



W numerze m.in.:

Sebastian Margalski: u-Rodzinowy bilans

Jan Jabłkowski: Senior w firmie rodzinnej

Wojciech Popczyk: Firmy rodzinne są skazane na sukces

Tomasz Budziak: Rodzinne burze – emocje kontra racje

Andrzej J. Blikle: Wizerunek firmy rodzinnej

Piotr Wąsik: Żona w Firmie

OD REDAKCJI

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Nasz nowy numer kwartalnika jest trochę nietypowy. Oprócz porcji artykułów zawiera bowiem dwie obszerniejsze relacje z wydarzeń bliskich naszym sercom. Pierwsza to reportaż z u-Rodzin, przede wszystkim tych ostatnich w Krakowie, ale także opowieść o poprzednich. Zdecydowaliśmy się na tak obszerny opis, bo to już trochę naszej wspólnej historii, którą chcemy zatrzymać i utrwalić w naszej pamięci. Druga relacja przedstawia dyskusję nad jakże dziś aktualnym problemem roli seniora w firmie rodzinnej.

W firmach rodzinnych wykorzystuje się synergii dwóch, a nawet trzech pokoleń. Czy jednak zawsze jest to współdziałanie harmonijne? Z pewnością nie, bo wszak gdy do głosu dochodzą różnice postaw i wizji rozwoju przedsiębiorstwa, podbudowane emocjami i silnymi uczuciami,

to muszą powstać konflikty. Czy należy się ich obawiać? Może nie, ale z pewnością trzeba je rozwiązywać.

Planowanie sukcesji, doradztwo, rola kobiet w firmach rodzinnych, korzystanie z rynków kapitałowych, sposób funkcjonowania w innych krajach – wszystkie tematy łączy jedno. Potrzebne są rozmowy, rozmowy, rozmowy.... To wydaje się panaceum na wiele problemów rodzinno-firmowych. Rozmawiajmy zatem, do czego zachęcamy na łamach tego kwartalnika.

Maria Adamska

Redaktor naczelna
maria.adamska@firmyrodzinne.pl

SPIS TREŚCI

O IFR

- u-Rodzinowy bilans* 3
Moje refleksje po u-Rodzinach 7

WYDARZENIA

- Senior w firmie rodzinnej* 9

SUKCESJA

- Czy czas działa na naszą korzyść?* 12

SPECYFIKA FIRM RODZINNYCH

- Firmy rodzinne są skazane na sukces w gospodarce globalnej XXI w.* 14
Rodzinne burze (I) – emocje kontra racje 16
O firmach rodzinnych nad Bosforem 17

ZARZĄDZANIE FIRMĄ RODZINNĄ

- Wizerunek firmy rodzinnej* 18
Jak nie przepłacać za doradztwo? 19

KOBIETA W FIRMIE RODZINNEJ

- Sukcesja jest Kobietą* 20
Żona w Firmie 21

PROJEKTY DLA FIRM RODZINNYCH

- Wsparcie sukcesji firm rodzinnych* 23
Sukcesja z sukcesem, czyli jak przekazać stery bez utraty kursu 24

mfr ifr INICJATYWA FIRM RODZINNYCH

Kontakt:

redakcja@firmyrodzinne.pl
maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Skład:

Agata i Jacek Gruszczyński
Pracownia Register

pracownia
register

Druk:

Printing.pl, JM Stefko
Małgorzata Stefko i Synowie Sp.J.

JM
Stefko
printing.pl

Czekamy na Państwa uwagi, propozycje i artykuły. Zostań redaktorem rodzinnym!

Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych
ul. Smolna 14 m 7; 00-375 Warszawa

Nasze konto:

nr 50 1240 1024 1111 0010 1662 8877
KRS 0000302185; NIP: 5252427781,
REGON 141402775;
www.firmyrodzinne.pl
e-mail: redakcja@firmyrodzinne.pl

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



Sebastian Margalski

– sekretarz stowarzyszenia IFR,
właściciel firmy Sebastian Margalski (margalski.pl)

O IFR

u-Rodzinowy bilans

Z prawdziwą dumą patrzę na rozkwitający z roku na rok nasz firmowo-rodzinny ruch społeczny. Tak to chyba można już nazwać. **Jubileuszowy piąty zjazd już za nami, wykorzystam więc tę okazję do podsumowania tego, co się wydarzyło w ostatnich u-rodzinowych latach.**

Zaczynaliśmy dość niepewnie, w listopadzie 2008 roku. Minął wtedy niecały rok od powstania stowarzyszenia, dokładnie 8 miesięcy. Niektóre dzieci uczą się wtedy stawiać dopiero pierwsze kroki. My zaczęliśmy od górnego C z siłą około 50 uczestników. W kolejnych latach było nas 70, 120, 140. Ostatni krakowski zjazd to już około 250 pewnych swojej siły przedstawicieli rodzinnych i rodzimych biznesów.

U-Rodziny to nazwa wymyślona bodajże w wakacje 2008 roku, zawiera w sobie sprytną grę słów, bo i zjazdy nie należą do typowych. U-Rodziny to w zamyśle czas świętowania (wszak to kolejne urodziny stowarzyszenia), ale także okazja do zdobycia wiedzy, wypracowania i wygłoszenia wspólnych oczekiwań i postulatów. Najważniejsze jednak to budowanie relacji, poznawanie siebie, wzmacnianie własnym i innych doświadczeniem, tak jak to u rodziny bywa..

U-Rodziny to trochę ponad 620 uczestników podczas pięciu zjazdów, to trzy miejsca: Kędzierzyn-Koźle, Prusim i Kraków. To pięć uroczystych tortów, setki uroczystych deklaracji, setki litrów wypitego wina i szampana, ponad dwa tygodnie wypełnione szczelnie od rana do wieczora atrakcjami.

Wśród uczestników: przedstawiciele świata wielkiej polityki, nauki, eksperci, doradcy, ale przede wszystkim przedstawiciele firm rodzinnych – zarówno największych rodzinnych biznesów (Solaris, Fakro, Konspol), tych mniejszych i małych z tradycjami, ale również młodzi ludzie z pomysłem, u progu własnej przedsiębiorczości. To przedstawiciele różnych pokoleń: seniorów, twórców czy jak się czasem ich nazywa – pokolenia karczującego las. Ale także w dużej sile przedstawiciele młodszego pokolenia, również takiego



Rok 2009

jeszcze bez prawa głosu, a raczej ten głos uczącego się wydobywać.

Wszyscy ze wspólnym celem – integracji, wymiany pomysłów i budowania relacji, a przede wszystkim chęcią zmiany rzeczywistości. To, co mnie najbardziej cieszy i buduje, to chęć wykorzystania pozytywnych przykładów, pozytywnych wzorców, którymi warto się kierować w życiu. To właśnie podczas u-Rodzin, gdy pytałem młodych ludzi o powód przyjazdu spotkałem się z motywem inspiracji, pytaniami jak postępować w życiu, czym się kierować.

Pierwszy zjazd w 2008 roku odbył się pod hasłem: „Edukacja – relacja – zmiana”. Głównym celem było wytyczenie



Rok 2011

kierunków i programu działania na lata 2009-2012 oraz rozpoczęcie integracji środowiska firm rodzinnych. Dzięki prawdziwie rodzinnej atmosferze udało się stworzyć poczucie wspólnoty i przygotować program pracy na przyszłość.

Kolejny w 2009 r. pod patronatem honorowym Ministra Gospodarki odbył się pod hasłem „Rozwój w kryzysie”. Głównym celem zjazdu było skonkretyzowanie programu działania na najbliższy rok oraz integracja środowiska firm rodzinnych w Polsce. To podczas tego zjazdu zaprezentowaliśmy uczestnikom pierwszy zarys budowanego wtedy w partnerstwie z PARP projektu Firmy Rodzinne. Była transmisja na żywo w TVN CNBC, było mnóstwo pytań, ale też narodziło się mnóstwo pomysłów i planów na przyszłość.

W 2010 roku wybraliśmy dość wieloznaczne hasło "Etyka w kryzysie", mówiliśmy wiele zarówno o widocznym na świecie kryzysie wartości – który doprowadził do kryzysu gospodarczego – jak i o wadze etyki, wadze etycznych zachowań przedsiębiorców i firm, w obliczu tego kryzysu. To wtedy wśród panelistów gościliśmy prof. Dorotę Simonides i Stanisława Jałowieckiego, debatowaliśmy o znaczeniu edukacji z Janem Olbrychtem. Wiele mówiliśmy o tradycjach rodzinnych i odpowiedzialności za przyszłość.

Wtedy też przekroczyliśmy magiczną liczbę setki uczestników, wtedy też Hotel Centralny w Kędzierzynie Koźlu osiągnął maksimum swoich możliwości. Jak na tak dynamicznie rosnące środowisko konieczne stało się znalezienie innej lokalizacji.

2011 rok to zupełnie nowe miejsce, Olandia w Prusimiu należący do rodziny Państwa Makiewiczów. Prawdziwie rodzinny biznes. To wtedy też na naszych oczach ziściło się powiedzenie, że na firmach rodzinnych można polegać, gdy budujący się jeszcze miesiąc przed zjazdem obiekt konferencyjny w zabytkowym folwarku przywitał nas w godzinie



Rok 2008

zero w pełni gotowy do uroczystego świętowania. To prawdziwe *Mission Impossible* w polskim wykonaniu.

Z rodzinnymi spotkaliśmy się pod hasłem „Dla dobra wspólnego”. To chyba jeden z najbardziej uroczystych z dotychczasowych zjazdów, były pokazy sztucznych ogni, tańców nowoczesnych i ludowych, tort przecinany szablą ułańską i koncert Anny Polowczyk.

Po raz pierwszy również odważyliśmy się podjąć delikatny temat bezpieczeństwa osobistego członków rodzin w firmach rodzinnych oraz temat ochrony zwierząt.

W czasie ostatniej podsumowującej sesji naszego zjazdu rozmawialiśmy o wartościach ważnych dla budowania tego wspólnego dobra. Stworzyliśmy też listę takich wartości. To nasz drogowskaz i manifest. Pokazujemy go innym, by ludzie w Polsce, a może też i w Europie, przestali myśleć, że firmy istnieją tylko dla zysku, że jest to jedyny i niezmiennie ostateczny cel istnienia każdej firmy. By ludzie przestali myśleć, że przedsiębiorca to człowiek bez zasad, którego jedynym celem jest gromadzenie bogactwa kosztem innych.

Dla nas, właścicieli firm rodzinnych, firma jest miejscem, gdzie realizują się nasze marzenia i ambicje, często też jedynym miejscem pracy przez całe życie. Naszym miejscem pracy dziś, a w przyszłości takim miejscem dla naszych dzieci i źródłem naszej emerytury. Dla nas ważne jest więc przede wszystkim wieloletnie, wielopokoleniowe trwanie firmy, a żeby tak się działo, firma musi być potrzebna. Musi tworzyć pożytki dla klientów, kontrahentów, pracowników, dla społeczeństwa i oczywiście również dla właścicieli. Zysk jest jednym z takich pożytków, ani mniej, ani też bardziej ważnym od innych. Zysk na pewno jest koniecznością dla istnienia firmy, ale wcale nie musi być jej jedynym celem istnienia.

W roku 2012 świętowaliśmy w najliczniejszym, jak dotąd, gronie, z ogromnym zainteresowaniem mediów, władz Krakowa i polityków. I w ogóle w tym roku wydarzyło się bardzo wiele wokół firm rodzinnych. Ale ja wierzę, że to dopiero wstęp do prawdziwych możliwości środowiska. Takie preludium do prawdziwych zmian społecznych. Wierzę, że w przyszłości to właśnie rok 2012 będzie wskazywany

Rok 2009



obok 2008 jako przełomowy w rozpoznawalności i samoświadomości środowiska firm rodzinnych. Teraz powinno być już „z górki”.

Tym razem program u-Rodzin zorganizowano głównie w formie dyskusji panelowych:

- Zaufanie i tożsamość – duma z bycia firmą rodzinną.
- Dialog międzypokoleniowy.
- Smaki życia: jak jeść, co pić, jak się ubrać, jak zwiedzać świat, jak żyć sztuką, jak żyć sportem.
- Kiedy wolność gospodarcza.
- Geneza sukcesu.

Był oczywiście uroczysty bal z tortem, który stał się tradycją u-Rodzinową, były piękne suknie i wytworne garnitury, wspinały zespół muzyczny, uraczone były więc wszystkie możliwe zmysły.

Podczas inauguracji zjazdu swoją obecnością zaszczylił nas Pan Henryk Wujec, który w imieniu prezydenta RP Bronisława Komorowskiego przeczytał zgromadzonym list. Usłyszeliśmy moc gratulacji z okazji rozwijającego się ruchu firm rodzinnych.

Na szczególne słowa uznania prezydenta zasłużyło to, że nie skupiamy się wyłącznie na swoich problemach, ale formułujemy ważne dla całego społeczeństwa przesłanie, w którym jest podkreślone doniosłe znaczenie przedsiębiorczości i współpracy.

Przedsiębiorcy rodzinni to ludzie, którzy uważają, że prowadzenie firmy może być nie tylko sposobem na zarabianie pieniędzy, lecz także pomysłem na życie, samorealizację, na budowanie partnerskich więzi z najbliższymi, a to bardzo cenna i inspirująca postawa.

Promujemy przedsiębiorczość, wolność gospodarczą i wartości rodzinne – fundamenty demokracji i obywatelskiego zaangażowania.

Jak wspomina prezydent Komorowski, tylko społeczeństwo, które rozumie znaczenie tych wartości, wytrwale je



Rok 2010

pielęgnuje oraz potrafi je łączyć, może cieszyć się owocami rozwoju cywilizacyjnego i ekonomicznego wzrostu.

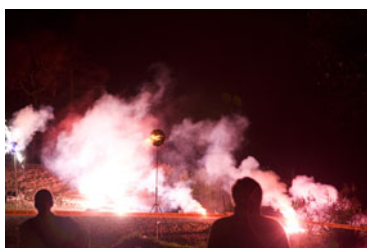
W toku dyskusji u-Rodzinowych podjęliśmy temat roli i kierunku, w jakim powinno pójść nasze stowarzyszenie. W roku 2012 liczba naszych członków przekroczyła dwustu pięćdziesięciu. To i dużo, i mało. Możemy być wielką siłą zdolną do wnoszenia pod obrady parlamentu społecznych inicjatyw ustawodawczych. Aby to czynić, trzeba mieć zdolność zebrania w ciągu trzech miesięcy stu tysięcy podpisów. Zachęcajmy więc znane nam firmy rodzinne do wstępowania w nasze szeregi. Jeżeli każdy z nas przysporzy dwóch nowych członków, to będzie nas 600. Jeżeli w tej grupie powtórzymy ten sukces, to będzie nas 1.800. Po dalszych trzech takich krokach jest nas 48 600, a wtedy wraz z rodzinami i pracownikami z łatwością zbieramy 200 tys. podpisów. Możemy też na inne sposoby oddziaływać na życie gospodarcze i polityczne naszego kraju.

Obserwuję tworzące się środowisko firm rodzinnych od samego początku, pamiętnego lutego 2008 (wtedy jeszcze IFR nie miało własnego numeru REGON i NIP), czuję się przez to nie tylko aktywnym obserwatorem, lojalnym kibicem, ale wręcz współsprawcą. To prawdziwie emocjonalna więź.

Gdybym miał zgadywać daleką przyszłość, wskazałbym chyba właśnie rok 2012, jako ten przełomowy w życiu, ale i również rozpoznawalności środowiska firm rodzinnych w oczach opinii publicznej.

To po zakończonym panelu – „Geneza Sukcesu” – prowadzący redaktor TVN CNBC Paweł Blajer podzielił się z uczestnikami swoim przemyśleniem: „po raz pierwszy zdarzyło mi się rozmawiać z przedsiębiorcami, którzy w czasach kryzysu mówią nie o trudnościach, bezrobociu i kurczącym się rynku, ale o rozwoju”. To dobra wróżba na przyszłość... mam nadzieję, pod znakiem firm rodzinnych •

Rok 2011



Fotoreportaż z u-Rodzin 2012 – na kolejnej stronie



PODPISY DO ZDJĘĆ Z SĄSIEDNIEJ STRONY:

1. Minister sprawiedliwości Jarosław Gowin opowiadał o dotychczasowych działaniach i zaproponował wspólne rozmowy z firmami rodzinnymi.
2. Smacznie było nie tylko na przerwach – próbowaliśmy specjałów firmy rodzinnej Konspol.
3. Rodzinni mieli wiele do powiedzenia, na zdjęciu Stefan Rotarski, ANRO.
4. Przedsiębiorcy o genezie swojego sukcesu i istocie przedsiębiorczości.
5. Sympatyczna kolacja w doborowym towarzystwie
6. Relacje tworzą się jak zwykle przy stole.
7. Gościliśmy również Prezydenta Miasta Krakowa – prof. Jacka Majchrowskiego
8. Na parterze hotelu Galaxy zainstalowało się mobilne studio telewizyjne TVN CNBC, nadające na żywo.
9. Dzieci to nasza przyszłość.
10. Pyszna kawa z krakowskiej firmy rodzinnej Pożegnania z Afryką
11. Na 200 osób zarejestrowanych mieliśmy 240 gości
12. Jeśli mowa o u-Rodzinach, to konieczny jest tort.
13. U-Rodziny są wyjątkowe, także z podejmowania różnorodnych tematów, również tych dotyczących stylu życia, po pracy.
14. Podczas balu nie zabrakło pieśni patriotycznych, wskaże było to również Święto Niepodległości.
15. Pan Henryk Wujec przyjechał do nas z listem od Prezydenta RP Bronisława Komorowskiego. Usłyszeliśmy mnóstwo ciepłych słów.
16. O sukcesji można mówić na wiele sposobów – Dariusz Bednarski, Grant Thornton.
17. Przecież o polityce można też z humorem rozmawiać – Andrzej Barański i Rafał Grupiński.
18. Pan Ryszard Florek powiedział że kilka przeszkód administracyjnych blokuje inwestycje w 5.000 miejsc pracy

Zdjęcia: Piotr Wąsik i Sebastian Margalski

O IFR

Moje refleksje po u-Rodzinach

Wypowiedzi uczestników piątych u-Rodzin.

Urszula Morawska-Zawada, Agencja Kreatywna Piruet

To, że będzie wspaniale, było pewne i niczego innego się nie spodziewałam. Tak się złożyło, że to były pierwsze u-Rodziny, na których byłam, a teraz jestem pewna, że nie ostatnie. Krakowiacy postarali się wyjątkowo. Wszystko było przemyślane i świetnie zorganizowane.

W piątek 9 listopada pierwszym był panel Zaufanie, tożsamość, duma FR, w którym gościliśmy prof. Piotra Sztompkę, rektora Krzysztofa Pawłowskiego i ks. Adama Bodniewskiego, a panel prowadził Rafał Kunaszuk.

Kolejny panel to dialog międzypokoleniowy, współorganizowany przez Politechnikę Krakowską i Małopolski Związek Pracodawców. Udział wzięli nestorzy i sukcesorzy, którzy mówili o zaufaniu, wzajemnych oczekiwaniach i barierach w komunikacji. Panel prowadziła dr Jolanta Szadkowska przy współudziale Piotra Wąsika i Katarzyny Gierczak-Grupińskiej.

Kolejnym, emocjonującym punktem programu była rozmowa o smakach życia. O tym, „Jak jeść?” mówił Wojciech Noworolski, „Co pić?” – Zofia Drohomirecka, „Jak się ubrać?” – Marta Stefańczyk-Ciąpała, „Jak zwiędzać?” – Elżbieta i Andrzej Lisowscy, „Jak żyć sztuką?” – Masza Potocka, „Jak żyć sportem?” – Barbara Prymakowska. Niezwykle to były opowieści, niebanalne spojrzenia na banalne, wydawałoby się, sprawy. Dużo zyskał ten panel dzięki prowadzącemu Maciejowi Orłowskiemu, który rozmawiał z naszymi panelistami tak, jakby się znali od wielu lat.

Przedstawiciele firmy Grant Thornton mówili o bezpieczeństwie sukcesji, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu o programie edukacji dla firm rodzinnych.

Wyjątkową atrakcją było przygotowane przez gospodarzy zwiedzanie Krakowa. W programie wycieczki było zwiedzanie muzeów – Galerii w Sukiennicach, Muzeum Inżynierii Miejskiej i Podziemi Rynku Głównego, które chyba wzbudziły największe emocje.

Piątek zwieńczony został kolacją w hotelu Galaxy. Dyskusję pt. „Co dobrego możesz zrobić dla świata?” prowadził Jarosław Chołodecki. Wystąpili ks. Jacek Stryczek (Prezes Stowarzyszenia Wiosna) oraz Włodzimierz Skoczylas (Asocjacja Protektorów Radosnego Ptaka). Przy kolacji i wspaniałym winie prowadziliśmy też rozmowy między sobą. Dys-

kutowaliśmy o możliwości współpracy i nawiązywaliśmy przyjaźnie, które z pewnością będą procentować. To zawsze ulubiona część naszych firmowo-rodzinnych spotkań.

W sobotę mieliśmy spotkanie w Urzędzie Miasta Krakowa. Gości w Pałacu Wielopolskich powitał prof. Andrzej Jacek Blikle, a Konferencję otworzył Prezydent Krakowa prof. Jacek Majchrowski. Imponująca sala Urzędu Miejskiego wzbudziła poczucie, że „patrz na nas wieki”.

Pierwszy panel, nieco prowokacyjny, był zatytułowany „Kiedy wolność gospodarcza?”. W panelu wzięli udział: Przewodniczący Klubu PO Rafał Grupiński, Minister Jarosław Gowin, Minister Janusz Steinhoff, Wojewoda Jerzy Miller i członek Rady Miasta Krakowa Bogusław Kośmider oraz członkowie zarządu IFR – Andrzej Jacek Blikle i Andrzej Barański, a moderatorem był Jarosław Chołodecki.

Kolejnym tematem była geneza sukcesu – panel z udziałem firm rodzinnych, które mają szczególne osiągnięcia w prowadzeniu biznesu: Fakro, Konspol, Yes, Vox, Ochnik, Enel-Med, Jordan, Sandalj, Pożegnania z Afryką, Kancelaria Gessel, Koziorowski. Panel prowadził red. Paweł Blajer, który na koniec z zaskoczeniem stwierdził, że podczas dyskusji nie mówiło się kryzysie, ale o szansach rozwoju.

O swojej pasji – edukacji – mówił Piotr Voelkel, właściciel firmy VOX, który zaciekał nas innym podejściem do edukacji młodzieży.

I wreszcie nadszedł długo oczekiwany bal w Dworze Sieraków. Wspaniała kolacja połączona z degustacją win Domu Wina i kawy z Pożegnania z Afryką. Czas umiał nam zespół BIG Band Małopolski. Piękne panie i wytworni panowie płąsali w rytm jazzowej muzyki. Wielkie emocje wzbudziło też śpiewanie pieśni patriotycznych.

W niedzielę po śniadaniu mieliśmy czas na kularowe rozmowy i utrwalanie kontaktów zadzierzgniętych przez te wspólnie spędzone dni. Potem było zwiedzanie z udziałem przewodników historycznego Krakowa – Wawel, krakowskie kopce, Kazimierz, muzea, każdy mógł wybrać coś dla siebie. Kto jeszcze mógł zostać, brał udział we wspólnym śpiewaniu pieśni patriotycznych na Rynku.

Nadszedł czas powrotu do codziennych obowiązków. Pozostało nam mnóstwo zrobionych zdjęć, wspaniałe wspomnienia i kontakty do nowych koleżanek i kolegów.

Nie sposób nie zwrócić uwagi na olbrzymie zaangażowanie w organizację całej imprezy oraz logistyki. Zaszczyciły nas swoją obecnością znane postaci, które dowodzą, że IFR/FFR to poważne organizacje, z którymi nie tyle, że wypada ale wręcz trzeba się liczyć.

Tomasz Budziak CMC, Partner Korycka, Budziak & Audytorzy

Po prostu zazdroszczę! Jako warszawiak w czwartym pokoleniu z rodziny po mieczu i kądzieli po prostu zazdroszczę jak krakowiacy przygotowali tegoroczne u-Rodziny! Wydaje mi się, że warszawskie środowisko nie jest jeszcze tak dynamiczne i zintegrowane. No i to właśnie jest wyzwanie dla pozostałych członków IFR na najbliższy rok! Każdy region powinien brać przykład z Małopolan i móc przyciągnąć tak duże zainteresowanie zarówno mediów, jak i polityków. Należy głośno podnosić rangę firm rodzinnych i ich kondycji w budowaniu siły naszego kraju. Potrzeba więc, aby środowisko firm rodzinnych było widoczne i silne w każdym zakątku kraju!

Paweł Królas, Ośrodek Kwalifikacji Jakości Wyrobów SIMPTTEST Sp. z o.o. S.k.

Po raz kolejny mieliśmy przyjemność uczestniczyć w konferencji organizowanej przez Inicjatywę Firm Rodzinnych. Miła atmosfera, dobra organizacja, ciekawa forma oraz możliwość nawiązania interesujących kontaktów, to wszystko spotkaliśmy w Krakowie podczas organizowanej konferencji w dniach 9-11.12.2012. Konferencja była okazją do podsumowania kończącego się roku 2012, jak również stanowiła pole do wymiany doświadczeń firm rodzinnych z różnych sektorów.

Uczestnicy konferencji wspólnie określili szanse i zagrożenia związane z rokiem 2013, który z pewnością będzie rokiem nowych wyzwań.

Krzysztof Tomaszewski, Studio Technik Cyfrowych

Jest wiele stowarzyszeń działających na terenie naszego kraju. Do kilku należę od wielu lat: Łódzkie Towarzystwo Fotograficzne od 1973r, Klub Sportowy Społem w Łodzi od 1994r, Stowarzyszenie Film Przyroda Kultura od 2004r. Członkostwo daje mi (oprócz możliwości wymiany doświadczeń wśród ludzi o podobnych zainteresowaniach) sposobność do kontaktów towarzyskich, które bardzo często przeradzają się w przyjaźnię. Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych jest nieco odmienne od wymienionych wyżej. Wytworzyła się bowiem tutaj wyjątkowa atmosfera, wynikająca prawdopodobnie z tego, że na spotkania nasze najczęściej przybywają rodziny, a nie poszczególni ich przedstawiciele. Jest to szczególnie widoczne na corocznych zjazdach, gdzie przyjeżdżają znający się od jakiegoś czasu przyjaciele, którzy wzajemnie traktują się już jak bliska kochająca się rodzina. Takie kolejne bardzo wyjątkowe spotkanie przygotowane przez naszych rodzinnych z Krakowa odbyło się miesiąc temu właśnie w Krakowie. Oczywiście przyjechałem z żoną. Niezapomniane chwile i fantastyczna gościnność pozostanie nam na zawsze w pamięci.

Olaf Makiewicz, RTM sp zo.o., Hotel Olandia

To już piąte u-Rodziny Inicjatywy Firm Rodzinnych, a jednocześnie drugie, w których nasza Firma Rodzinna miała zaszczyt uczestniczyć. Jako przedstawicielowi OLANDII trudno jest mi opiniować u-Rodziny w Krakowie w odniesieniu do czwartych w OLANDII, ponieważ podobnie jak większości z nas – moje związki z naszą Firmą Rodziną nafaszero-

Należy głośno podnosić rangę firm rodzinnych i ich kondycji w budowaniu siły naszego kraju. Potrzeba więc, aby środowisko firm rodzinnych było widoczne i silne w każdym zakątku kraju!

Spotkania z firmami rodzinnymi cenimy szczególnie za wysoką JAKOŚĆ. Chodzi nam tu nie tylko o jakość programu, prelegentów i miejsc ale przede wszystkim o jakość RELACJI międzyludzkich.

wane są silnymi emocjami i za ich sprawą mogą być pozabawiony obiektywizmu.

Nie sposób jednak nie zwrócić uwagi na olbrzymie zaangażowanie w organizację całej imprezy oraz logistyki. Zaszczyciły nas swoją obecnością znane postaci, które dowodzą, że IFR/FFR to poważne organizacje, z którymi nie tyle, że wypada ale wręcz trzeba się liczyć. Spotkanie w Sali UM Krakowa to olbrzymi prestiż dla Naszych Organizacji. O tym powinna mówić cała Polska – mały niedosyt wynika z braku mediów – przekątnika naszego głosu w budowaniu siły polskiej gospodarki. W Polsce już się mówi głośnym tonem o Firmach Rodzinnych – to nastroja pozytywnie do działania, dlatego rozpoczęliśmy działanie zmierzające do utworzenia sieci obiektów restauracyjno-noclegowych wśród firm rodzinnych. Mamy nadzieję przyczynić się do wzmacniania sieci powiązań wewnątrz IFR/FFR, ale także promować nasze dzieła oferując ich potencjał odbiorcom zewnętrznym.

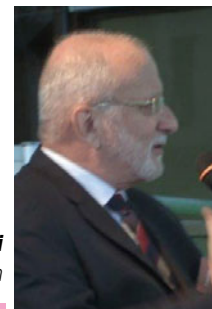
Nie sposób nie wspomnieć o dynamicie organizacyjnym i fanatycznej pracy – Kasi Gierczak. Kasiu, OLANDIA Ciebie, jak i wszystkie Firmy Rodzinne serdecznie pozdrawia i mocno wspiera.

Katarzyna Stróżyńska, Paweł Ciągło INTELKOM

Spotkania z firmami rodzinnymi cenimy szczególnie za wysoką JAKOŚĆ. Chodzi nam tu nie tylko o jakość programu, prelegentów i miejsc ale przede wszystkim o jakość RELACJI międzyludzkich. To szczególna przyjemność spotykać ludzi z pozoru obcych, z którymi można szczerze rozmawiać nie tylko o sukcesach. Wiele zawdzięczamy takim kontaktom – w naszej firmie wprowadziliśmy z sukcesem wiele zmian, do których zainspirowały nas zarówno szkolenia, jak i dobre rady Rodzinnych.

Joanna Stefańska, doktorantka na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, drugie pokolenie firmy rodzinnej STEFPLAST

Niezwykle miło było być uczestnikiem piątych z kolei u-Rodzin. Wrażenia i niepowtarzalne doświadczenia spowodowane życzliwą, rodzinną atmosferą – bezcenne. Organizatorzy zadbałi, aby było miło, a jednocześnie profesjonalnie pod każdym względem. Poruszane kwestie i wyniki dyskusji były niesamowicie interesujące – zarówno z punktu widzenia osoby naukowo zainteresowanej firmami rodzinnymi, jak i członka firmy rodzinnej. Kraków opuszczałam przepętniona dumą z bycia częścią tego cudownego świata, oraz pewna celowości podejmowania tematyki firm rodzinnych w badaniach naukowych. Utwierdziłam się także w przekonaniu, że głównym atutem firm rodzinnych zawsze będzie rodzina i jej wartości, które stanowią o niezwykłości i złożoności problemu badawczego oraz w znacznej mierze decydują o powodzeniu w biznesie. Wnioski, jakie nasuwają się po wysłuchaniu wystąpień właścicieli: w prowadzeniu firmy rodzinnej najważniejsza jest „cierpliwość, aby akceptować rzeczy których zmieniać nie możemy, siła aby zmieniać to, co jesteśmy w stanie zmienić oraz mądrość rozróżniania jednych od drugich” ●



Jan Jabłkowski

– współwłaściciel Domu Towarowego Braci Jabłkowskich

WYDARZENIA

Senior w firmie rodzinnej

18 września 2012 r w ramach Kongresu „Obywatel Senior”, który miał miejsce w Parku Śląskim w Chorzowie od 17 do 19 września 2012 odbył się panel „Senior w Firmie rodzinnej”. **Zaproszeni seniorzy i juniorzy z firm rodzinnych dyskutowali o roli seniora**, a dyskusję spisał prowadzący ją moderator pan Jan Jabłkowski. Jemu oraz organizatorom Kongresu bardzo dziękujemy za umożliwienie tej publikacji w naszym Magazynie.

Zaproszeni do dyskusji na kongresie przedstawiciele kilku wielopokoleniowych firm rodzinnych rozmawiali o swoich doświadczeniach w sprawach m.in. relacji senior – następcy oraz problemach sukcesji.

W panelu udział wzięli: Andrzej Barański, szef firmy Herbewo z Krakowa, działającej w obszarze nieruchomości, Małgorzata Grycan z warszawskiej firmy Grycan Lody Od Pokoleń, która współpracuje z rodzicami przy prowadzeniu firmy, Irena Kurdziel z Katowic, założycielka i prezes grupy firm informatycznych Koltrak oraz Jacek Rozwadowski, dyrektor zarządzający firmy Enel-Med. Moderatorem dyskusji był Jan Jabłkowski, doradca zarządu Domu Towarowego Braci Jabłkowskich z Warszawy.

Gospodarcze i społeczne zalety firm rodzinnych

Na wstępie dyskusji Jan Jabłkowski przedstawił słuchaczom opinię (podzielną przez wszystkich panelistów) o wielkim znaczeniu gospodarczym i społecznym firm rodzinnych.

Już obecnie znajduje w nich pracę 1,3 mln zatrudnionych, a wytwarzają ponad 10% polskiego PKB. Dzięki istnieniu firm rodzinnych ogranicza się problem bezrobocia młodych, bo na ogół następcy w prowadzeniu biznesu są mile widzianymi pracownikami. Z kolei niewysoki poziom wypłacanych emerytur stanowi mniejszy problem dla seniora, który doradza firmie i uczestniczy w jej działaniach nawet po przejściu na emeryturę. Ostatnie lata pokazały odporność firm rodzinnych na kryzys: wielkie korporacje muszą zwalniać tysiące, co jest procesem drogim i ekonomicznie i społecznie, firmy rodzinne mogą ograniczać płace i ciąć koszty bardzo elastycznie, by dotrzeć do momentu, kiedy można będzie forsować dalszy rozwój. Więzy w firmach rodzinnych są znacznie mocniejsze, co także cementuje i uodparnia na kryzysy, a fundamentem działania jest uczciwość, bez której niemożliwe byłoby wielopokoleniowe trwanie. To tylko niektóre, najbardziej aktualne gospodarczo i społecznie zalety firm rodzinnych; o innych będzie też mowa podczas dyskusji.

Jan Jabłkowski: Jakie jest miejsce seniora w firmie rodzinnej? Jakie są, dobre i złe, doświadczenia współpracy wielopokoleniowej? Jaki model tej współpracy ukształtował się w Waszej firmie?

Państwa wypowiedzi będą formułowane z dwóch punktów widzenia: Seniorów i założycieli, jak pp. Irena Kurdziel czy Andrzej Barański, oraz następców, firmowych juniorów jak pp. Małgorzata Grycan, czy Jacek Rozwadowski.

Małgorzata Grycan: Ja pracuję na co dzień z mamą i tatą, siostra tylko sporadycznie uczestniczy w dyskusjach i służy radą, bo jest związana z uniwersytetem, gdzie robi doktorat. Widzę pewien problem w tym, że wszyscy jesteśmy w firmie właściwie 24 godziny na dobę, o pracy mówi się przy śniadaniu, obiedzie i kolacji. Trudno mi uznać to za ideał. Pomaga nam to, że rodzice są bardzo młodzi duchem, poziomem entuzjazmu, werwą. W jednej sprawie mamy poglądy niemal jednakowe: co do smaku. A w końcu w lodach to może najważniejsze? W innych sprawach dyskutujemy, tata jest otwarty na pomysły, ja sporo wnoszę z tego, czego się nauczyłam na studiach w dziedzinie nowoczesnych metod zarządzania. Ważne jest przy tym zarządzanie emocjami, od których czasem trudno się uwolnić. Trudno mi mówić o jakimś modelu współpracy, czy podziału zadań, bo to ciągle ewoluuje.

Jacek Rozwadowski: Także i u nas senior jest gejerem pomysłów i energii. Ale może najważniejsze w tej relacji międzypokoleniowej jest przekaz tradycji i wartości. W korporacjach – a wiem co mówię, bo pracowałem – tak naprawdę nikt już nie wie o co chodzi, poza tym, żeby sprzedać więcej mydła, soku czy drutu. Tymczasem tradycja, przekazywana między pokoleniami może stanowić przewagę konkurencyjną firmy, wyróżniać jej tożsamość na rynku. Mam poczucie, że nasza firma jest dobrą ilustracją tego, że efektywna współpraca między pokoleniami jest możliwa. Mało tu miejsca na teoretyczne modele przygotowania sukcesji. Praktyka nauczyła nas, że w kontaktach z rodziną bardzo dużą rolę grają emocje i trzeba umiejętnie tymi emocjami zarządzać. Mogę po-

W korporacjach tak naprawdę nikt już nie wie o co chodzi, poza tym, żeby sprzedać więcej mydła, soku czy drutu. Tymczasem tradycja, przekazywana między pokoleniami może stanowić przewagę konkurencyjną firmy, wyróżniać jej tożsamość na rynku.

– Jacek Rozwadowski

wiedzieć, że współpracując w ostatnich latach, na nowo odkryliśmy się z moim ojcem: po wielu latach typowej relacji ojciec – syn, bywa, że występuję jako mentor, co bywa śmieszne i bardzo twórcze.

Współpraca będzie zależeć od rzeczywistych relacji interpersonalnych między członkami rodziny, ale też i od ich przygotowania merytorycznego. Każda firma rodzinna musi szukać swojego własnego modelu.

Jan Jabłkowski: Żeby obraz współpracy pokoleń nie był zbyt cukierkowy, powiem o naszych doświadczeniach: kiedy ktoś z seniorów proponuje rozwiązanie trudnego problemu, to młodzież niejednokrotnie proponuje coś niemal przeciwnego, zdecydowanie kontestującego. Rozpoczyna się dyskusja, niemal z reguły burzliwa, mnie czasem trudno to znieść emocjonalnie, ale w końcu rodzi wnioski, czasem zgodne z propozycją, czasem zdecydowanie odbiegające od niej. Ale najważniejsze jest to, że w fazie realizacji jest zgodne i lojalne działanie wszystkich.

Irena Kurdziel: Od dawna nasza firma musi obficie korzystać z wkładu młodych. W informatyce, która rozwija się bardzo szybko, gdybym ich nie słuchała, nie byłibyśmy w tym miejscu, w którym jesteśmy. Mam wrażenie, że najważniejsza moja cecha, wpływająca na powodzenie firmy, to umiejętność słuchania i dogadywania się z młodymi. Nigdy nie odważyłabym się zmienić decyzji, nawet mało trafnej, ale podjętej już przez młodszą osobę. Trzeba umieć słuchać i umieć ustępować; nie ma nic gorszego niż skłócona firma rodzinna. To zarazem sposób na przekazywanie wizji i wiedzy o praktycznym prowadzeniu firmy, czego wyuczyć się na uczelni nie da.

A przy okazji: mamy sukces, bo już od pół roku nie rozmawiamy o firmie na obiadach rodzinnych! Głównym tematem są wnuczki. Gorąco polecam!

Andrzej Barański: Rolą seniora jest przekazać dorobek i tradycje firmy w najważniejszych obszarach: jak być przedsiębiorczym, jak traktować ludzi, jak być innowacyjnym. Jak bez przerwy myśleć o firmie, ale niekoniecznie pracować po 20 godzin na dobę. Tego raczej na studiach nie uczą, a przynajmniej nie tak, żeby było użyteczne. Senior nie powinien angażować się w codzienne drobiazgi, związane z zarządzaniem, ale powinien być pod ręką, aby w potrzebie służyć młodszemu swoim doświadczeniem. Osobiście wybrałem w firmie rolę dobrotliwego dyktatora. Łaskawego, miłosiernego, kochającego swoich pracowniczych ludzi. Mogę ten model polecić, bo on się sprawdza.

Z moich dwóch córek jedna marnuje się na Uniwersytecie Jagiellońskim, druga, po bardzo gruntownym przygotowaniu, otworzyła swoją restaurację. Uczestniczy w posiedzeniach zarządu firmy Herbewo, jest na bieżąco, zgłasza uwagi, czasem dość złośliwe, ale użyteczne. Często się obruszę, ale widzę, że są mądre, więc je później po cichu wprowadzam.

Jan Jabłkowski: Jak Wasze firmy podchodzą do problemu sukcesji? Kiedy senior powinien zrezygnować z władzy i przywilejów i odsunąć się na pozycję doradcy?

Andrzej Barański: Przede wszystkim jestem przekonany, że jeśli nie nastąpi załamanie stanu zdrowia, to człowiek

*Trzeba umieć
słuchać i umieć
ustępować;
nie ma nic gor-
szego niż skłó-
cona firma ro-
dzinna.*

– Irena Kurdziel

*Rolą seniora
jest przekazać
dorobek i tra-
dycje firmy
w najważniej-
szych obsza-
rach: jak być
przedsiębior-
czym, jak trak-
tować ludzi, jak
być innowa-
cyjnym. Jak bez
przerwy myśleć
o firmie, ale nie-
koniecznie pra-
cować po 20
godzin na dobę.*

– Andrzej Barański

*Myślę, że warto
tym procesem
sukcesji ste-
rować, zarzą-
dzać. Powinno
to następować
powoli i stop-
niowo, a na-
stępcy winni
być do prze-
jęcia solidnie
przygotowani.*

– Jan Jabłkowski

powinien pracować do 75 roku życia przynajmniej. Kiedyś byłem w Stanach na spotkaniu właścicieli niewielkich prywatnych banków, średnia była powyżej 75, wszyscy byli sprawni, energiczni, prowadzili swoje banki żelazną ręką, a dziś wiem, że żaden z tych banków nie upadł w kryzysie. Jestem przeciwny temu, by w wieku np. 60 lat rzec się swoich funkcji na rzecz młodych lub zewnętrznego menedżera. Jeśli oddamy firmę w ręce zawodowego menedżera staniemy się korporacją, a zmienić pracę pokoleń na korporację to jest straszna rzecz. Znam kilkadziesiąt przypadków w Polsce i na świecie, gdzie taki ruch przesądził o upadku firmy.

Z biegiem czasu planuję oczywiście przekazywać swoje obowiązki młodemu, przygotowawszy ich do tego odpowiednio. Oczywiście muszę też firmę i pracowników przygotować na przyjęcie następcy, zadbać, żeby wszyscy go szanowali itd. Ale powinno to następować stopniowo. Warto też pamiętać, że na skutek życiowych okoliczności to nie dzieci, ale dopiero wnuki przejmą firmę.

Rolą młodzieży czekającej na przejęcie firmy jest wprowadzanie nowoczesnej techniki i technologii, zwłaszcza na niższym szczeblu i w tym są absolutnie niezastąpieni. Natomiast w kształtowaniu stosunków międzyludzkich nie tak wiele zmieniło się od tysiąca lat i tego muszą się uczyć od starszych, bo zdany egzamin na uczelni na pewno nie wystarczy.

Jacek Rozwadowski: Do sukcesji niewątpliwie potrzebne jest następne pokolenie, jeśli go nie ma, trzeba szukać rozwiązań poza firmą, co może przesądzić o końcu firmy rodzinnej. Na pewno takie przejmowanie obowiązków i kompetencji winno się odbywać ewolucyjnie i trwać całe lata, może nawet dziesiątki lat, czas jest sprzymierzeńcem tego procesu. Ważny jest też przy tym obopólny szacunek i akceptacja dla innego spojrzenia.

Irena Kurdziel: Dobrze, jeśli senior – założyciel jest w firmie autorytetem, a jego wiedza i doświadczenie traktowane są przez młodych jak ważny kapitał, jeśli ten stosunek jest wolny od tak powszechnego obecnie w życiu publicznym lekceważenia wszystkich. Z drugiej strony ważna jest też umiejętność oddania pola młodemu, zaufania im, akceptacji i otwartości na nowe. Świat zmienia się bardzo szybko i jeśli nie otworzymy się na „nowe”, które wraz z juniorami przychodzi, sami skażemy firmę, często dorobek całego życia, na gorszy los.

Kiedy obserwuję moją córkę i patrzę na wnuczkę, to jestem wielką optymistką, bo widzę, że jest komu firmę oddać i że na pewno będzie w dobrych rękach.

Małgorzata Grycan: Wolałabym nie udzielać odpowiedzi na pytanie, kiedy konkretnie przejmę firmę. Tata czasem wspomni „a to może ja się odsunę i tak tylko z boku będę doglądał”, ale my dobrze wiemy, że to niemożliwe. Mamy ponad 1200 zatrudnionych, ale Tata lubi wiedzieć, która lodówka się zepsuła, a w której lodziarni w Polsce nie działa zamrażarka – nie bardzo widzę to odsuwanie. Ale z drugiej strony ja już czuję potrzebę, żeby sobie i światu udowodnić, że bez tych znakomitych rodziców też się potrafi.

Jan Jabłkowski: Myślę, że warto tym procesem sukcesji sterować, zarządzać. Powinno to następować powoli i stop-



Dot. K. Gieniarz - Grupa

niowo, a następcy winni być do przejęcia solidnie przygotowani. Można tym procesem sterować jeszcze z fotela prezesa i później, przyjmując na siebie funkcję mentora, doradcy, mając pełny ogłód sytuacji i głos w decydujących sprawach dot. strategii czy rozwoju firmy. Nierzadko współpracy i przekazywaniu obowiązków towarzyszą ogromne emocje i napięcia, ale siła relacji wewnętrznych jest większa i chęć porozumienia się zwykle do tego porozumienia prowadzi.

Jan Jabłkowski: Jakich rad możemy udzielić firmom rodzinnym, w których zachodzi potrzeba współpracy między pokoleniami?

Irena Kurdziel: Kiedy stoi się już troszkę z boku i patrzy na wszystko z dystansu, to warto nie ulegać pokusie ingerowania w drobniejszych sprawach, nie mieszania młodym w głowy, żeby nie czuli się odsuwani. Ale zarazem być, czuć, bo wtedy wszyscy mają poczucie bezpieczeństwa. Otwarcie na głos drugiego pokolenia, elastyczność, otwarcie na zmiany, spokojne dyskusowanie kwestii spornych – to ważne fundamenty owocnej współpracy. Swoją drogą, nie wyobrażam sobie pozostawienia firmy; praca to jest coś, co trzyma nas przy życiu. Miejcie wzgląd na seniorów w firmie!

Jacek Rozwadowski: Ja byłem świadkiem budowy i wzrastania firmy i dużo się w tym czasie nauczyłem. Czynne uczestnictwo we wszystkim jednocy i pomaga, a kariera w firmie rodzinnej to nie tylko wypadkowa chęci i umiejętności, ale także wieloletnich wcześniejszych doświadczeń, wiedzy i współpracy wewnątrz firmy. To także odpowiedzialność za decyzje, znacznie większa i wyraźniejsza niż w innych biznesach, gdzie człowiek jest tylko wymiennym elementem większego mechanizmu. Firma rodzinna to wartość i nobilitacja sama w sobie. Moje przyłączenie się do firmy rodzinnej po dłuższym epizodzie pracy w korporacji to wjazd w ulicę jednokierunkową, dziś nie wyobrażam sobie wyłączenia się z poczynań firmowych.

Wartość firmy rodzinnej, i ta ekonomiczna, i ta trudno-mierzalna, rodzi się przede wszystkim w sferze miękkiej: kogo zatrudniamy, jakie mamy wartości, dokąd zmierzamy, jaką strategię przyjmujemy?

Andrzej Barański: Po pierwsze, doradzam skrócenie dobrych, trudnych studiów. Jak ktoś skończy z dobrym rezultatem studia techniczne, albo medyczne, to i później z trudnościami da sobie radę. Po drugie, warto obserwować wszystko wokół, a dobre wzory kopiować. Po trzecie, jak najwięcej rozmawiać z ludźmi: co im się udaje, a co nie, jakie metody stosują? Dużo rozmów, kontaktów z ludźmi może zniwelować nawet braki doświadczenia.

Od lewej: Jan Jabłkowski, Małgorzata Grycan, Irena Kurdziel, Jacek Rozwadowski, Andrzej Barański

Moi przyjaciele ze studiów, pracujący w korporacjach, zazdroszczą mi tego, że mam wpływ na wszystko, co robię, że jak podejmuję decyzję, to zaraz mogę obserwować efekt. Nigdzie w korporacjach nie ma takiego poczucia sprawczości.

– Małgorzata Grycan

Jeśli już prowadzi się firmę, to fundamentem wszystkiego jest bezwzględna uczciwość. To jest bardzo chytra metoda prowadzenia biznesu, bo to się opłaca! Kolejna rada może państwa zaskoczyć: ostrożność, a nawet podejrzliwość. Wierzmy, ale sprawdzajmy. Trzeba być łaskawym, łagodnym, ale nie dać się wykiwać, trzeba być po prostu przygotowanym na to, że wielu będzie się starało nas oszukać.

Następna rada to za wykonaną pracę płacić natychmiast. To dotyczy nie tylko firm budowlanych, to czasem przesadza o ocenie partnera.

To są rady bardzo podstawowe, do praktycznego prowadzenia biznesu potrzeba też wielu trików, ale tu nie czas ani miejsce na ich obszerniejsze omawianie, choć na studiach tego niestety nie uczą...

Jan Jabłkowski: Z wielu dziesiątek lat działalności naszej firmy rodzinnej chciałem dziś przekazać przynajmniej jedno doświadczenie: W naszym domu towarowym za najważniejszych klientów uznawano dzieci. Sprzedawcy byli szkoleni w tym kierunku, aby traktować dziecko w pełni serio, jak dorosłego, pozwalać przymierzać, postać przed lustrem. Dziecko było zachwycone, mama chętniejsza do wydatków i bardzo dumna ze swojej pociechy, a po 10-15 latach wracał do firmy klient bardzo przywiązany emocjonalnie. Spotykam dziś starsze osoby, które dzielą się wspomnieniami z zakupów u Braci Jabłkowskich sprzed kilkudziesięciu lat!

Małgorzata Grycan: Zamiast rekomendacji powiem tyle, że moi przyjaciele ze studiów, pracujący w korporacjach, zazdroszczą mi tego, że mam wpływ na wszystko, co robię, że jak podejmuję decyzję, to zaraz mogę obserwować efekt. Nigdzie w korporacjach nie ma takiego poczucia sprawczości. Przyjaciele ze szkoły, na ogół humanistyczne dusze, odnoszą się z zaciekawieniem i uznaniem, to mi bardzo pochlebia.

Jan Jabłkowski: Pora już na krótkie podsumowanie. W naszych wypowiedziach, choć częściowo różnych, pojawiło się dużo wspólnych wątków i akcentów. W świecie firmy rodzinnej jest miejsce dla seniora, niezależnie od tego, w jakim trybie sprawuje on władanie – czy jest bardziej dominujący, władczy, autorytarny, czy elastyczny i otwarty na głos młodego pokolenia. Za każdym razem jest to rezultat jakiejś wypracowanej równowagi między pokoleniami. Wspólna firma to wspólne pokonywanie trudności, walka z przeciwnościami, a doświadczenie daje tu bardzo wyraźną przewagę. Senior stanowi oparcie, ostatnią instancję, a ze względu na wieloletnią praktykę i pracę umie ocenić problem z dystansu i spojrzeć na wszystko szerzej i spokojniej.

Na koniec pragnę podziękować wszystkim panelistom z szczerą i pełną otwartości wypowiedzi. Jeśli ktoś zechce, to naprawdę będzie mógł dużo się od Was nauczyć. Pięknie wszystkim dziękuję



Łukasz Martyniec

– doradca sukcesyjny, prawnik, wykładowca

SUKCESJA

Czy czas działa na naszą korzyść?

Czyli o różnicy między sukcesją a planowaniem spadkowym.

Kilka tygodni temu odebrałem telefon. Numer nieznanym. W słuchawce usłyszałem głos młodego mężczyzny... jak się potem okazało, dzwonił pan Maciej.

M (pan Maciej): Dzień dobry panu. Dzwonię, ponieważ dwa lata temu mój ojciec spotykał się z panem w sprawie planu sukcesji, który realizujemy. Chciałbym zasięgnąć porady, bo słyszałem, że pan się tym zajmuje. Możemy porozmawiać?

Ł (Łukasz Martyniec): Witam. Tak, oczywiście. W czym mogę pomóc?

M: Otóż jestem synem właściciela salonu samochodowego. Planowaliśmy, że przejmę firmę po ojcu. No i właśnie pogrzeb był trzy dni temu. Ojciec odszedł nagle. Co robić?

Ł: Rozumiem. Bardzo mi przykro. Proszę przyjąć wyrazy współczucia. W jakiej formie prawnej działa firma?

M: Indywidualna działalność gospodarcza.

Ł: Czy ojciec sporządził testament?

M: Nic mi na ten temat nie wiadomo, prawdopodobnie nie.

Ł: Kto poza panem dziedziczy?

M: Oczywiście moja mama, młodszy brat oraz... No właśnie, tutaj jest problem. Ojciec miał córkę z pierwszego małżeństwa, z którą nie mamy najlepszych relacji... A mówiąc szczerze – relacje są bardzo złe.

Ł: Obawiam się, że to nie jest jedyny problem. Ale to nie na telefon. Kiedy możemy się spotkać?

Potem dopiero przypomniałem sobie całą historię. Faktycznie, z ojcem, panem Ryszardem, spotkaliśmy się dwa lata wcześniej. Ale potem kontakt się urwał.

Obecnie ustaliliśmy, że plan sukcesji, którego podstawowe ramy zarysowaliśmy na pierwszym spotkaniu, był jednak wdrażany. Syn od kilku lat pracował w firmie i sukcesywnie przejmował obowiązki ojca, nabierał doświadczenia na kolejnych stanowiskach. Właściciel przygotowywał się do zmiany formy prawnej oraz stopniowego przekazywania udziałów synowi. Sam w 2018 roku zamierzał przejść na emeryturę – ZUS wreszcie miał przejąć jego utrzymanie (częściowo oczywiście). Wszystko było przecież zaplanowane... Działo się w sposób naturalny, jak dzieje się w wielu znanych mi firmach.

Rozmowę z ojcem sprzed dwóch lat pamiętam doskonale. Bardzo serdeczny człowiek. Firma była jego pasją. Świetnie dogadywali się z synem, który nie dość, że uczył się od ojca, to dodatkowo w twórczy sposób potrafił rozwijać jego pomysły. Oglądaliśmy nowo wybudowany salon samochodowy, sfinansowany z kredytu oraz dofinanso-

Planowanie spadkowe służy do przeprowadzenia analizy sytuacji oraz konstrukcji narzędzi, które są niezbędnym elementem sukcesji rozumianej jako proces. Na pewno nie jest w stanie tego procesu zastąpić, bo sam testament nie wystarczy. Ale musi być na wszelki wypadek.

wany przez UE. Duma obu panów. Długo rozmawialiśmy, co zrobić, aby zapewnić firmie stabilny rozwój oraz przygotować ją do zmiany pokoleniowej. Wspominałem o konieczności zmiany formy prawnej prowadzonej działalności oraz o niezbędnych zabezpieczeniach na wypadek zajścia zdarzeń nagłych: sporządzeniu kompletu testamentów, dla obojga Seniorów oraz dla syna i synowej, a także o konieczności sporządzenia planu finansowego obejmującego kwestie firmowe i rodzinne. Tak. Pierwsze spotkanie wspominam bardzo miło.

Co działo się potem? Pan Ryszard stwierdził, że z przekształceniem firmy musi jeszcze poczekać, a co do testamentów i planu finansowego, to przecież się nie spieszy. Poza tym mają teraz renegocjacje umowy dealerskiej i nie ma czasu. Pół roku później pojawił się problem z odnowieniem kredytu obrotowego i znowu przełożyliśmy sprawę o kwartał. Pamiętam, jak z lekkim uśmiechem pan Ryszard mnie uspokajał: *Na pewno zdążymy, panie Łukaszu, pan się nie martwi. Przecież się jeszcze na tamten świat nie wybieram. Poza tym, wie pan, jak spiszę testament, to pewnie zaraz tam na górze się o mnie upomną...* powtarzał puszczając oko. Cóż. Upomnieli się i bez testamentu.

To jest kolejna ze znanych mi historii, która wydarzyła się w jednej z firm rodzinnych. Podobne będą wydarzać się coraz częściej.

Firmy oczywiście już nie ma

Adwokaci wynajęci przez córkę pana Ryszarda zażądali takiej sumy w zamian za zrzeczenie się przez nią przypadającej jej części spadku, że nie było możliwości nawet pomyśleć o szybkiej ugodzie. Zresztą pieniędzy nie byłoby nawet, gdyby po drugiej stronie pojawiła się dobra wola. Firma przestała przecież istnieć – nie było NIP, firma straciła i płynność. Owszem, jej majątek wszedł do masy spadkowej, ale pojawiła się współwłasność w częściach ułamkowych wszystkich spadkobierców. Aby móc reaktywować firmę, konieczne było szybkie zakończenie postępowania spadkowego i uzyskanie tytułu prawnego do majątku, ale na to nie pozwolili prawnicy córki. Zresztą i tak natychmiast wymagalne stały się kredyty obrotowe i inwestycyjne, dofinansowanie unijne było do zwrotu w całości. W tej sytuacji nie było możliwości podpisania od nowa umowy dealerskiej...

A przecież syn był przygotowany i chciał kontynuować prowadzenie biznesu. Tylko, że z dwoma milionami rodzinnego długu trudno rozpocząć nowy biznes...

Co poszło nie tak?

O sukcesji pisze się i mówi coraz więcej. To przecież nas czeka. Nieuchronnie. Ale **sukcesja to proces. Zazwyczaj wieloletni**. Trzeba podjąć szereg decyzji – ująć je w spójny, wielopłaszczyznowy, konsekwentnie realizowany i aktualizowany plan sukcesji. Przede wszystkim – czy są możliwości oraz wola kontynuacji biznesu w rodzinie? Jeśli tak, to czy firma jest właściwie przygotowana? Pod kątem prawnym, organizacyjnym, finansowym? To też wymaga szczegółowego sprawdzenia oraz czasu na wprowadzenie zmian. Czy jest sukcesor? Jeden czy kilku? Jak, kiedy i w jakim tempie przekazać udziały? Jak się przygotować, nauczyć, zweryfikować umiejętności? Jak, kiedy i na jakich warunkach Senior powinien się wycofać? Zupełnie czy częściowo? Jak zabezpieczyć jego przychody i poziom życia, kiedy zakończy lub ograniczy aktywność zawodową? Jak podzielić majątek rodzinny oraz rozliczyć się, jeśli okaże się, że firmę, która swoją wartością wyczerpuje 70% przyszłej masy spadkowej, przejmie tylko jedno z trojga dzieci? Skąd wziąć pieniądze na spłaty rodzeństwa? To tylko kilka podstawowych pytań – nawet, jeśli nie ma córki z poprzedniego związku, która pod wpływem byłej żony zrobi wszystko, żeby uprzykrzyć życie. Poza strategią zarządzania biznesem, poza pieczę nad majątkiem prywatnym, jest tu sporo emocji. **To nie jest łatwe. Tym bardziej nam się nie śpieszy. Tym łatwiej odkładamy temat na później.**

Część rzeczy dzieje się przecież w sposób naturalny: dzieci pracują w firmach, nabywają doświadczenia, przy niedzielnym obiedzie rozmawiamy o tym, kto przejmie rodzinny biznes, a kto woli zająć się czymś innym. Często trudno rozmawiać. Szczególnie wówczas, gdy sytuacja rodzinna jest bardziej skomplikowana. Trudno rozmawiać zwłaszcza o tym, co nie jest miłe ani przyjemne dla nikogo. O śmierci. Tej przedwczesnej, niespodziewanej, na którą nie mamy wpływu.

A może warto potraktować śmierć jako ryzyko biznesowe? Po prostu.

Tym właśnie zajmuje się planowanie spadkowe. To analiza potencjalnych skutków gospodarczych, prawnych i finansowych oraz plan zabezpieczeń wzajemnych na wypadek wystąpienia zdarzenia nagłego. Jedziemy jednym samochodem, lecimy razem na wakacje. Wylew, udar, zawał, zator płuc. Niedawno byłem na pogrzebie 32-letniej córki właścicielki firmy produkcyjnej, która była już współniczką w rodzinnej spółce jawnej. Poszła do łazienki i zemdlała. Lekarz pogotowia stwierdził zgon. Jej małoletnie dzieci oraz małżonek są już współnikami w spółce, ale udziałów nie można odkupić bez zgody sądu rodzinnego. Co z odnowieniem kredytu obrotowego – czy sąd się zgodzi? Nie pytam nawet, co będzie, jeśli wdowiec pozna nową partnerkę życiową i ją poślubi. Dlaczego miałyby prędzej czy później nie ułożyć sobie życia?

W planowaniu spadkowym zastanawiamy się, jakie skutki dzisiaj wywołałaby śmierć jednej z osób kluczo-

Wynikiem symulacji jest wielowątkowy opis skutków zdarzenia nagłego. Zazwyczaj bierzemy pod uwagę śmierć lub niemożność sprawowania funkcji w firmie (długotrwała utrata przytomności, obłożna choroba).

Wynikiem symulacji jest wielowątkowy opis skutków zdarzenia nagłego. Zazwyczaj bierzemy pod uwagę śmierć lub niemożność sprawowania funkcji w firmie (długotrwała utrata przytomności, obłożna choroba).

Wych dla rodziny lub biznesu, gdyby miała miejsce wczoraj.

Gdyby nastąpiła – póki co wszyscy żyją i nie oznacza to, że ktokolwiek wybiera się na tamten świat. To rodzaj symulacji, stress-testu. **To bardzo istotny, nieodzowny element planu sukcesji oraz sukcesji rozumianej jako proces.** Chodzi o to, aby wyartykułowane przykładowo powyżej, nie-miłe i brutalne niestety pytania – zadać wcześniej. Zanim zada je życie.

Wynikiem symulacji jest wielowątkowy opis skutków zdarzenia nagłego. Zazwyczaj bierzemy pod uwagę śmierć lub niemożność sprawowania funkcji w firmie (długotrwała utrata przytomności, obłożna choroba). Konieczne jest zwrócenie uwagi na kwestie prawne, podatkowe, finansowe i dotyczące zarządzania. Co ważne, uwzględniane są aspekty prawa, które zazwyczaj pomijane są przy bieżącej obsłudze prawnej firmy: prawo rodzinne, spadkowe, procedury cywilne, szeroko pojęte prawo gospodarcze i handlowe, a także podatki. Osobnymi kwestiami są zarządzanie majątkiem rodzinnym (w tym potencjalne spory o podział majątku), finanse (osobno biznes i rodzina), zarządzanie i zachowanie ciągłości kompetencji w biznesie. Należy zwrócić uwagę nie tylko na bezpośrednie skutki śmierci, ale także na dalsze funkcjonowanie biznesu i majątku prywatnego po wystąpieniu tych skutków – na ile wpłyną na długoterminowe plany poszczególnych osób i przełożą się na zarządzanie biznesem. Niestety nie są to płaszczyzny oderwane od siebie – wprost przeciwnie – nierzadko ściśle od siebie zależą. Analiza ich wzajemnych oddziaływań wymaga od doradcy szerokiej i interdyscyplinarnej wiedzy. W zdecydowanej większości przypadków wynik analizy był sporą niespodzianką dla osób, których dotyczyła. Tzw. potoczna wiedza na pewno nie wystarczy. Jest to efekt stopnia złożoności oraz wielopłaszczyznowości zagadnień, których dotyczy planowanie spadkowe.

Następnym krokiem jest ustalenie, czy te skutki są dla nas do zaakceptowania, czy też nie. Oczywiście patrzymy na to z punktu widzenia firmy jako takiej oraz tych osób, które zostają – teoretycznie po symulowanej śmierci innych członków rodziny.

Dopiero na podstawie tej wiedzy możemy podjąć decyzję, co czynić dalej. Jaki system zabezpieczeń wprowadzić. Konstrukcja tego systemu także do prostych nie należy. Konieczne są (w dużym uproszczeniu): właściwa forma prawna biznesu z właściwą konstrukcją dokumentów wewnętrznych, spójne i odpowiednio skonstruowane testamenty dla wszystkich osób pełnoletnich w rodzinie, a także i przede wszystkim: dobrze przemyślany plan finansowy. Tym bardziej na etapie konstruowania systemu zabezpieczeń konieczny będzie doradca (często zespół doradców...).

Planowanie spadkowe służy do przeprowadzenia analizy sytuacji oraz konstrukcji narzędzi, które są niezbędnym elementem sukcesji rozumianej jako proces. Na pewno nie jest w stanie tego procesu zastąpić, bo sam testament nie wystarczy. Ale musi być na wszelki wypadek. Gdyby nie dane nam było doprowadzić procesu do końca. **Nie mamy wpływu na datę naszej śmierci, ale możemy mieć wpływ na jej prawne, finansowe oraz gospodarcze następstwa.**

Z doświadczenia wiem także, że rozmowy dotyczące planowania spadkowego – pomimo, że do łatwych nie należą – ostatecznie pozytywnie wpływają na relacje rodzinne i poprawiają ich jakość. A na pewno wyjaśniają wiele, jeśli chodzi o plan sukcesji rozumiany jako proces. Bo są okazją do postawienia trudnych pytań – nierzadko dla tego procesu kluczowych. Obecność doświadczonego doradcy często (choć nie zawsze) pomaga i koordynuje te prace, udrażnia proces decyzyjny, dostarcza nowych pomysłów i rozwiązań.

Doskonale zdaję sobie sprawę, że pan Ryszard miał problem. Trudno mu było zacząć rozmowę w rodzinie, trudno mu

było rozmawiać o relacji z córką. Obserwuję to w większości rodzin biznesowych – rozmowy o śmierci nie należą do łatwych. Dlatego odsuwał temat na później. Dlatego zwlekał z przystąpieniem do podjęcia działania. **Dlatego, kiedy życie powiedziało „sprawdzam”, ani on, ani jego najbliżsi nie byli przygotowani. Przyplacili to utratą nie tylko biznesu, ale także marzeń, relacji rodzinnych oraz stylu życia.**

Z tego punktu widzenia wiadomo już chyba, czy czas działa na naszą korzyść? ●



Dr Wojciech Popczyk

– Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem na Uniwersytecie Łódzkim

SPECYFIKA FIRM RODZINNYCH

Firmy rodzinne są skazane na sukces w gospodarce globalnej XXI w. (cz.I)

Przeprowadzone i zakończone na przełomie 2012/2013 roku badania empiryczne porównawcze polskich przedsiębiorstw rodzinnych i ich odpowiedników nierodzinnych, notowanych na alternatywnym rynku kapitałowym *Newconnect*, pozwoliły obalić kolejne mity i stereotypy na temat zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych, które negatywnie wpływają na ich wizerunek i ocenę wartości prezentowanej przez nie formuły biznesu w gospodarce globalnej opartej na wiedzy.

Przedmiotem badań jakościowo-statystycznych były wszystkie przedsiębiorstwa: mikro, małe i średnie notowane na *Newconnect* w liczbie 426, funkcjonujące w sektorach gospodarki o największym potencjale wzrostu, takich jak: budownictwo, eco-energia, e-handel, handel, informatyka, inwestycje (głównie *venture capital/private equity*), media, nieruchomości, ochrona zdrowia, recykling, technologie, telekomunikacja, usługi finansowe, inne usługi, wypoczynek. Są to firmy wysoce przedsiębiorcze, tzn. innowacyjne, proaktywne i skłonne podejmować ryzyko, powstałe w drugiej połowie lat 90-tych i po 2000 roku, zarządzane w zdecydowanej większości przez profesjonalnych menedżerów o unikalnych, udokumentowanych kompetencjach technologicznych (branżowych), menedżerskich, obytych międzynarodowo, z pasją tworzenia i dalekosiężną wizją biznesu. Wiele z nich nie przekroczyło wieku 40 lat. W przypadku młodych firm sektora informatycznego – głównie gier komputerowych – średnia wieku menedżera jest znacznie niższa.

Takie firmy tworzone są przez grupę przyjaciół, pasjonatów o komplementarnych, wysoce wyspecjalizowanych umiejętnościach technologicznych (trudno jeszcze znaleźć poza rodzeństwem taki zespół rodzinny, wielopokoleniowy). Dzięki bliskim relacjom interpersonalnym, wspólnej pasji, są w stanie wygenerować kapitał społeczny oparty na najcenniejszym typie zaufania – zaufaniu emocjonalnym czyli kapitał bliski kapitałowi rodzinnemu. Są to ludzie jeszcze bardzo młodzi, stanu wolnego i trudno powiedzieć, na ile ich przyszłe rodziny zaangażują się w biznes. W badaniach sklasyfikowane były jako nierodzinne lub prywatne o dominacji jednego właściciela i jednocześnie zarządzającego.

Decyzje badanych firm o wejściu na alternatywny rynek kapitałowy podyktowane były następującymi względami:

- **finansowanie wzrostu** (bardziej w kierunku konsolidacji sektora poprzez fuzje i przejęcia niż wzrost organiczny),
- **finansowanie rozwoju** (aktywność w zakresie badań i rozwoju, nabywanie technologii, przyspieszenie jej komercjalizacji),



- **reputacja** (kreowanie silnego wizerunku przedsiębiorstwa publicznego, profesjonalnego, transparentnego i odpowiedzialnego społecznie),
- **strategia wyjścia z biznesu** (przez *venture capital/private equity*, czasami przez rodzinę).

Wyniki badań okazały się zaskakujące. Aż ok. 70% badanej populacji stanowiły firmy rodzinne z przewagą typu „A”, w którym rodzina dominuje zarówno w strukturze własności i w zarządzaniu biznesem. Typ „C”, w którym założyciele/przedsiębiorcy rodzinni dominują w zarządzaniu, a nie mają przewagi we własności, charakteryzuje się rozproszoną strukturą własności lub obecnością w niej inwestora znaczącego, np. *venture capital/private equity* z branży lub nie. Najrzadziej występuje typ firmy rodzinnej „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 publicznego, wiek czy przyczyny losowe. Przykładem typu „B” są także firmy przejęte własnościowo przez członków rodziny nie-założycielskiej.

Wysoki udział firm rodzinnych w tej konkretnej populacji badawczej jest dużą niespodzianką, gdyż wyniki dotychczasowych badań w Polsce, starających się ustalić znaczenie ekonomiczne tego typu podmiotów gospodarczych plasowały go na poziomie zaledwie przekraczającym 30%. Przy założeniu, że podmiotami badań autora są przedsiębiorstwa publiczne, a zatem finansujące własny wzrost i rozwój kapitałowo, a także znając naturalną awersję i ostrożność firm rodzinnych w stosunku do takich źródeł finansowania, należało oczekiwać ich nieznaczającej obecności, a przynajmniej dużo mniejszej niż 30% na alternatywnym rynku ka-

Badania potwierdziły pozytywną korelację osiągniętych wyników finansowych z rodzinnym charakterem biznesu.

pitalowym. Co więcej, firmy rodzinne występują, z różnym natężeniem, we wszystkich wymienionych na wstępie sektorach. Zostały zidentyfikowane nawet, nieliczne co prawda, *venture capital/private equity* kontrolowane i zarządzane przez rodziny. Ten model biznesu uchodzi przecież za najbardziej obciążony ryzykiem i niepewnością. Silną stroną omawianych badań wydaje się być fakt osobistej analizy dokumentów źródłowych przez autora, tzn. dokumentów informacyjnych spółek, sprawozdań finansowych, stron internetowych oraz innych publikacji. W celu ustalenia pośrednio struktury własności, w której jako udziałowcy występują inne spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, autor sięgał do KRS. Z uwagi na słaby jeszcze wizerunek biznesu rodzinnego w Polsce, badania ankietowe mogą być obciążone sporym błędem, gdyż wielu przedsiębiorców nie chce przyznawać się do rodzinnego charakteru swojego biznesu, zniekształca celowo pewne dane albo ich nie ujawnia. Stąd wybór autora bardziej pracochłonnej i czasochłonnej metody jakościowo-statystycznej.

Badania potwierdziły pozytywną korelację osiągniętych wyników finansowych z rodzinnym charakterem biznesu. Taka prawidłowość została już niejednokrotnie wykazana w większości badań światowych, przeprowadzanych w różnych kręgach kulturowych.

Oryginalnym i autorskim przedmiotem badań była korelacja między rodzinnym charakterem biznesu a jego aktywnością międzynarodową w podziale na model tradycyjny i globalny, z uwzględnieniem typu firmy rodzinnej (A, B, C) czy obycia międzynarodowego przedsiębiorcy i jej konfrontacja z aktywnością międzynarodową firm nierodzinnych. Wyniki tych analiz, jak i ogólne refleksje wynikające z jakościowego podejścia do badań zostaną zaprezentowane w części II w kolejnym numerze •

Tomasz Budziak

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



SPECYFIKA FIRM RODZINNYCH

Rodzinne burze (I) – emocje kontra racje

To konflikty rodzinne, a nie brak następcy czy zewnętrzne czynniki „obiektywne”, są częstą przyczyną małych szans aby firmy rodzinne mogły przetrwać w drugim i kolejnych pokoleniach.

To okrutna lecz banalna prawda. Nie zła koniunktura, ani nieszczęścia losowe, błędy w zarządzaniu lub brak sukcesorów godnych założycieli – ale brak płaszczyzny i reguł współpracy rodziny w rozwiązywaniu sporów może zagrozić najlepszym biznesom.

Różne stanowiska w jakiejś sprawie nie oznaczają automatycznie konfliktu z niszczycielską kulminacją. Czasem są wręcz ożywcze i dynamizują firmę rodzinną. Bez wchodzenia w bogatą teorię opisującą konflikty, mamy z nimi do czynienia wówczas, gdy następuje zerwanie rutynowych dróg komunikacji, a co najmniej jedna ze stron dąży do uzyskania przewagi umożliwiającej jej osiągnięcie swojego celu – może to być np. zmiana lub przywrócenie status quo.

Przyczyny konfliktów w rodzinach biznesowych mogą być racjonalne, jak i wyłącznie emocjonalne. W sumie wydaje się, że racjonalna analiza jakiegoś problemu powinna przynieść dobre rozwiązania. Ale właśnie wtedy często wkraczają emocje i wprowadzają zakłócenie do chłodnej analizy.

Przykładowymi przyczynami konfliktów w rodzinach biznesowych mogą być:

1. **konflikt o zasoby** – np. wynagrodzenia i profity,
2. **konflikt o przywództwo** – kto czym rządzi i dlaczego, czego i jak wymaga od pozostałych,
3. **nieadekwatność procedury** – np. eskalacja z mało znaczącej dyskusji do poważnego konfliktu w wyniku wzmagających się akcji i reakcji (poprzez choćby lekceważenie strony dyskusji, które obniża samoocenę i tworzy potrzebę rewanżu dla podniesienia własnego samopoczucia drugiej strony) wykraczających poza ramy uznanej procedury,
4. **pojawienie się nowej strony** – naruszenie równowagi (np. nowe pokolenie lub powinowaty chcą wywalczyć swoją pozycję, inną niż obmyślili im poprzednicy).

Konflikt może być sterowany i moderowany – są różne techniki i szkoły rozwiązywania konfliktów i warto kiedyś poświęcić czas aby się z nimi zapoznać. Lecz często konflikt mimo to wymyka się spod kontroli – drobna uraza może uruchomić zakumulowane przez lata pokłady złości i pragnienia rewanżu za prawdziwe czy urojone krzywdy z nadzieją na prawdziwe lub (najczęściej) urojone korzyści.

Konflikty bywają spowodowane emocjami, ale nie znaczy to zawsze, że są one głośne czy żywiołowe – wręcz przeciwnie! Bezpardonowa walka może być toczona z ukrycia

Konflikty bywają spowodowane emocjami, ale nie znaczy to zawsze, że są one głośne czy żywiołowe – wręcz przeciwnie! Bezpardonowa walka może być toczona z ukrycia z zimną krwią, przez lata i pokolenia.

z zimną krwią, przez lata i pokolenia, przy pielęgnowaniu uraz, których zaleczeniu nie pomaga nic. Przykłady braci Adiego i Rudiego Dasslerów (Adidas i Puma) lub ojca i syna Grohe są znamienne. Armie prawników z zaangażowaniem toczą batalie pochłaniające dziedzictwo, a napędzające sukcesami i porażkami w kolejnych potyczkach emocje, które w „normalnych” okolicznościach byłyby bez znaczenia.

Są dwie biegunowo różne „szkoły” spojrzenia na czynnik emocjonalny napędzający biznesy rodzinne:

- „idealiści” twierdzą: to cudowne, że cnoty rodzinne tak dobrze wpływają na biznes, napełniajmy go naszą rodzinnością a wszystko uda się SAMO;
- zaś „realiści”: zostaw bagaż rodzinny w domu, nie mieszaj go do biznesu, bo każde przeniesienie rodzinnych emocji psuje biznes.

Po której jestem stronie? Jako doradca zawsze widzę przede wszystkim realia – mam więc naturalną, profesjonalną skłonność do przyznania racji „realistom”. Jednak byłbym ślepym głupcem, gdybym nie zauważał „magii” kryjącej się w firmach rodzinnych – często prawie telepatycznego porozumiewania się jej członków między sobą za pomocą swojego języka i systemu wartości, oddania sprawie i ogromu pozytywnej energii wpływającej nie tylko na samą rodzinę, ale i na pracowników i otoczenie. Nazywam to „magią”, bo często nawet nie potrafię powiedzieć dokładnie, dlaczego to działa, a skupianie się na wyjaśnieniu tego mechanizmu nie byłoby praktyczne ze względu na cel zaangażowania mnie jako doradcy rodziny. Po prostu jeśli widzę, że „magia rodziny biznesowej” działa, to cieszę się i przy niej nie majstruję. Jednak mój profesjonalny realizm podpowiada mi: „magia może PRYSNĄĆ!”, a wówczas bagaż rodzinnych emocji dodatkowo napędza konflikt! Stąd warto poznać mechanizmy rządzące rodzinnymi konfliktami, aby ich nadejście nie pogrzyżyło firmy •

W kolejnych częściach: typowe elementy i przebieg konfliktu oraz koszty i rady.



Alicja Winnicka-Popczyk

– adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem
na Uniwersytecie Łódzkim



SPECYFIKA FIRM RODZINNYCH

0 firmach rodzinnych nad Bosforem

W Turcji zasadniczo nie występuje problem poprawy wizerunku oraz promocji firmy rodzinnej, albowiem **przedsiębiorczość rodzinna jest zjawiskiem powszechnym, naturalnie wspieranym przez wartości i normy kulturowe społeczeństwa**. Jej znaczenie dla rozwoju gospodarki narodowej ma charakter fundamentalny.

Ankara Chamber of Industry szacuje, że 90% ogółu przedsiębiorstw w Turcji stanowią firmy rodzinne, a w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw aż 94,1% tych podmiotów jest w posiadaniu rodzin. Własnością rodzin są nawet duże holdingi, rodziny kontrolują więcej niż 75% firm notowanych na giełdzie papierów wartościowych w Stambule. Trzy tureckie firmy znajdują się na liście 100 największych firm rodzinnych świata¹.

W ostatnich pięciu latach ok. 30% firm rodzinnych osiągało roczne obroty w granicach 250 tys. – 1 mln USD, obroty wartości 1 – 5 mln USD były udziałem 20,5% firm, imponujące kwoty 5 – 10 mln USD realizowało aż 25,5% firm, obroty powyżej 10 mln USD odnotowywało ok. 4% firm. Firmy rodzinne dają zatrudnienie przeważającej większości pracowników. Ok. 30% ogółu zatrudnionych w firmach rodzinnych pracuje w podmiotach mikro i małych, 55% w średnich, 15,7% w dużych. Główne obszary działalności tureckich firm rodzinnych stanowią: produkcja (51,2%), budownictwo (15,4%), handel (19,5%), turystyka (4,8%), usługi finansowe (4,0%), inne (4,8%). 44,1% firm rodzinnych działa tylko w jednym obszarze geograficznym (w miejscu siedziby i najbliższym regionie), równie wiele jednak prowadzi interesy w krajach Unii Europejskiej, Rosji i na Bliskim Wschodzie.

Podobnie jak w Polsce, w tureckim kodeksie handlowym **nie istnieje oficjalna definicja biznesu rodzinnego**, jednocześnie większość definicji jest zbliżona do naszego rozumienia istoty tych podmiotów. Najpopularniejsza definicja określa przedsiębiorstwa rodzinne jako te, w których przynajmniej 51% udziałów pozostaje w rękach rodziny, członkowie rodziny pełnią funkcje w najwyższym kierownictwie, jednocześnie właściciele czują się odpowiedzialni nie tylko za wytyczanie kierunków rozwoju, ale i za codzienne zarządzanie firmą.

Badania dowodzą, że własność w firmach ma charakter rozproszony: ok. 87% firm jest wspólną własnością więcej niż jednego członka rodziny, a tylko 13% należy w całości do jednej osoby. Zapewne wynika to z wielopokoleniowego charakterem rodzin, w których przedstawiciele różnych pokoleń tworzą wspólne gospodarstwo domowe oraz angażują się w prowadzenie przedsiębiorstwa. Firmy działają głównie w formie spółek kapitałowych, a pracujące w nich dzieci i wnuki otrzymują udziały lub akcje. Większość zatem spółek akcyjnych i spółek z ograniczoną odpowiedzialnością w Turcji stanowią firmy rodzinne².



Po wykładzie
w Yalova
University

Problem sukcesji, przynajmniej w naszym rozumieniu tego pojęcia, w zasadzie nie istnieje. Normy kulturowe nakazują dzieciom, zwłaszcza tym najstarszym, podtrzymanie rodzinnej tradycji.

Dyskusja wokół firm rodzinnych skupia się na kontynuacji przedsiębiorstw, ich instytucjonalizacji, silnych i słabych stronach oraz potrzebie wspierania. Problem sukcesji, przynajmniej w naszym rozumieniu tego pojęcia, w zasadzie nie istnieje. Normy kulturowe nakazują dzieciom, zwłaszcza tym najstarszym, podtrzymanie rodzinnej tradycji, tj. podjęcie pracy w firmie w chwili obecnej oraz poprowadzenie biznesu w przyszłości, a własność nabywana jest przez następców sukcesywnie, w trakcie działalności firmy na przestrzeni lat. Szczególną natomiast uwagę przywiązuje się w Turcji do instytucjonalizacji firmy rodzinnej. **Instytucjonalizacja rozumiana jest tu jako proces, który transponuje misję, wizję, strategię i polityki organizacji na wytyczne codziennego działania dla kierowników i pozostałych pracowników, a tym samym ma na celu wprowadzenie oczekiwanych wartości do kultury organizacji i jej podstawowych struktur.** Wiele tureckich firm, zwłaszcza tych o krótkiej historii rozwoju, odczuwa istotne braki w zakresie instytucjonalizacji. W Polsce podobne działanie nazywany profesjonalizacją zarządzania firmą rodzinną. Skutecznej pomocy w rozwiązaniu kwestii profesjonalizacji upatrują tureccy przedsiębiorcy rodzinni m.in. w kształceniu swoich dzieci w krajach wysoko rozwiniętych (Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii czy Niemczech), ok. 35% z nich już edukuje dzieci za granicą, ok. 59% zamierza to czynić; jedynie 6% uważa, że edukacja zagraniczna jest niepotrzebna.

Spotkanie ze
studentkami
Marmara Uni-
versity

Hagia Sofia
w listopa-
dowym słońcu



Profesjonalnego wsparcia w rozwiązywaniu problemów firm rodzinnych udzielają dwie organizacje skupiające pracodawców: Ankara Chamber of Industry oraz EU Turkey Business Centre. Do szeroko pojętego ruchu na rzecz rozwoju biznesu rodzinnego włączają się również ośrodki akademickie. Jednym z nich jest **Yalova University**. Nawiązanie w listopadzie 2012r. przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem UŁ współpracy naukowo-dydaktycznej z tą uczelnią pozwoli na przeprowadzenie wspólnych badań porównaw-

czych biznesów rodzinnych obu krajów, jak również na upowszechnienie wiedzy i wymianę doświadczeń z zakresu zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa rodzinnego w wymiarze praktycznym •

-
- 1 Research Study „Family Businesses: Change and Continuity”, Ankara Chamber of Industry, June 2005.
2 Tamże.

Prof. Andrzej J. Blikle
– prezes stowarzyszenia IFR, współwłaściciel
pięciopokoleniowej firmy rodzinnej istniejącej
nieprzerwanie od roku 1869



ZARZĄDZANIE FIRMĄ RODZINNĄ

Wizerunek firmy rodzinnej

Od zarania dziejów **wizerunek firmy to jedna z najważniejszych jej wartości**. Szczególnie dobrze rozumieją to firmy, które przeszły przez pożogę wojny lub niewolę komunizmu. Gdy materialna substancja firmy ulega unicestwieniu, to co pozwala odbudować firmę od nowa, to właśnie jej wizerunek.

Trzeba też pamiętać, że wizerunek firmy to jej obraz nie tylko w oczach klientów, ale też w oczach pracowników, kontrahentów i szeroko rozumianego społeczeństwa.

Najważniejsza rada, którą przekazał mi mój ojciec brzmiała: nigdy nie możesz poświęcić renomy firmy (dziś powiedzielibyśmy „wizerunku”) dla zysku. To dzięki tej zasadzie udało mu się odbudować firmę po II Wojnie Światowej, gdy jedyny nasz majątek stanowiły dwie beczki ciasta piernikowego i dwie beczki marmolady.

Trzeba też pamiętać, że wizerunek firmy to jej obraz nie tylko w oczach klientów, ale też w oczach pracowników, kontrahentów i szeroko rozumianego społeczeństwa. Wizerunek firmy to poziom zaufania, jakim obdarzają firmę wszystkie związane z nią grupy interesariuszy. Przekłada się on z jednej strony na – jak to wyraża prof. Janusz Czapiński – niższe koszty transakcyjne w operacyjnej działalności firmy, a z drugiej na jakże ważną możliwość zaspokajania przez pracowników firmy ich potrzeb godnościowych.

Zaufanie ze strony kontrahentów oznacza mniejszy w ich oczach poziom ryzyka w transakcjach z nami, a to przekłada się bezpośrednio na ceny, gotowość do kredytowania, wyrozumiałość, gdy przychodzi dla nas trudny okres. Podobnie jest z pracownikami i klientami, którzy przy wysokim poziomie zaufania do firmy stają się bardziej odporni na nasze niepowodzenia i na sukcesy konkurencji.

Wizerunek w firmie rodzinnej wiąże się dodatkowo z honorem rodziny, a honor rodziny staje się tego wizerunku gwarantem. Jest to szczególnie widoczne, gdy w nazwie firmy pojawia się nazwisko rodowe właścicieli. Klienci takiej firmy mają więcej pewności, że nie stoi przed nimi bezosobowa organizacja, ale grupa konkretnych ludzi gwarantujących własnym honorem rzetelność działań firmy •



Mateusz Kowalewski

– wiceprezes firmy Hortimex,
praktyk nowoczesnej organizacji i zarządzania firmą rodzinną,

ZARZĄDZANIE FIRMĄ RODZINNĄ

Jak nie przepłacać za doradztwo?

Przedsiębiorcy rodzinni często nie korzystają z usług zewnętrznych doradców, obawiając się wysokiej ceny płaconej za niezbyt użyteczną wiedzę. Czy słusznie?

Zacznę od dowcipu:

Wcale nie tak dawno temu był sobie pasterz, który pał swoje owce przy mało uczęszczanej drodze.

Nagle zatrzymał się przy nim nowy Porshe Cayenne. Kierowca – młody, elegancko ubrany mężczyzna – wysiadł i zapytał pasterza:

– Jeśli zgadnę, ile dokładnie masz owiec, czy dasz mi jedną z nich?

Pasterz spojrział na młodzieńca, potem na kłębiące się ogromne stado owiec i powiedział:

– Niech tak będzie.

Młodzieniec włączył notebooka, połączył się z Internetem, wszedł na stronę NASA, przeskanował teren używając swojego GPS-a, otworzył bazę danych oraz 60 skoroszytów Excela wypełnionych algorytmami, potem wydrukował 150-cio stronicowy raport na swojej super nowoczesnej mini-drukarce. Następnie odwrócił się do pasterza i powiedział:

– Masz tu dokładnie 1 586 owiec.

Na to pasterz:

– Masz rację, możesz wziąć swoją owcę. – Przybysz wziął zwierzę i umieścił ją w bagażniku swego samochodu.

Pasterz popatrzył na niego i zapytał:

– Jeśli zgadnę, jaki jest twój zawód, czy zwrócisz mi zwierzątko?

– Czemu nie? – odrzekł młodzieniec.

Pasterz powiedział pewnym głosem:

– Jesteś konsultantem.

– Skąd wiedziałeś? – odparł zaskoczony młodzieniec.

– To bardzo proste – odpowiedział pasterz i dodał:

– Po pierwsze, przybyłeś tu, chociaż cię nie wzywałem.

Po drugie, zażądałeś zapłaty za to, że powiedziałeś mi coś, co i tak już wiedziałem. Po trzecie, nie znasz się w ogóle na mojej pracy, bo wzięłeś psa zamiast owcy.

Ten przydługi wstęp pokazuje, jak przedsiębiorcy rodzinni zazwyczaj postrzegają doradców. Wcale się temu nie dziwię, sam przez wiele lat byłem sceptycznie nastawiony do tej grupy zawodowej. Dziś korzystam z usług konsultantów gdy zachodzi taka potrzeba. Dlaczego?

Zacznę od odpowiedzi na pytanie, dlaczego warto. Wszak w dobie Internetu, samodzielnie możemy znaleźć niemal wszystkie niezbędne informacje. Po co zatem płacić za coś, co można znaleźć samemu? Jest tyle ważniejszych wydatków...

Wiedząc, czego dokładnie potrzebujesz, nie ryzykujesz płacenia za poradę, której Ci nie potrzeba.

Ktoś, kto oferuje Ci rozwiązania, nie tłumacząc zrozumiałym mechanizmów, jakie nimi rządzą, kto posługuje się niezrozumiałymi pojęciami lub sugeruje, że zrobi coś za Ciebie lub Twoich pracowników, najpewniej chce sprzedać Ci kota w worku.

Przede wszystkim: jeśli doradca jest „tym właściwym”, to zapewne posiada i stosował wiedzę, której nam potrzeba, a której zdobycie może nie jest kosztowne, ale właściwe zastosowanie może wiązać się z szeregiem prób i błędów, na które nas nie stać. Taka osoba pomoże nam nie wyważać otwartych drzwi. Podpowie czego nam brakuje, a czego mamy w nadmiarze. Podzieli się zarówno wiedzą, jak i doświadczeniem. Oszczędzi nam czasu, a czas jest tym jedynym zasobem, którego (w przeciwieństwie do pieniędzy) nie możemy już odzyskać. A dziś właśnie czasu mamy najmniej...

Jak zatem wybrać konsultanta bardziej użytecznego, niż ten w powyższym dowcipie?

Sugeruję następujące kroki:

1. **Sprecyzuj swoje potrzeby.** Wiedząc, czego dokładnie potrzebujesz, nie ryzykujesz płacenia za poradę, której Ci nie potrzeba. Czasem nie do końca wiemy, gdzie leży nasz problem, lub nie dostrzegamy jego właściwej istoty. Wówczas warto porozmawiać z kilkoma osobami z zewnątrz firmy, posłuchać ich opinii i dopiero potem szukać wsparcia konsultanta.
2. **Poszukaj specjalisty pytając osób, którym ufasz lub których szanujesz.** Mało kto poleca kogokolwiek nie mając pewności co do kompetencji polecanego. Taka rekomendacja jest „na wagę złota”. Jeśli nie znajdziesz w ten sposób właściwego specjalisty, poszukaj na rynku. Poproś kandydata o referencje, a następnie skontaktuj się z jego klientami, pytając o opinię.
3. **Zanim zlecisz usługę, spotkaj się i porozmawiaj z doradcą.** Opowiedz mu o tym, co Cię nurtuje, a następnie posłuchaj, co o tym sądzi Twój rozmówca. Jeśli od razu ma rozwiązanie, jeśli od razu zna cenę swojej usługi – może warto poszukać kogoś innego. Tak jak lekarz nie powinien przepisywać leków bez gruntownej diagnozy, tak konsultant nie powinien zalecać kuracji, nie poznawszy uprzednio Twojej firmy (nie tylko Ciebie).
4. **Co ważne: kupując usługę, kupujesz też wiedzę.** Ktoś, kto oferuje Ci rozwiązania, nie tłumacząc zrozumiałych mechanizmów, jakie nimi rządzą, kto posługuje się niezrozumiałymi pojęciami lub sugeruje, że zrobi coś za Ciebie lub Twoich pracowników, najpewniej chce sprzedać Ci kota w worku. Nie jest godny zaufania. Jeśli zaś oczekujesz, że konsultant zrobi coś za Ciebie, jesteś w błędzie. Jego zadaniem jest wskazywać rozwiązania, jednak to przedsiębiorca i jego firma muszą się zmierzyć z wyzwaniami.

Przedsiębiorca to niekoniecznie ten, który posiada wiedzę. To przede wszystkim ten, który ma pomysły i odwagę, ten który podejmuje się działania, nawet jeśli nie ma wystarczających zasobów. Nie każdy jest tak odważny.

5. **Nikt nie jest omnibusem: jeśli doradca twierdzi, że rozwiąże każdy Twój problem – poszukaj innego.**
6. **Poproś o ofertę z opisem pracy, jaką zamierza wykonać konsultant oraz efektów, jakie powinna ona przynieść.** Zastanów się, ile czasu zajęłoby Ci samodzielne zdobycie wiedzy, wykonanie pracy i wdrożenie opisanych rozwiązań i ile mogłoby to kosztować. Dodaj do tego koszt związany z ryzykiem porażki i oto masz szacunek wartości oferowanych usług.
7. **Gdy już zdecydujesz się skorzystać z usług konsultanta, postaraj się mu zaufać.** Nie znaczy to, że powinieneś dać mu we władanie firmowe konto lub że powinieneś podzielić się wszystkimi sekretami, niemniej jednak postaraj się pokazać mu swą firmę taką, jaka jest. Nie upiększaj i nie koloryzuj. Mów otwarcie o problemach i nie bój się przyznać, że czegoś nie wiesz. To żaden wstyd, poza tym płacisz za to, by się dowiedzieć!
8. **O ile to możliwe – podziel usługę na kilka etapów.** Niech na początek doradca wykona dla Ciebie niewielką usługę. Nie zapłacisz dużo, a dowiesz się czy odpowiada Ci jego styl pracy i czy zadowolony jesteś z efektu. Mniej ryzykujesz dając takiej osobie większe zlecenie.

Tych kilka zaleceń pozwoli wybrać specjalistę, który pomoże nam w rozwiązaniu dobrze zdefiniowanych problemów za rozsądne pieniądze.

Wielu przedsiębiorców pomyśli: skoro taki mądry, dlaczego taki konsultant sam nie jest przedsiębiorcą? Dlaczego sam nie robi tego, co zaleca. Odpowiedź jest dość prosta: przedsiębiorca to niekoniecznie ten, który posiada wiedzę. To przede wszystkim ten, który ma pomysły i odwagę, ten który podejmuje się działania, nawet jeśli nie ma wystarczających zasobów. Nie każdy jest tak odważny, nawet jeśli ma wiedzę na temat mechanizmów, jakie rządzą biznesem. Bywa też, że nie każdy chce rozwijać swoją organizację, czerpie większą satysfakcję z pomagania innym i lubi różnorodne wyzwania – dlatego zajmuje się doradztwem.

W każdym przypadku – warto skorzystać z takiego wsparcia – nie przepłacając. Wiedza w ten sposób nabyta może zdecydowanie podnieść efektywność, choć pamiętać należy, że – parafrazując cytata z filmu „Matrix” – konsultant może tylko wskazać drzwi, Ty musisz przejść przez nie sam. Bo wybór doradcy to dopiero początek, ważne jest w jaki sposób będziemy z nim współpracować. Ale to temat na osobny artykuł... ●

dr Alicja Hadryś-Nowak,

– Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,
ekspert ds. kobiet w firmach rodzinnych w projekcie
„Kody Wartości – Efektywna sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych”.



KOBIETA W FIRMIE RODZINNEJ

Sukcesja jest Kobietą

Kwestia kobiet w biznesie, ich roli czy kompetencji jest przedmiotem wielu badań oraz opracowań nie tylko naukowych. Nic w tym dziwnego, w końcu **stanowią one pięćdziesiąt procent dostępnych zasobów talentu!**

Zagadnienie to wydaje się szczególnie ważne z punktu widzenia przedsiębiorstw w ogóle, a w szczególności przedsiębiorstw rodzinnych. Te ostatnie stają bowiem przed problemem ograniczonych zasobów ludzkich, jakie są dostępne w rodzinie i z tego powodu zmniejszają możliwości dalszego rozwoju, jak i udanej sukcesji.

Zachodzące w ostatnim czasie przemiany społeczne (głównie mentalne) i gospodarcze stwarzają dobrą atmosferę wokół kwestii kobiet w zarządzaniu która sprzyja idei większego uczestnictwa kobiet w przedsiębiorstwach. Wydawać by się mogło, że te dogodne warunki przyczyniają się do obniżenia dyskryminacji kobiet w dostępie do biznesu. Większość przedsiębiorców, właścicieli firm – w tym rodzinnych – z którymi mam okazję rozmawiać przyznaje,

Badania oraz liczne publikacje wskazują, że potencjał kobiet w zarządzaniu oraz przewodzeniu nie jest w pełni wykorzystywany, również w firmach rodzinnych.

że rzeczywiście dostrzegają konieczność i deklarują chęć wprowadzenia kobiet do bieżącego, jak i strategicznego zarządzania firmą. Jednakże często na deklaracjach się kończy, co dobitnie pokazują nieubłagane statystyki. Uwykuklają one, że kobiety w nierównym stopniu uczestniczą w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji, zarabiają mniej (dla przykładu w Wielkiej Brytanii według oficjalnych danych różnice płacowe w sektorze prywatnym – z uwzględnieniem firm rodzinnych – wynoszą 22,5%)¹. Badania oraz liczne publikacje wskazują, że potencjał kobiet w zarządzaniu oraz przewodzeniu nie jest w pełni wykorzystywany, również w firmach rodzinnych.

W kontekście sukcesji kwestia kobiet/córek w biznesie w roli przywódcy wydaje się nabierać szczególnego znaczenia. Dla nestora, właściciela firmy rodzinnej kluczowym

jest wybór następcy. Doświadczenia zagraniczne dowodzą, że córki brane są pod uwagę dopiero w drugiej kolejności (zjawisko to jest szczególnie widoczne gdy w rodzinie jest co najmniej dwoje dzieci – chłopiec i dziewczynka). Takie podejście sprawia, że gdy syn z różnych przyczyn odmówi prowadzenia i przejęcia firmy rodzinnej, nestor, rodzina czy zarządzający w naturalny sposób zwracają się ku córce. Nietrudno sobie wyobrazić, jakie skutki rodzi takie podejście do planowania sukcesji. Bycie na drugim planie oraz świadomość, że jest się tym „drugim do tronu” może spowodować wycofywanie się z biznesu rodzinnego. Pomimo że w Polsce, jak i w wielu cywilizowanych krajach świata, stereotypowe podejście do ról kobiety i mężczyzny wydaje się tracić na znaczeniu, to jednak wciąż istnieją swoiste bariery w dostępie kobiet do przewodzenia firmami. W firmach rodzinnych zaskakujące jest to, że w obliczu wyznawania wspólnych wartości, równego traktowania dzieci, takiego samego zachęcania do rozwoju itp., te bariery również są widoczne. Badania przeprowadzone wśród absolwentek jednego z Uniwersytetów w USA – córek pochodzących z firm rodzinnych pokazują, że aby objąć kluczowe/przywódcze stanowiska w firmie rodzinnej muszą one dwa razy ciężiej pracować aby udowodnić, że są godne zajmowanego stanowiska². Spotykają się one z wrogim nastawieniem również kluczowych pracowników, a rodzina często w tym samym czasie stawia przed nimi wygórowane oczekiwania, którym trudno jest sprostać. Dlaczego tak się dzieje oraz jakie są tego powody, a także jak ich unikać – to jedne z ważniejszych pytań na jakie będzie starał się odpowiedzieć zespół ekspertów z projektu „Kody Wartości”. Jednym z zadań jest zestawienie specyficznych problemów kobiet w procesie sukcesji oraz przede wszystkim zbiór wskazówek, jak sobie z tymi problemami radzić. Pozwoli to na wzrost potencjalnych zasobów ludzkich, a tym samym i przywódczych przedsiębiorstwa rodzinnego. Przykładem „cichego talentu” może być córka pewnego jubilera, Anna, która w ogóle nie była brana pod uwagę w procesie sukcesji (sam właści-

ciel przyznaje, że syna od lat przygotowywał do przejęcia firmy, inna sprawa, że na dzisiaj nie ma już czego przejmować). To na jej umiejętnościach i kwalifikacjach rodzina jubilerów buduje teraz nową markę nawiązującą do dawnych tradycji rodzinnych.

Kobiety osiągają wyniki w inny sposób. Odmienne określenia sukcesu zawodowego. Kładą bardzo duży nacisk na satysfakcję z pracy, ale przede wszystkim podkreślają znaczenie zachowania równowagi pomiędzy życiem rodzinnym a pracą. Inne jest również podejście kobiet do zagadnień przywództwa. Mówi się o „kobiecej intuicji”, która obok racjonalnego podejścia do biznesu jest wyznacznikiem podejmowania decyzji. Kobiecy przywództwo to wielozadaniowość, wrażliwość na potrzeby i emocje innych, budowanie relacji, a także uważne słuchanie. Badania pokazują, że kobiety mają wrodzoną zdolność do tzw. „miękkich” aspektów przywództwa. A to właśnie w tej sferze każdy biznes, a w szczególności rodzinny, potrzebuje liderów obdarzonych takimi kompetencjami. Dodatkowo badanie przeprowadzone przez Catalyst sprawdzające zależność pomiędzy kobietami zajmującymi kierownicze/przywódcze stanowiska a wynikami osiągniętymi przez firmy z listy Fortune 500 pokazało, że przedsiębiorstwa posiadające najwyższą przeciętną reprezentację kobiet na stanowiskach kierowniczych osiągały znacznie lepsze wyniki niż w firmach, w których przeciętna reprezentacja kobiet była najniższa, a całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy była wyższa o 34%³. Powstaje więc pytanie czy to czysty przypadek, czy może jednak jest to wynik potencjału, jaki może wnieść do firmy nowy Przywódca-Kobieta-Córka? ●

Mówi się o „kobiecej intuicji”, która obok racjonalnego podejścia do biznesu jest wyznacznikiem podejmowania decyzji. Kobiecy przywództwo to wielozadaniowość, wrażliwość na potrzeby i emocje innych, budowanie relacji, a także uważne słuchanie.

1 Wittenberg-Cox A., Maitland A., *Kobiety i ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

2 Constantinidis Ch., Nelson T., *Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise across the U.S. and EU*, September 15, 2008.

3 *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, catalyst 2004.

Piotr Wąsik

– prezes firmy rodzinnej WAMECH,
wiceprezes zarządu stowarzyszenia IFR



KOBIETA W FIRMIE RODZINNEJ

Żona w Firmie

Kim jest żona w firmie – wsparciem w działaniu? Przyjacielem i powiernikiem? Źródłem konfliktu?

Jak jest u Was? Pewnie jeszcze inaczej, bo każda firma, jak każda rodzina, jest po prostu inna. Celem tego artykułu jest zatem sprowokowanie dyskusji o oczekiwaniach i roli współmałżonków w prowadzeniu rodzin-

negu biznesu. Mam nadzieję, że pomoże to w zrozumieniu potrzeb najdroższej nam osoby i może jednocześnie ułoży poprawnie relacje na styku rodzina-firma z korzyścią dla jednej i drugiej. W kilku artykułach postaram się przytoczyć



Pracujemy ze sobą już 20 lat, a od czasu przejęcia sterów przez naszego syna, siedzimy z żoną w jednym pokoju. Kiedyś koledzy źle wróżyli takiemu mariażowi w pracy, ale czas pokazał, że w naszym przypadku obawy były bezpodstawne. My po prostu lubimy ze sobą przebywać, a praca zawodowa powoduje, że lepiej się rozumiemy.

przykłady różnych form współpracy, bądź jej braku. Żaden z przytoczonych modeli, poza moim własnym, nie będzie dokładną kopią przypadku, z którym spotkałem się bezpośrednio, aby nie mógł być identyfikowany z konkretną firmą czy osobą.

Rok 1992 – pracujemy na pełnych obrotach – ja w moim zakładzie, a moja żona w szkole.

Ja zajmuję się pozyskiwaniem zleceń, marketingiem, zaopatrzeniem, konstruowaniem wyrobów, kooperacją, handlem, organizacją pracy kilkuosobowego zespołu, rozliczaniem pracy. Żona cieszy się uznaniem jako dobry pedagog i nauczyciel matematyki i fizyki. Każde z nas lubi swoją pracę i spełnia się w niej. Rozwój firmy dochodzi do etapu, w którym sam nie jestem w stanie zrobić więcej. Staję przed wyborem: zatrudnić kogoś w biurze czy przekonać żonę do zmiany pracy? Z biurem jest pewien kłopot, bo firma znajduje się w domu i musielibyśmy w nim wydzielić kolejny pokój, a to na razie nie jest możliwe. Myślmy o budowie zakładu, ale to perspektywa kolejnych kilku lat. Próbuję więc delikatnie wspomnieć żonie o tym, że nie daję sobie rady i potrzebuję jej pomocy. Żona, prócz lekcji prowadzi w ramach zajęć dodatkowych sklepik szkolny. Na ławie, w jedynym pokoju gościnnym, rozkłada wielką księgę handlową i kilka godzin próbuje doszukać się brakujących w krzyżówce groszy. Ja nie mogę doliczyć się sum setki razy większych, bo nigdy nie zajmowałem się księgowością! Nie mam czasu śledzić na bieżąco przepisów dotyczących spraw finansowych i Kodeksu Pracy.

Propozycja zmian spotyka się na początku z ostrym buntem i jest odebrana jako zamach na niezależność: nie będę twoim pracownikiem, lubię to co robię, mam 2 miesiące wakacji, mam poważanie i stabilność w pracy, a pensum pozwala mi wygospodarować czas dla trójki naszych dzieci. To nic, że po nocach trzeba poprawiać klasówki i długo przygotowywać się do lekcji za wynagrodzenie, które nie wystarczyłoby na bieżące opłaty naszego domu.

Próbuję przekonać żonę, że to firma daje nam przyszłość i utrzymanie, a ja nie szukam pracownika, tylko wspólnika, który będzie mieć konkretne kompetencje i szansę na dalszy rozwój. Czy szkoła podstawowa jest właściwym miejscem dla inżyniera mechanika?

Zasiane ziarenko wątpliwości zaczyna powoli kiełkować. Udaje mi się osiągnąć mały kompromis i żona zawiesza na rok swoją aktywność w szkole, żeby na próbę rozpocząć pracę w firmie. Przejmuje sprawy księgowe i kadrowe. Dużo później dowiedziałem się, że mimo swojego wykształcenia i praktyki inżynierskiej nie chciała wykonywać tego zawodu, a argumentami, które skłoniły ją do zmian, były określone kompetencje, wizja rozwoju i duża swoboda w działaniu.

Próba współpracy zakończyła się powodzeniem i nasz ostatni wolny pokój przekształcił się na kilka lat w biuro firmy. Dzięki pomocy żony możliwy był dalszy rozwój – zatrudnienie kolejnych współpracowników i zmiana formy rozliczenia z fiskusem. Jak często udaje się znaleźć taki kompromis? Myślę, że często, ale nie zawsze. Bardzo dużo zależy od dobrej woli, wzajemnego zrozumienia małżonków i chęci pomocy kochanej osobie. Aby nie mówić o nieobecnym, oddaję w tym miejscu głos żonie. Dlaczego dałaś się przekonać do zmian?

Czytałam Prawo Przedsiębiorcy i wykorzystywałam zawartą tam wiedzę do prowadzenia książki przychodów i rozchodów. Podawane tam były problemy podatkowe i porady, przepisy i odpowiedzi na konkretnie pytania. Cieszyło mnie szczególnie rozwiązywanie spraw trudnych. A również świadomość, że mogłam pomóc tym, którzy mieli podobne problemy: jak interpretować i zapisać dane w książce przychodów, jak zastosować Kodeks Pracy.

Ale pamiętam co mnie kiedyś zniechęciło. Przeczytałam Ustawę karno-skarbową z wnioskiem: zawsze jesteś winny. Jeśli zrobisz coś złe, to pójdziesz do więzienia, a jeśli nie wiesz, że coś było złe to i tak zapłacisz taką grzywnę, że stracisz wszystko co masz i jeszcze więcej. A w tamtych czasach w urzędach wszystkich prywatnych przedsiębiorców traktowano jak przestępców, którzy muszą udowodnić, że nie są winni. Więc po co to wszystko? Czy nie lepiej mieć bezpieczną pracę, bez ryzyka, bez kładzenia na szalę całego majątku, nocy nieprzespanych z powodu niewypłacalnych lub nierzetelnych kontrahentów, odpowiedzialności za pracowników i ich rodziny? Do dziś mam wątpliwości.

Pracujemy ze sobą już 20 lat, a od czasu przejęcia sterów przez naszego syna, siedzimy z żoną w jednym pokoju. Kiedyś koledzy źle wróżyli takiemu mariażowi w pracy, ale czas pokazał, że w naszym przypadku obawy były bezpodstawne. My po prostu lubimy ze sobą przebywać, a praca zawodowa powoduje, że lepiej się rozumiemy. Żonę wysoko cenię też nasi współpracownicy za jej życzliwość, chęć do pomocy i głęboką wiedzę. Dzisiaj nie zaryzykowałbym współzawodnictwa, kto jest w firmie bardziej lubiany.

Czy jest możliwe, aby współmałżonkowie, niezainteresowani działalnością gospodarczą, chcieli w niej uczestniczyć? Jaki może być skutek wprowadzania nieakceptowanych zmian? Czy żony wspólników mają wpływ na działanie firmy? Czy zaangażowanie w rozwój firmy może być odbierane negatywnie przez współmałżonka? Te i wiele innych przypadków postaram się przedstawić w kolejnych wydaniach MFR.

Będę wdzięczny za Wasze głosy, dotyczące pracy z małżonk(ą) w firmie. Chętnie też odpowiem na pytania. Zgodnie z moją deklaracją, zamieszczoną na początku artykułu, zachowana zostanie anonimowość korespondencji, chyba że życzeniem nadawcy będzie publikacja danych osobowych. Listy proszę kierować na adres: piotrw@wamech.com

Dziękuję i serdecznie pozdrawiam ●

dr Adrianna Lewandowska, MBA

– Business Discovery Manager & Business Coach,
Kierownik Instytutu Biznesu Rodzinnego



PROJEKTY DLA FIRM RODZINNYCH

Wsparcie sukcesji firm rodzinnych

Sukcesja zależy w głównej mierze od ludzi i relacji między nimi, a kluczem do niej jest kontynuacja wartości, które charakteryzują firmę oraz rodzinę właścicielską. Nie ulega wątpliwości, że niektóre jej elementy muszą być wspierane doradztwem zewnętrznym (usługi prawne, regulacje majątku, przepisanie praw własności etc.), ale dużą część związaną z zarządzaniem zmianą można przygotować tak, by stworzyć narzędzia ułatwiające **samodzielnie** przeprowadzenie procesu sukcesji.

Z doświadczenia ekspertów specjalizujących się w psychologii, zarządzaniu zmianą, strategiach HR i komunikacji wynika, że firmy rodzinne mają liczne problemy ze spojrzeniem na proces sukcesji z różnych punktów widzenia. Właściciel boi się odejść z firmy nie rozumiejąc sukcesora, który chciałby otrzymywać bardziej odpowiedzialne zadania, rodzina kłóci się o podział ról w firmie, pracownicy nie potrafią zaufać nowemu szefowi wątpiąc w jego umiejętności...

Dlatego powstał projekt „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” współfinansowany ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Poddziałania 2.1.1 POKL. Efektem działań będzie **stworzenie kompleksowego instrumentarium przygotowującego do samodzielnego** przeprowadzania procesu sukcesji – z uwzględnieniem specyfiki i oczekiwań polskich mikro-, małych i średnich firm rodzinnych.

Podczas projektu powstają instrumenty, dzięki którym sukcesja stanie się prostsza, tj.

- metodologia wsparcia procesu sukcesji skoncentrowana na **relacjach** pomiędzy sukcesorami, nestorami i pracownikami firm;
- narzędzia analizy i diagnozy **kluczowych wartości** firm i przedsiębiorców – ich swoistego DNA, a także kompetencji i diagnozy potencjału;
- narzędzia HR dla **nestorów** wchodzących w wiek emerytalny oraz narzędzia wsparcia grupy 50+;
- narzędzia HR wspierające potencjalne **sukcesorki**.

Jako pierwsi testować opracowane narzędzia będą mogli członkowie Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych, którą zainaugurowano 7 lutego w Poznaniu. Ich wiedza i doświadczenie połączone z know-how ekspertów firmy Business Discovery, która od lat zajmuje się zagadnieniami sukcesji w firmach rodzinnych czerpiąc z kontaktów w międzynarodowym środowisku naukowym i biznesowym, pozwoli na stworzenie narzędzi czy scenariuszy rozmów wspomagających proces zmiany.

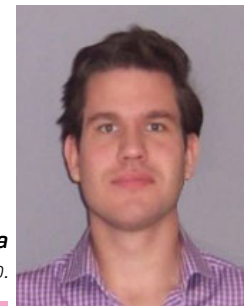
Dodatkowym atutem jest wiedza i doświadczenie ekspertów z Niemiec, którzy w ostatnich latach przeprowadzili kilkadziesiąt sukcesji. Konsultacje merytoryczne prowadzi osobiście **prof. Peter May** z Bonn, założyciel firmy INTES – pioniera i najbardziej doświadczonego ośrodka doradztwa, a także profilowanych szkoleń dla firm rodzinnych oraz **dr Herwig Friedag** (Friedag Consult) z Berlina z wieloletnim doświadczeniem w doradztwie z zarządzania strategicznego. Eksperci Projektu korzystają również z konsultacji ze specjalistami z Uniwersytetu St. Gallen (Szwajcaria).

PARTNERAMI W PROJEKCIE SĄ:

BUSINESS DISCOVERY – od 2006 roku specjalizuje się w doradztwie strategicznym dla firm rodzinnych, budowaniu strategii właścicielskich i firmowych. Współpracuje z wieloma partnerami zagranicznymi w obszarze doradztwa dla firm rodzinnych. Eksperci Business Discovery działają w Instytucie Biznesu Rodzinnego, brali także udział w projekcie „FIRMY RODZINNE” realizowanym przy współpracy PARP.

TEB AKADEMIA – założyciel Grupy Wyższych Szkół Bankowych (9 uczelni i wydziałów zamiejscowych) – swoisty think tank Grupy WSB. Pełni funkcje stymulujące, koordynuje wdrażanie projektów strategicznych i obarczonych dużym ryzykiem w Grupie WSB, koordynuje proces pozyskiwania funduszy zewnętrznych mając doświadczenie w realizacji projektów EFS. W projekcie pełni funkcję Lidera zarządzającego.

HORTIMEX PLUS Sp. z o.o. Sp.k. – firma rodzinna istniejąca od 1988 roku. Jest liderem w branży obrotu dodatkami i składnikami żywności. Stosuje nowoczesne narzędzia (systemy ERP, CRM), wdrożyła i utrzymuje certyfikowane systemy zarządzania jakością i bezpieczeństwem (ISO 9001-2008, HACCP). Od 2010 roku jest w trakcie sukcesji (planowane zakończenie na rok 2013) budując strategię dalszego rozwoju i wdrażając zmiany organizacyjne •



Jakub Hyla

– konsultant, PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o.

PROJEKTY DLA FIRM RODZINNYCH

Sukcesja z sukcesem, czyli jak przekazać stery bez utraty kursu

Sukcesja w Firmie Rodzinnej często rodzi wątpliwości co do wyboru między efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstwa, a dobrem indywidualnym poszczególnych członków rodziny. Nieumiejętnie przeprowadzona może stanowić powód poważnych kłopotów biznesowych, nawet u tych z kilkudziesięcioletnimi tradycjami i światową renomą.

Przykładem takiej sytuacji jest słynny włoski dom mody Gucci. Jego założyciel Guccio Gucci, przekazując zarządzanie następnemu pokoleniu, pominął pierworodnego syna i stery firmy powierzył drugiemu w kolejności synowi Aldo. Lata 70. w historii domu mody upływały pod znakiem ostrych konfliktów nowego szefa z młodszym bratem Rudolfem oraz siostrą Grimaldą, dla której ojciec nie przewidział żadnych udziałów. Aldo Gucci walczył nie tylko z roźdzeństwem, ale również z własnym synem Paolo, który w latach 80. wytoczył ojcu dziesięć procesów sądowych, próbując zyskać większy wpływ na zarządzanie firmą. Na posiedzeniach zarządu między członkami rodziny dochodziło do bójek na tle rozdysponowania udziałów. Aldo Gucci zakończył zarządzanie przedsiębiorstwem wyeliminowany przez bratanka Maurizio, z którym procesował się następnie w ramach wzajemnych doniesień o niezapłaconych podatkach. Rodzinne spory wyniszczyły firmę do tego stopnia, że w 1993 r., kiedy została zakupiona przez strategicznego inwestora, znajdowała się na skraju bankructwa.

Nie bez powodu wielu właścicieli firm rodzinnych, za jedną z istotniejszych trudności towarzyszących procesowi sukcesji, uznaje konieczność dokonania wyboru pomiędzy efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstwa a interesami i aspiracjami poszczególnych członków rodziny. Czy jednak rzeczywiście jest to wybór między dwoma, niedającymi się pogodzić wariantami? Czy nie jest możliwe takie zaplanowanie zmiany na stanowisku osoby zarządzającej firmą, by jej dotychczasowa kondycja ekonomiczna została zachowana lub nawet uległa poprawie, a oczekiwania osób należących do rodziny zostały uwzględnione?

Planowanie sukcesji to proces bardzo złożony, którego powodzenie w warunkach rosnącej konkurencji rynkowej zaważyć może o „być albo nie być” przedsiębiorstwa. Przenikają się w nim bowiem dwie sfery – rodzinna i biznesowa, co skutecznie komplikuje z pozoru oczywiste wybory. Nasuwa się wówczas pytanie, jak rozwijać firmę, zwiększać jej efektywność ekonomiczną, a jednocześnie odpowiadać na interesy wszystkich zainteresowanych członków rodziny. Znalezienie odpowiedzi nie jest proste, dlatego też sukcesja bywa traktowana jako zło konieczne, a stworzenie jej bardziej sformalizowanego planu właściciele firm często odkładają w czasie. W wielu przypadkach kończy się to

Nie bez powodu wielu właścicieli firm rodzinnych, za jedną z istotniejszych trudności towarzyszących procesowi sukcesji, uznaje konieczność dokonania wyboru pomiędzy efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstwa a interesami i aspiracjami poszczególnych członków rodziny. Czy jednak rzeczywiście jest to wybór między dwoma, niedającymi się pogodzić wariantami?

perturbacjami, zarówno na forum rodzinnym, jak i w funkcjonowaniu firmy.

Pokazanie, że sukcesja to **nie tylko „ból głowy dla natora” oraz odpowiednie ukierunkowanie** myślenia o niej jako szansie na rozwój i zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa, jest jednym z celów projektu **„Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych”**. Projekt – współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, przyznanych realizatorom przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości – zaowocuje stworzeniem innowacyjnego, ogólnodostępnego dla właścicieli firm rodzinnych narzędzia, wspomagającego planowanie sukcesji. Składać się ono będzie z trzech modułów: kompendium wiedzy nt sukcesji (w trzech formach: książkowej, multimedialnej i audiobooka) oraz dwóch aplikacji komputerowych – diagnostycznej i planistycznej.

Właśnie taka, a nie inna struktura tego rozwiązania jest próbą odpowiedzi na główne wyzwania procesu planowania sukcesji. Dzięki **kompendium wiedzy** przedsiębiorcy mogą zaznajomić się z kwestiami dotyczącymi przygotowań do zmiany osoby zarządzającej w pięciu obszarach – strategii firmy, struktur organizacyjnych, finansów, prawa oraz spraw personalnych. W kompendium zawarte będą również opisy konkretnych studiów przypadku nt. przeprowadzenia sukcesji w Polsce i na świecie, pozwalające czytelnikom wzorować się na dobrych przykładach, a z drugiej strony – uczyć się na błędach innych. **Diagnostyczna aplikacja komputerowa** umożliwi ocenę sytuacji firmy tzn. dokładne umiejscowienie badanego przedsiębiorstwa w cyklu dojrzałości organizacyjnej, uwzględniające wpływ tego miejsca na sytuację gospodarczą firmy oraz jej gotowość sukcesyjną. Jest to niezbędne, by nie stracić z oczu idei efektywności ekonomicznej. Finałowym etapem całego procesu będzie użycie **planistycznej aplikacji komputerowej**, która – korzystając z przetworzonych danych w module diagnostycznym – pomoże przedsiębiorcy wybrać najlepiej dopasowany model sukcesji oraz określić konieczne do podjęcia kroki, zmierzające do pomyślnego przekazania władzy w firmie. To właśnie w tym momencie właściciel będzie mógł dodać do swojego planu sukcesyjnego wszelkie czynniki wynikające z aspektów rodzinności biznesu, personalizując w ten sposób odpowiadający jego sytuacji model sukcesji. Tym samym jako rezultat końcowy powstanie plan działań sukcesyjnych, który będzie uwzględniał zarówno personalne uwarunkowania procesu wymiany pokoleniowej, jak i wymóg zachowania efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa •

Lider projektu



PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o.
ul. Głuchowska 196, 51-516 Wrocław
tel./fax 71 41 41 412
tel./fax 71 262 76 32
www.pmdg.pl

Partnerzy projektu

