej Sasin**

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

Niepokojące oznaki nadchodzącego kryzysu, których nie powinna bagatelizować firma rodzinna

Patrząc z lotu ptaka na sytuację w firmie, jej działania, kluczowe projekty, wskaźniki które mierzy, można z dużą dozą prawdopodobieństwa przewidzieć, jakie firma będzie miała problemy w przyszłości... Codzienna rutyna, bagatelizowanie niepokojących symptomów funkcjonowania firmy, bazowanie na opiniach, a nie liczbach i faktach, powodują, że nad firmą zbierają się czarne chmury.

W tym artykule przedstawię kilka przykładów, które z mojego doświadczenia i obserwacji funkcjonowania dziesiątek firm, wpływają na zahamowanie wzrostu, spadek rentowności czy w końcu upadek firm. Właściciele zapominają, dzięki czemu osiągnęli pierwotny sukces: dobrze ukierunkowanej codziennej pracy, innowacjom, dobrej jakości obsługi klienta czy też koncentracji na celu. Tego właśnie brakuje w fazach poprzedzających kryzys w firmie.

Brak projektów rozwojowych lub ich nadmiar

Jeśli w Twojej firmie nie prowadzisz działań rozwojowych nad nowymi produktami lub innowacyjnymi usługami, oznacza to, że coś pominąłeś. Być może przyzwyczaiłeś się do *status quo* lub obawiasz się nadmiernego ryzyka. Nie wiesz nawet, jak bardzo takim podejściem ryzykujesz stabilizację i rozwój swojej firmy.

Drugą stroną tego medalu jest nadmierna ilość projektów rozwojowych w organizacji, co osłabia jej koncentrację i sprawia, że wszystko staje się ważniejsze od bieżącej pracy. Duża ilość zmian wdrażanych jednocześnie nie przyczyni się do szybkiego wzrostu, ale do frustracji i rotacji pracowników, którzy ograniczą swoje zaangażowanie lub zrezygnują z pracy...

Brak mądrego zarządzania sprzedażą

Krwioobiegiem firmy jest sprzedaż i zarządzanie sprzedażą. Jeśli nie monitorujesz działań sprzedażowych i nie współgrają one ze strategią firmy, to tak, jakbyś jako trener wpuścił zawodników na boisko bez ich taktycznego przygotowania. Jeśli do tego dojdzie brak spójności działań marketingowych i sprzedażowych, to problem urasta już

Jeśli nie monitorujesz działań sprzedażowych i nie współgrają one ze strategią firmy, to tak, jakbyś jako trener wpuścił zawodników na boisko bez ich taktycznego przygotowania.

do naprawdę dużej rangi. Dlatego, aby uniknąć rozczarowań, przeprowadź audyt działań sprzedażowych, zanim będzie za późno.

Klient nie jest w centrum uwagi

Jeśli klienci zaczynają coraz częściej skarżyć się na jakość obsługi, jakość produktów i serwis, to oznacza, że mogą nadchodzić problemy... Jeśli Twoja firma nie prowadzi systematycznych badań satysfakcji i potrzeb klienta, to czas najwyższy wziąć pod lupę relacje z klientem. Odpływ klientów może następować szybciej niż pozyskiwanie nowych kontraktów, więc niedopilnowanie tego obszaru może się skończyć dla firmy źle.

W firmie panują bardzo dobre relacje, ale mały nacisk na wyniki

Masz stabilny zespół od lat, a odejście pracownika jest czymś niespotykanym – to może oznaczać, że relacje wzięty górze nad wynikami, a *status quo* jest ważniejsze niż przyszłość firmy. Jeśli do tego relacje i zachowania w firmie wyglądają niemal na przyjacielskie, to sytuacja niebawem może wymknąć się spod kontroli. Upewnij się, że ludzie, których masz na pokładzie, są tymi, którzy zrealizują Twoją strategię rozwoju firmy. Jeśli tak nie jest, uaktualnij ich kompetencje, zakresy obowiązków, a nawet przeprowadź restrukturyzację

działów. Dokonując przesunięć, a czasem niestety zwolnień, wprowadzisz zmiany, które mogą za-procentować w przyszłości większą stabilnością i zyskownością firmy.

Członkowie rodziny stają się wąskim gardłem

Tajemnicą poliszynela stało się w firmie stwierdzenie, że członkowie rodziny nie mają kompetencji do wykonywanej pracy, ale nikt ich nie „ruszy”, bo są z rodziny? Zastanów się nad celowością utrzymywania takiej sytuacji. Porozmawiaj otwarcie z członkiem rodziny na temat jego roli i udziału w firmie. Zaproponuj inną formę współpracy, zmień zakres obowiązków lub umów się na inny sposób wynagradzania, bez świadczenia pracy.

Brak klarownego podziału obowiązków wśród osób zarządzających

Otrzymujesz sygnały od pracowników, że już nie wiedzą, kogo mają słuchać, bo każdy członek rodziny ma swoją wizję działania firmy i czuje się jej prezesem? Czas ustanowić precyzyjny podział obowiązków, podległości i odpowiedzialności. W innym wypadku narażasz firmę na kryzysy komunikacyjne, konflikty i brak zaangażowania pracowników.

Nikt nie monitoruje kluczowych wskaźników pracy

Firma nie określa i nie mierzy kluczowych wskaźników efektywności (KPI), które wpływają na osiągnięcie przewidywalnych wyników w przyszłości. Taka sytuacja jest bardzo niebezpieczna i nie powinna pozwolić spać spokojnie żadnemu właścicielowi firmy czy jej menedżerowi. Określenie wskaźników to proces rozwojowy, który powinien być przeprowadzony w każdej firmie, która chce

Na koniec dobra rada, którą sam kiedyś przeczytałem: jak firmie idzie dobrze, patrz na czynniki zewnętrzne, jeśli idzie jej źle, przyczyn trudności szukaj wewnątrz siebie.

mieć pewność, że zmierza we właściwym kierunku.

Jeśli któryś z obszarów dotyczy Twojej firmy, nie powinienes długo czekać na kryzys, który się w niej pojawi – wszystko w Twoich rękach, możesz jeszcze temu zapobiec. I na koniec dobra rada, którą sam kiedyś przeczytałem: jak firmie idzie dobrze, patrz na czynniki zewnętrzne, jeśli idzie jej źle, przyczyn trudności szukaj wewnątrz siebie. ●



Czy polska przedsiębiorczość rodzinna wymaga specjalnej ustawy?

Uwagi na marginesie maltańskiej ustawy o biznesie rodzinnym



Tomasz Budziak

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

Często w dyskusjach na temat przedsiębiorczości rodzinnej pojawiają się oczekiwania specjalnych regulacji, które miałyby na celu jej wspieranie. Czy chodzi tylko o ułatwienia w przekazywaniu własności, o zapobieganie jej rozproszeniu? A może chodzi o wsparcie dla małego i średniego biznesu, z którym kojarzone są firmy rodzinne?

Tym artykułem chciałbym sprowokować dyskusję naszego środowiska – jakich zmian w prawie naprawdę nam potrzeba? Jak to zrobili inni? Co z tego może wynikać dla polskich inicjatyw ustawodawczych?¹

Ministerstwo Rozwoju od połowy 2016 roku konsultuje ze środowiskiem firm rodzinnych szereg

zmian w różnych ustawach (głównie podatkowych, choć nie tylko), które mają zredukować zagrożenia związane z nieoczekiwanym odejściem z tego świata właściciela firm prowadzonych w formie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej. Sprawy związane ze spółkami kapitałowymi i częściowo osobowymi praktycznie nie są rozpatrywane w najbliższym pakiecie zmian ustawodawczych. Zmiany regulacji w zakresie spadkobrania i spółek kapitałowych, a tym

bardziej fundacji rodzinnych nie są traktowane jako priorytetowe. Pod koniec czerwca 2017 r. środowisko firm rodzinnych liczy na spotkanie z Ministerstwem Rozwoju w celu omówienia kluczowych zmian legislacyjnych, które umocniłyby trwałość przedsiębiorczości rodzinnej. Zarówno tych zapowiadanych rok temu, jak i rysujących się w dalszej perspektywie. Zapewne pojawi się kolejny raz teza, że warto skumulować wszystkie zmiany w jednym dokumencie – w formie aktu zwanego czasem z pompą „Konstytucją Przedsiębiorczości Rodzinnej”. Taki akt na pewno byłby atrakcyjny medialnie i politycznie. Podniósłby rangę problemów przedsiębiorczości rodzinnej. Nim jednak to zrobimy, warto spojrzeć, jak do tematu firm rodzinnych podeszli Maltańczycy, czyli prekursorzy w tym zakresie w Unii Europejskiej.

Firmy rodzinne na Malcie

Malta to nieduża wyspa, bez bogactw naturalnych, za to bardzo katolicka z racji panowania na niej przez wieki Zakonu Kawalerów Maltańskich. Rozwody są dopuszczalne od 2011, prawo antyaborcyjne jest najbardziej restrykcyjne w Europie. Choć ludność mówi językiem spokrewnionym z arabskim, to lokalny obyczaj jest bardziej południowowłoski. Natomiast półtora wieku panowania Wielkiej Brytanii dało system prawny odmienny od przyjętego na kontynencie. Malta pozbawiona bogactw naturalnych i leżąc na skrzyżowaniu dróg morskich, nauczyła się innowacyjnie podchodzić do prawnych rozwiązań, aby móc konkurować skutecznie z potężnymi sąsiadami (Hiszpania, Francja, Włochy). Warto pamiętać o tych warunkowaniach, bo oznaczają one brak możliwości prostego kopiowania tamtejszych rozwiązań prawnych na nasz grunt.

Zanim sami w Polsce nie opracujemy całościowej ustawy, spójrzmy, jak do tematu firm rodzinnych podeszli Maltańczycy, czyli prekursorzy w tym zakresie w Unii Europejskiej.

Władze Malty jako pierwsze w Unii Europejskiej pokusiły się o akt prawny poświęcony polepszeniu warunków działania firm rodzinnych. Wszedł on w życie 1 stycznia 2017 roku pod nazwą Family Business Act (angielski obok maltańskiego jest językiem urzędowym). Liczy 37 artykułów o bardzo różnej długości. Kluczowy jest artykuł 3 tej ustawy definiujący firmy rodzinne w odmienny sposób niż dość powszechnie akceptowana definicja Komisji Europejskiej². Nie wchodząc w detale definicji, które są tematem na inny obszerny artykuł, kryteria uznania biznesu za rodzinny są w maltańskiej regulacji o wiele bardziej ostre. Dyskryminują np. nie tylko inwestorów spoza rodziny, ale i pracowników posiadających udziały. W rezultacie, moim zdaniem, trudno jest pozyskać finansowanie zewnętrzne w formie innej niż pożyczki, a kluczowych pracowników spoza rodziny można dopuścić do udziału jedynie do limitu 10%.

Ciekawe, że maltańska ustawa nie definiuje, kto jest członkiem rodziny. Może jest to zdefiniowane w innej regulacji, ale od razu pojawiła się u mnie wątpliwość, że na polskim gruncie moglibyśmy mieć problem np. ze szwagrami i teściami – czy są rodziną dla małżonka? A częste są firmy założone przez rodzeństwa (np. Nowy Styl braci Krzanowskich, Koral braci Koral). A co z pasierbami, nieprzystosowanymi w kolejnym związku przez nowego



matronka rodzica? Gdybyśmy w Polsce myśleli o takich rozwiązaniach, to warto się wtedy zastanowić nad tematem zakreszenia kręgu rodziny, bo za tym mogłyby pójść (tak jak na Malcie) konsekwencje prawne. To istotne, ponieważ inny obyczaj i do niedawna brak rozwodów na Malcie skutkuje innym podejściem do rodzinnego kręgu niż w Polsce.

Kolejnym ograniczeniem (art. 5) jest limit 80% własności biznesu dla jednego członka rodziny – czyli jest to promocja rodzinnego współdziałania i współdecydowania. Zmiany w statusie własnościowym biznesu rodzinnego muszą być zgłaszane władzom i zejście poniżej określonych kryteriów może skutkować utratą statusu i utratą przywilejów opisanych niżej.

Formy wsparcia firm rodzinnych na Malcie

Biznes rodzinny wciągany jest do specjalnego rejestru i tym samym nabywa prawa do wsparcia państwowego. Podlega oznaczeniu literami FB (Family Business) i tylko takie firmy mają prawo używać oficjalnie marki „firmy rodzinnej” (Family Business Label). Wsparcie władz zapisane w ustawie polega na zwolnieniu lub obniżce (w jednej z kategorii z 5% na 1,5%) opłat od czynności prawnych za transfery majątku wewnątrz rodziny, ułatwieniach w przedłużaniu umów najmu w nieruchomościach należących do rządu i przedsiębiorstw rządowych, np. tworzenie parków przemysłowych. Dodatkowo firmy rodzinne otrzymują ulgę podatkową (tax credit) w kwocie

Na Malcie mamy kompleksową regulację tworzącą wydzieloną, dość restrykcyjnie określoną grupę firm, które otrzymują wsparcie dla utrzymania swej rodzinności wraz z instytucją „Regulatora”.

50.000 euro na inwestycje do wykorzystania przez 3 lata. Wsparcie oferowane obecnie poza ustawą przez rządową agencję Malta Enterprise Corporation³ (funkcjonalny odpowiednik polskich Agencji Rozwoju Przemysłu i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości), obejmuje zwiększenie limitu gwarancji pożyczkowych z 100.000 euro do 500.000 euro na sfinansowanie przejęć biznesów. Dodatkowo oferowane są vouchery na usługi edukacyjne i praktyki w zakresie zarządzania biznesem rodzinnym i sukcesji w kwotach 1.000 euro dla firmy rocznie oraz usługi prawne i księgowe związane z sukcesją w kwocie 2.500 euro rocznie przez 5 lat.

Malta tworzy „Regulatora” – czyli urząd, który będzie rejestrował firmy rodzinne i kwalifikował wykorzystanie pomocy publicznej. To najdłuższy i najbardziej szczegółowy fragment ustawy! Firmy rodzinne muszą wnioskować do Regulatora o zakwalifikowanie do uprzywilejowanego grona, a następnie regularnie i dość szczegółowo raportować o zmianach i wynikach.

Mamy więc na Malcie kompleksową regulację tworzącą wydzieloną, dość restrykcyjnie określoną grupę firm, które otrzymują wsparcie dla

utrzymania swej rodzinności wraz z rozwiązaniami instytucjonalnymi w postaci „Regulatora”, wyznaczanego przez właściwego ministra. Maltańska regulacja nie zmienia nic w procedurach dziedziczenia czy opodatkowania, a jedynie krąg upoważnionych do pomocy. W zamian za to narzuca kontrolę władz – rozumiem, że w celu kontroli wykorzystania wsparcia. Jednak przegląd zakresu rocznego raportowania wydaje mi się nieadekwatny do tego celu i kwot wsparcia – jest w tym np. coś w rodzaju audytu rodziny, poświadczanego przez prawnika, kto do niej należy oraz opinią bankową. ●

¹ Artykuł prezentuje prywatne stanowisko autora, a nie Zarządu IFR.

² https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_pl

³ <https://economy.gov.mt/en/familybusinessact/Family%20Business/Documents/SUMMARY%20OF%20INCENTIVES%20FOR%20REGISTERED%20FAMILY%20BUSINESSESa.pdf>

Czy jest czego zazdrościć maltańskim firmom rodzinnym? Moim zdaniem, oprócz chęci wzięcia byka za rogi i praktycznego zajęcia się przez ustawodawcę maltańskiego problemem umacniania trwałości biznesów rodzinnych, to skórka (benefity) nie jest warta wyprawki (biurokracja). Ale może warto się pochylić nad tymi rozwiązaniami, żeby zacząć poważnie dysktować nad tym, czego potrzebują polskie firmy rodzinne albo – jeśli tak – to ZA JAKĄ CENĘ. Bo za wsparciem publicznym adresowanym bezpośrednio i systemowo do firm zawsze idzie KONTROLA przez władze. Zaczniemy rozmawiać o konkretach! Wołając o wsparcie, pomyślmy o tym, jakie ma być i jakie efekty uboczne może przynieść.

Międzykulturowe zarządzanie rozproszone

na przykładzie indyjskich firm rodzinnych



Gniewomir Pieńkowski

Locuples International
Business Development,
Kancelaria
Rozwoju Biznesu
Międzynarodowego

Zarządzanie rozproszone to zarządzanie grupą (zespołem) ludzi, którzy współpracują poprzez udział we wzajemnie zależnych zadaniach, kierując się wspólnym celem i wartościami. W odróżnieniu od konwencjonalnych zespołów pracują w tzw. wirtualnych zespołach, działających w rozproszeniu, w przestrzeni, czasie i granicach organizacyjnych.

Zespoły te, w celu utrzymywania efektywnej komunikacji, wspierają się nowoczesnymi technologiami. Rozproszenie przestrzenne w tym przypadku może oznaczać przebywanie pracowników nie tylko w różnych budynkach, regionach państwa,

w którym siedzibę ma przedsiębiorstwo, ale także ich pracę w innych strefach czasowych oraz w innych państwach. Bardzo częstym problemem w przypadku zarządzania rozproszonego jest konieczność zmierzenia się z wyzwaniem wielonarodowości i wielokulturowości zespołu.

Wzorcowym przykładem, który pozwoli nam zaobserwować znaczenie efektywnego zarządzania rozproszonego, są indyjskie firmy rodzinne. Indie przez wielu, w związku ze swoją powierzchnią, nazywane są kontynentem, a skrajne regiony kraju oddalone są nie o setki, lecz o tysiące kilometrów. Początkowo problem zarządzania rozproszonymi po całym kraju filiami nie istniał.

Większość indyjskich firm rodzinnych stanowiły małe przedsiębiorstwa, które swoją działalność koncentrowały wyłącznie w ściśle określonych regionach, w których rodziny założycieli żyły od wieków. Dopiero w związku z rozwojem cywilizacyjnym, gospodarczym i technicznym firmy rodzinne w Indiach zaczęły „wychodzić” poza tylko sobie znane strefy.

Różnice kulturowe Indii

Pierwszy etap spotkania z nieznanym był dla nich szokiem – odległe miejsca, mimo że nadal terytorialnie należały do ich państwa, pod wieloma względami zupełnie się różniły się od tego, co przez lata członkowie rodzin spotykali u siebie. Inna kultura, przewaga innych grup religijnych i etnicznych (w jednym stanie większość mieszkańców mogli stanowić muzułmanie, w drugim hindusi), inne regulacje prawa lokalnego oraz stan gospodarki i warunki geograficzne, często przysparzały ambitnym przedstawicielom pierwszych indyjskich firm rodzinnych wielu problemów, hamując niekiedy ich rozwój, uniemożliwiając im dalszą ekspansję oraz zmuszając do zadawania pytań: czy „prawdziwymi” firmami rodzinnymi, zarządzanymi w całości tylko przez członków rodziny, pozostaną wyłącznie małe i średnie podmioty? Czy w przypadku dużych, z porozrzucanymi po całym kraju, a nawet świecie, filiami będziemy mówić o „zmierzchu rodzinności”? Czy dojdzie do ich powolnego przekształcania w pełni zhierarchizowane organizacje, zarządzane przez profesjonalnych, doskonale wykształconych menedżerów spoza kręgu rodzinny? Czy w przyszłości rodzinny biznes będzie tylko romantycznym mitem, opowieścią o biznesowym świecie, w którym wspólne cele i nadzieja na lepsze jutro były w stanie połączyć grupę ludzi o tych samych więzach krwi? A może stanie się zupełnie co innego – firmy rodzinne nie tylko nie stracą na

znaczeniu, ale jeszcze raz pokażą, że siła tkwi nie tylko w więzach krwi, ale także umiejętnościach, zwłaszcza interpersonalnych, członków rodzin, którzy potrafią godzić „ogień z wodą”?

Zmiany, do których doszło w ostatnich latach w zarządzaniu odległymi, innymi kulturowo oddziałami dużych firm rodzinnych w Indiach, najlepiej przeanalizować obserwując losy jednej z największych rodzinnych firm, która operuje w różnych regionach tego olbrzymiego kraju – DB Corp.

Rozwiązania stosowane w DB Corp.

DB Corp należy do Bhaskar Group, potężnej grupy kapitałowej, której roczne obroty sięgają blisko 17 miliardów rupii. Bhaskar Group została założona przez znaną indyjską rodzinę Agarwal (nestorem rodu jest: Ramesh Chandra Agarwal). W skład grupy wchodzi m.in.: jeden z największych domów wydawniczych w Indiach, publikujący osiem gazet w czterech różnych językach w trzynastu największych stanach Indii, z tęcznym nakładem na poziomie 20 milionów egzemplarzy; popularna stacja radiowa „My FM”, obecna w siedmiu stanach oraz siedemnastu największych miastach Indii – czwarte co wielkości radio w Indiach; IMCL (I Media Corp Ltd.), odpowiedzialna za upowszechnianie mediów elektronicznych wśród mieszkańców Indii – dwa największe portale informacyjne w Indiach, które miesięcznie mają blisko 240 milionów odsetów; zespół elektrowni w Chhattisgarh o mocy 1200 MW (do 2017 roku planowane jest blisko czterokrotne zwiększenie ich mocy do 5000 MW) i 1300 MW w Madhya Pradesh. Oprócz tego grupa działa w sektorach: przemysł włókienniczy, hotelarstwo i turystyka oraz budownictwo.

W ciągu ostatnich blisko sześćdziesięciu lat, rodzinna firma przeszła wiele przemian. Według nestora

rodu Agarwal, osiągnięcie sukcesu i kierowanie tak olbrzymim przedsięwzięciem na subkontynencie indyjskim nie byłoby w XXI wieku możliwe bez zmiany podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Uważa on, że współczesne przedsiębiorstwo rodzinne to coś więcej niż tylko organizacja zarządzana przez członków rodziny – to często wielowymiarowy, międzykulturowy organizm, którego poszczególne elementy składowe powinny funkcjonować w oparciu o: pełny profesjonalizm członków rodziny oraz umiejętne zarządzanie talentami menedżerskimi osób spoza rodziny. Tylko dzięki wykorzystaniu znajomości rynku oraz potrzeb lokalnej ludności – potencjalnych klientów, osób niebędących członkami rodziny, możliwe stanie się osiągnięcie sukcesu biznesowego w zupełnie innym regionie.

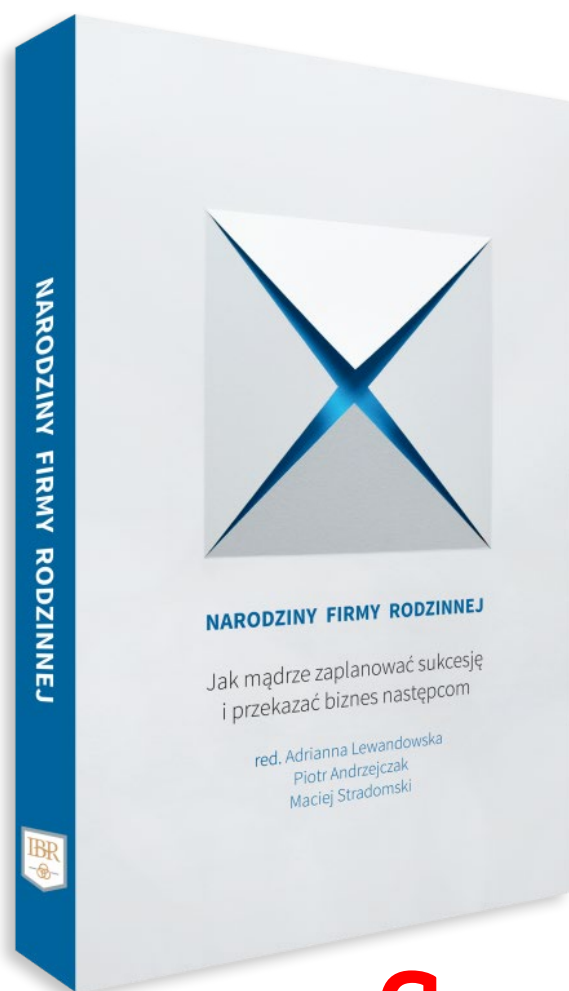
W przypadku tak porozrzucanych po kraju elementów składowych organizacji, jak w Bhaskar Group, prowadzenie przedsiębiorstwa tylko przez członków rodziny, nawet pomimo ich kierunkowego wykształcenia oraz dotychczasowego doświadczenia zawodowego, byłoby po prostu niepraktyczne i szkodliwe dla dalszej przyszłości firmy rodzinnej. Agarwal stwierdza również, że im potężniejszy staje się rodzinny interes, tym bardziej rodzina powinna się koncentrować na jej „rdzeniu” – głównej spółce albo specjalizacji. Reszta powinna być jedynie pod kontrolą rodziny, z pozostawieniem zarządzania utalentowanym menedżerom, którzy jednak regularnie powinni dostarczać wyczerpujące raporty z podejmowanych przez nich działań w swoim regionie.

Zachowanie rodzinnego charakteru firmy

Czy w wyniku podjęcia tego typu działań firma rodzinna nie straci swojego unikalnego charakteru?

Z pewnością nie. W XXI wieku duże firmy rodzinne, posiadające swoje oddziały w różnych kulturowo zakątkach kraju, a nawet świata, będą nadal opierały swoją działalność na członkach rodziny. Zewnętrzni menedżerowie powoli będą stawać się jej „globalnymi” członkami, tworząc dzięki swojej rozległej wiedzy wartość dodaną dla firmy. Według nestora rodu Agarwal pracownicy i specjaliści rozsiani po całym świecie tworzą jedną wielką rodzinę, dla której głównym zadaniem jest zbudowanie sukcesu przedsiębiorstwa. Rodzina założycieli, tak jak dopiero co narodzonym dzieciom, przekazuje dotąd posiadaną wiedzę, którą oni jak pilny uczeń rozbudowują o swoje kulturowe doświadczenia. W ten sposób tworzą potencjał firmy rodzinnej, która w XXI wieku może stać się miejscem, w którym będą powstawały innowacyjne produkty oraz opracowywane będą nowe zagadnienia z praktyki i teorii zarządzania, a wszyscy pracownicy, bez względu na kraj pochodzenia, wyznawaną religię, będą mówić: „to nasza rodzina, to nasza firma”.

Reasumując należy stwierdzić, że rodzinni indyjscy nauczyli się osiągać konsensus wewnątrzorganizacyjny, nawet w najbardziej nieprzychylnych i kryzysowych warunkach. Dzięki tym umiejętnościom możliwe stało się delegowanie wybranych zadań zewnętrznym menedżerom, bez uszczuplenia znaczenia rodziny w samym procesie zarządzania i nadzoru. Zewnętrzny menedżer stał się nie tylko pracownikiem, którego głównym zadaniem jest wykonanie określonych planem celów, ale także pewnego rodzaju „przyjacielem, doradcą i powiernikiem największych trosk i problemów biznesowych rodziny”. ●



Czy sprzedać rodzinną firmę?

Jak przygotować dzieci do przejęcia firmy?

Kogo z rodziny zaangażować do działalności?

Kiedy rozpocząć rozmowy o przekazaniu firmy?

Co zrobić w przypadku nagłej śmierci właściciela?

Czy jesteś gotowy na oddanie firmy dzieciom?

W głowie każdego przedsiębiorcy pojawia się w pewnym momencie pytanie, co dalej?

Grupa 16 ekspertów pod redakcją autorytetów w dziedzinie przedsiębiorczości rodzinnej, finansów i prawa udziela odpowiedzi na najbardziej nurtujące pytania wyłaniające się przed bohaterami książki – rodziną biznesową Kaczmarków-Nowaków.

W wyczerpującym opracowaniu pt. „Narodziny Firmy Rodzinnej. Jak mądrze zaplanować sukcesję i przekazać biznes następcom”, przed tą fikcyjną rodziną stawiane są realne problemy i proponowane skuteczne rozwiązania.

Dr Adrianna Lewandowska, prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego, redaktor publikacji: *postawiłam sobie za cel stworzenie kompendium wiedzy dla wszystkich zaangażowanych w przedsiębiorczość rodzinną. To z jednej strony dzieci, założyciele, dalsi krewni czy managerowie zewnątrzni, a z drugiej pracownicy naukowci i eksperci w tym temacie. Każdy z nich poszukuje innych informacji o tym, jak funkcjonować w tak specyficznym otoczeniu, jakim jest firma rodzinna. Dlatego do prac zaprosiłam prawników, ekonomistów, psychologów, managerów i analityków, by podzielili się swoją wiedzą i doświadczeniem.*

Według światowych badań, tylko 30% firm skutecznie przechodzi sukcesję z pierwszego do drugiego pokolenia. Ta książka to efekt wieloletnich rozmów z firmami rodzinnymi. Wszystkie zadane autorom pytania, rozwiązywane konflikty i dylematy znalazły się w „Narodzinach”. To dopiero wierzchołek góry lodowej, bo skuteczna sukcesja wymaga pracy i czasu.

Więcej informacji o książce na stronie www.FamilyBusiness.pl ●

Opracowanie: Instytut Biznesu Rodzinnego

Na polskim rynku wydawniczym do tej pory trudno było znaleźć publikację traktującą kompleksowo problematykę sukcesji w firmach rodzinnych opartą na rodzimych przykładach. Większość dostępnej literatury stanowiły przekłady, które w naturalny sposób odnosiły się do innych gospodarek. – Zbigniew Inglot

W „Narodzinach” nie narzucamy wyboru, kreujemy jednak różne scenariusze i zachęcamy do dyskusji w tym temacie. Mamy nadzieję, że książka zachęci czytelników do inwestowania w swój rozwój i utrzymanie wielopokoleniowego charakteru. – dr Adrianna Lewandowska



Konferencja we Wrocławiu z udziałem firm rodzinnych

24 maja odbyła się pod patronatem Inicjatywy Firm Rodzinnych V Konferencja DFHR „HR mix – aktualne wyzwania rynku pracy”. Patronem merytorycznym konferencji była m.in. firma rodzinna Experum HR

DFHR
DOLNOŚLĄSKIE FORUM HR

Sytuacja na rynku pracy zmienia się dynamicznie. Pojawiają się trudności, które stają się istotnymi wyzwaniami dla działów personalnych. Rosnący deficyt kandydatów do pracy wymusza na firmach coraz częściej podejmowanie działań wzmacniających wizerunek firmy, atmosferę pracy oraz doskonalących systemy zarządzania.

Te m.in. zjawiska zainspirowały nas do zaproszenia na konferencję praktyków, którzy opowiedzieli, jak oni radzą sobie z tymi problemami. Niezależnie można było usłyszeć o ideach, które inspirują do modyfikacji systemów zarządzania, aby uzyskać większe zaangażowanie pracowników.

W tym roku wystąpiło 11 praktyków, którzy podzielili się swoimi doświadczeniami. Wśród prelegentów znaleźli się zarówno przedstawiciele wielkich korporacji, jak i firm rodzinnych. Jednym z nich był prof. Andrzej Blikle, który przedstawiał temat „Turkusowej Idei”. Kolejnym był Ryszard Klimczuk z firmy rodzinnej Jars, który opowiadał o tzw. „intuicyjnym HR” w swojej firmie. Przedstawiciel firmy rodzinnej Experum HR, Janusz Dziewit, wspólnie z byłą dyrektorką personalną Kingą Hirao, przedstawiał projekt realizacji programu rozwojowego dla menedżerów wszystkich szczebli w firmie Dovista, w oparciu o metodologię „Modelowania Kompetencji”. ●

*Opracowanie: Janusz Dziewit, założyciel DFHR,
właściciel firm EXPERUM HR,
janusz.dzewit@experumhr.pl*



fot. Janusz Dziewit



Dołącz do nas!

Łączymy, by budować



www.firmyrodzinne.pl

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH