

ŁUKASZ MARTYNIEC

Sukcesja: problem czy wyzwanie?

ADRIANNA LEWANDOWSKA

Model Gwiazdy Sukcesyjnej

ALICJA WEJNER

Druga odsłona rodzinnych

RELACJE

Magazyn Firm Rodzinnych | nr 1, listopad 2013

EGZEMPLARZ DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

Rola rodziny w zarządzaniu własnym biznesem

Od teorii do praktyki działania

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Otwieramy nowy rozdział życia stowarzyszenia, a przede wszystkim środowiska firm rodzinnych – rozpoczynamy realizację projektu Firmy Rodzinne 2. Przed nami dwa lata intensywnych działań: spotkania, szkolenia, warsztaty, konferencje, studia podyplomowe, szkoła liderów, sieciowanie. Wszystko to będzie utrwalane i wzbogacane przekazem informacyjnym w najróżniejszych postaciach.



W naszym projekcie znalazło się też miejsce na czasopismo, dwumiesięcznik o nazwie **RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych**

Właśnie oddajemy do rąk Państwa pierwszy numer. Dwumiesięcznik **RELACJE** przeznaczony jest dla uczestników Projektu, ale także dla innych przedsiębiorców rodzinnych, dla osób zainteresowanych problematyką przedsiębiorczości rodzinnej, ekspertów, dziennikarzy, studentów. Dwumiesięcznik będzie wspomagał proces szkoleniowo-doradczy projektu, przedstawiając w przystępnej formie wiedzę dopełniającą warsztaty i szkolenia. Ponadto będzie zawierał wiele artykułów, różnorodnych informacji, opisów przypadków, porad i sposobów radzenia sobie z problemami firmowo-rodzinnymi, które interesują każdego, kto w jakiś sposób jest związany z przedsiębiorczością rodzinną. Publikacje mogą również uświadomić opinii społecznej, jak ważną rolę firmy rodzinne odgrywają w gospodarce, zwłaszcza w okresach kryzysu.

Wśród autorów publikujących w dwumiesięczniku będą przedsiębiorcy, naukowcy, prawnicy, psychologowie, menedżerowie, eksperci, doradcy, dziennikarze – grono na tyle różnorodne, aby przedstawić wiele punktów widzenia i całe bogactwo problematyki rodzinno-firmowej. Na łamach czasopisma znajdą się wypowiedzi i refleksje uczestników, trenerów i mentorów. Dla przedsiębiorców Magazyn będzie głosem środowiska firm rodzinnych, a dla instytucji otoczenia biznesu źródłem wiedzy oraz widomym znakiem wagi i znaczenia przedsiębiorczości rodzinnej.

Czasopismo będzie wydawane w 2 000 egzemplarzy, z których połowa trafi do indywidualnych odbiorców, a reszta do instytucji i organizacji, jak izby gospodarcze, izby rzemieślnicze, agencje rozwoju regionalnego, jednostki samorządowe, stowarzyszenia i fundacje związane z przedsiębiorczością czy uczelnie wyższe. Oprócz tego jego wersja elektroniczna będzie zamieszczana na stronie projektu www.firmyrodzinne.eu.

Zachęcamy nie tylko do lektury, ale także do aktywnego udziału w redagowaniu i tworzeniu RELACJI. Chcesz być usłyszany? Masz coś do powiedzenia, załatwienia? Chcesz na coś zwrócić uwagę? Podzielić się swoją wiedzą? Napisz, zadzwoń. Każdy z Państwa może zgłosić swoje uwagi, propozycje, napisać do redakcji, przygotować tekst do publikacji. Wzmocnijmy głos rodzinnych!

Maria Adamska, Redaktor naczelna

Maria Adamska

SPIS TREŚCI

Rola rodziny w zarządzaniu własnym biznesem	3
Czym jest konstytucja rodzinna?	6
Tożsamość firm rodzinnych – atut czy słabość	8
Zarządzanie w burzliwym otoczeniu przedsiębiorstwa w oparciu o Zintegrowany System Zarządzania	10
W kryzysie widać lepiej	12
Model Gwiazdy Sukcesyjnej.	13
Sukcesja: problem czy wyzwanie?	16
Kłody pod nogami przedsiębiorców	18
Założyciel sieci IKEA stracił majątek na rzecz synów	20
Druga odsłona rodzinnych	23
Wywiad z Małgorzatą Mączyńską	24
Spotkania Rekrutacyjne	27
Studia podyplomowe dla sukcesorów „Innowacyjne zarządzanie”	28
Firmy Rodzinne 2	30
Spotkanie firm rodzinnych	31
GUESS, czyli badamy przedsiębiorczość studentów	32

RELACJE

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 1, listopad 2013

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

Kontakt:
maria.adamska@firmyrodzinne.pl

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

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

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

EGZEMPLARZ DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rola rodziny w zarządzaniu własnym biznesem

Od teorii do praktyki działania

Rozwój firm rodzinnych wymaga – poza czynnikami charakterystycznymi dla każdego typu przedsiębiorstw – uwzględnienia wpływu wielu dodatkowych czynników, wynikających ze specyfiki tych podmiotów. Jednym z nich jest bez wątpienia uczestnictwo członków tej samej rodziny w zarządzaniu.

Znaczenie systemu wartości rodziny

W rozwiniętej gospodarce rynkowej firmy rodzinne zawdzięczają swoje powodzenie w dużej mierze przyjętemu *systemowi wartości*. System ten – stworzony przez założycieli i przekazywany następnym pokoleniom – stanowi zbiór zasad i reguł dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak też pożądaną postawę etyczno-moralną członków rodziny zaangażowanych w przedsięwzięcie. Jest on swoistą „konstytucją” firmy, wyznaczającą postępowanie właścicieli, pracowników i organizacji jako całości. Najczęściej przybiera formę ustnego porozumienia, coraz częściej jednak rady rodzinne opracowują zbiór obowiązujących

w firmie zasad w formie pisemnej. Ostatecznie ma on jednak charakter dobrowolny i ulega powolnym zmianom w czasie¹.

Na system wartości firm rodzinnych mogą składać się najczęściej zasady o charakterze moralnego obowiązku spełnianego zarówno wobec rodziny, jak też prowadzonego przez nią przedsięwzięcia, m.in.: konieczność utrzymania rodzinnego charakteru firmy i przekazania jej następnemu pokoleniu, przywiązanie członków rodziny do firmy, ich lojalność, jedność, zaangażowanie, pracowitość, kultywowanie tradycji rodzinnej, wiara w siebie i upór w dążeniu do określonego celu, wierność obranej branży,

Dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytet Łódzki



gałęzi i programom produkcji. Do niedawna jeszcze ważnym elementem systemu wartości firmy rodzinnej była zmienność stylu kierowania, w chwili obecnej kwestionuje się również zasadę wierności obranemu przez poprzednie pokolenia rodzajowi działalności. Dzięki raczej konserwatywnemu charakterowi oraz pomimo całej swojej „ulotności” system wartości przedsiębiorstwa rodzinnego może spełniać wysoce użyteczną i stabilizującą rolę:

- powoduje, że członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem i pomyślnością firmy, opowiadają się za ciągłością i kontynuacją przedsięwzięcia oraz zachowaniem rodzinnej tradycji,
- modyfikacje stylów postępowania w przedsiębiorstwie mają kontrolowany przebieg i noszą cechy ewolucji, co może być niewątpliwą zaletą, zważywszy na specyfikę firmy rodzinnej i trudne do przewidzenia stosunki na linii rodzina-firma,
- konsoliduje i jednoczy rodzinę wokół działalności firmy, czyniąc z niej czynnik powodzenia przedsiębiorstwa, a nie barierę rozwoju.

Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem przez członków rodziny

Ważną cechą firmy rodzinnej – będącą konsekwencją wpływu systemu rodziny – jest specyfika zarządzania tym podmiotem. W zarządzaniu firmą rodzinną możemy mieć generalnie do czynienia z trzema sytuacjami związanymi z określoną fazą jej rozwoju, takimi jak: zarządzanie bezpośrednio przez właścicieli-założycieli, bezpośrednio zarządzanie przez kolejne generacje potomków założyciela, rozdział własności firmy i jej zarządzania.

J. Davis przedstawił pewne typowe zjawiska dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, które można ująć następująco:

- *spojrzenie na firmę zależy od znaczenia i usytuowania członków rodziny w przedsiębiorstwie*, np. pełnią oni role menedżerów, członków rady nadzorczej i właścicieli, pracowników wykonawczych,
- *stopień zaangażowania właścicieli w zarządzanie uzależniony jest od tego, która generacja rodziny prowadzi firmę*. Z reguły w pierwszym pokoleniu właściciel wypełnia zarazem decydujące funkcje w zarządzaniu. W drugiej i trzeciej generacji role te pokrywają się w coraz mniejszym stopniu. Właściciele mają coraz słabszą orientację w biznesie, a mimo to nadal próbują zachowywać jak największą kontrolę,
- *do zarządzania mogą być wprowadzane emocje i kryteria rodzinne, a nie profesjonalne*. Najbardziej widoczne jest to w sytuacji, gdy role właścicielskie i menedżerskie oddalają się od siebie i chodzi o konieczność zatrudnienia ludzi o odpowiednim przygotowaniu, ale spoza rodziny. Podobną sytuacją jest konieczność wprowadzenia zmian w firmie, jak np. wycofanie się z tradycyjnej bran-



Fot. Lev Dolgachov/Fotolia

ży czy skorzystanie z zasobów finansowych instytucji zewnętrznych,

- w większości rodzin obserwuje się *trudności w wymianie informacji i komunikacji wzajemnej* odnośnie do funkcjonowania firmy,
- w wielu przedsiębiorstwach istnieje dość duża luka między ocenami sytuacji firmy ze strony właścicieli (często drobnych) a rzeczywistością gospodarczą, tzw. efekt różowych okularów, spowodowany negatywnym w tym przypadku skutkiem oddziaływania silnej kultury organizacyjnej na funkcjonowanie firmy.

Instytucje „rodzinnego” zarządzania firmą

W celu pokonania problemów informacyjnych oraz przezwycięzania pojawiających się konfliktów w wielu firmach dochodzi do tworzenia więzi organizacyjnych między członkami rodziny, wykorzystywanych na potrzeby przedsiębiorstwa. Najczęściej powoływane są dwa organy: zgromadzenie rodzinne i rada rodzinna. Skutecznym narzędziem może okazać się konstytucja firmy rodzinnej.

Do **zgromadzenia rodzinnego** należą wszyscy potomkowie założyciela, ich małżonki lub małżonkowie. Raz do roku odbywają się spotkania zgromadzenia rodzinnego, będące forum, na którym każdy ma okazję wypowiedziania się o wszystkim, co go nurtuje. Jednocześnie spotkania te nie mają tak formalnego charakteru, jak np. zgromadzenie akcjonariuszy. Są to regularne spotkania wszystkich członków rodziny, zarówno tych pracujących w firmie, jak i tych zatrudnionych poza nią. Właściciel-senior informuje z wyprzedzeniem rodzinę o swoich przemysleniach, ocze-



Ważną cechą firmy rodzinnej jest specyfika zarządzania tym podmiotem.

kiwaniach, planach i decyzjach, udziela głosu każdemu i ma obowiązek wysłuchać wszystkich opinii.

Na forum winny zapadać takie decyzje jak określenie priorytetów rodziny i firmy względem siebie czy wybór celów strategicznych realizowanych przez firmę. Członkowie rodziny powinni wyrażać swoje obiekcje i wątpliwości związane z konkretnymi projektami i decyzjami w sposób bezpośredni, z pominięciem pośrednika, który może mieć swoje własne cele, interesy czy własną interpretację poruszanych kwestii. Niedopuszczalne jest, aby na forum dochodziło do ataków na niektórych członków rodziny za ich poglądy lub obwiniania ich za takie, a nie inne nastawienie do sprawy. Forum rodziny jest miejscem budowania consensusu, a nie narzucania rozwiązań będących wynikiem decyzji podjętych wcześniej w sposób arbitralny. Forum jest miejscem wyrażania zaufania, bezstronności i sprawiedliwości. Właśnie te cechy winny być podstawą funkcjonowania firmy rodzinnej, a nie więzi emocjonalne.

Drugą instytucję stanowi **rada rodzinna**, składająca się z kilku osób i wybierana przez zgromadzenie rodzinne. Pełni ona funkcję formalnego kanału komunikacji między współwłaścicielami a radą nadzorczą i prezesem zarządu. Ponadto jest odpowiedzialna za:

- przygotowywanie spotkań w ramach zgromadzenia rodzinnego,
- rozpowszechnianie materiałów informacyjnych,
- proponowanie kandydatów do rady nadzorczej,
- opracowywanie dokumentów typu „wartości i procedury”, będących swego rodzaju konstytucją rodzinnej firmy. Dokumenty te określają m.in. kwalifikacje upo-

ważniające do kandydowania do rady nadzorczej, zasady ustalania dywidend i mianowania prezesa zarządu, zasady zatrudniania na kierowniczych stanowiskach członków rodziny itp.

Konstytucja firmy rodzinnej jest skutecznym narzędziem zapobiegającym ewentualnym konfliktom. Reguluje kwestie związane z sukcesją, zbywaniem udziałów, trybem podejmowania pracy przez członków rodziny w firmie lub opuszczania jej, sposobem wyceny firmy, pozycją seniora w firmie po przejściu na emeryturę itp. Ponieważ wszyscy członkowie rodziny podpisują ten dokument, obszar występowania możliwych konfliktów jest ograniczony do minimum. W Polsce znakomity przykład opracowania i wdrożenia konstytucji firmy rodzinnej stanowi inicjatywa firmy „Roleski”.

Kolejne pokolenia właścicieli w zarządzaniu firmą rodzinną

Wielu autorów dopatruje się związku między kolejnymi generacjami rodziny a specyfiką zarządzania i niezbędnymi do rozwiązania problemami. Powszechnie uważa się, że *pierwsza generacja tworzy, druga dziedziczy, a trzecia niszczy*. Przedstawiciele trzeciej generacji przeceniają dotychczasowe sukcesy, są do końca przekonani, że firma zawsze będzie im zapewniać wygodny byt. W takich okolicznościach łatwo mogą przeoczyć fundamentalne zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu i wymagają od firmy dostosowania lub porzucenia pierwotnej logiki prowadzenia biznesu. Tak więc firmy rodzinne przechodzą szczególnie niebezpieczną fazę w okresie zarządzania przez trzecią generację. Czwarta generacja musi zatem niekiedy przystępować do drastycznych zmian. Zwykle absolutnie konieczne jest oparcie się na profesjonalnych menedżerach. W tej fazie zmienia się też ostatecznie świadomość członków rodziny. Rozumieją oni lepiej, że są wprawdzie właścicielami, lecz nie wynikają z tego automatycznie roszczenia do podejmowania decyzji menedżerskich. Jednocześnie nie chcą ograniczać się do całkiem pasywnej roli, stąd ich działalność w ramach zgromadzenia rodzinnego i rady rodzinnej. Zamierzają pełnić funkcję tzw. „oświeconego właściciela”. W wielu firmach organizowane są szkolenia członków rodziny z zakresu działalności współczesnego przedsiębiorstwa oraz roli rodziny w zarządzaniu. Preferowane jest ponadto „sprawdzenie się” członków rodziny właścicielskiej – nawet tych najzdolniejszych – najpierw w innych przedsiębiorstwach, zanim obejmą stanowiska kierownicze we własnej firmie. W świecie zewnętrznym bowiem otrzymują rzeczywiste możliwości uczenia się, zetknięcia się z krytyką i odpowiedzialnością za poczynione błędy.

¹ K. Safin, Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2/1993, s. 26

Czym jest konstytucja rodzinna?

Spojrzenie praktyka

Siłą firm rodzinnych jest często działanie w oparciu o nieformalne zasady, które przenikają z życia rodzinnego, w którym nie pisze się procedur, a sprawy i tak idą naprzód. Podejście takie sprawdza się tak długo, jak długo sprawna jest komunikacja, panuje pełne zaufanie do kompetencji i uczciwości, istnieje zgoda co do pozycji każdego w strukturze zarówno rodziny, jak i firmy, a także nie ma różnic w systemie wartości. Pozytywne emocje są nie do przeceniania!



Tomasz Budziak

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

Jednak kiedy na horyzoncie pojawiają się różnice między pokoleniami, rodzeństwem czy małżonkami, to emocje mogą być coraz mniej pozytywne, a rządzić interesy. Zasady zawarte w konstytucji rodzinnej mogą pomóc pogodzić rozbieżne interesy i uniknąć konfliktów.

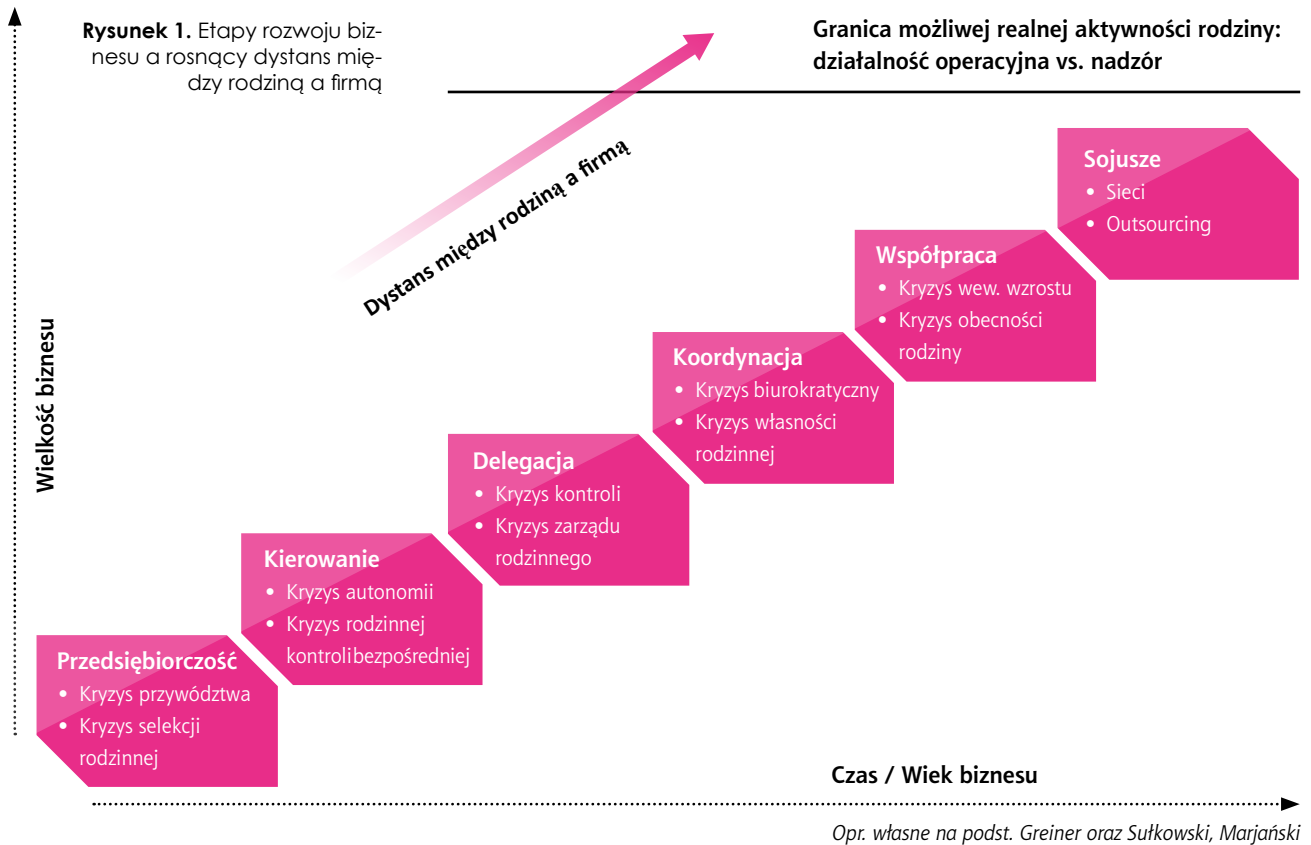
Taki stan, gdy wszystko jest oczywiste, choć nikt tego nie formalizuje, może trwać długo, szczególnie wtedy gdy firma jest niewielka, a kierujący nią członek/członkowie rodziny są zaangażowani w biznes w podobnym stopniu. Jednak w miarę upływu czasu, kiedy firma i/lub rodzina zaczynają się powiększać, to rośnie też dystans między rodziną a firmą. Rozwój firmy przebiega zgodnie z tzw. krzywą Greinera, tj. każdy etap wzrostu biznesu prowadzi do napotkania kolejnej bariery, której pokonanie odbywa się w warunkach nie ewolucyjnych, a kryzysowych – ciągłość podejścia do zarządzania zrywa się, aby ustąpić nowym metodom (rysunek 1).

W przypadku firm rodzinnych na model ten nakłada się też cykl życia rodziny oraz jej poszczególnych członków. Pierwsze pokolenie – założycieli – włożyło często swoją duszę, wysiłek i poniosło ogromne ryzyko by przeprowadzić swoją firmę przez trudne lata „raczkowania” aż do „dorosłości”. Firma jest dla nich jak dziecko – to przedmiot radości i trosk. Czy jednak inni członkowie rodziny – dzieci, wnuki i ich małżonkowie będą umieli działać tak samo zgodnie i efektywnie? Z reguły kolejne pokolenia są lepiej wykształcone od swoich przodków, ale to jednak młodsze pokolenia mają problem – jak przejąć pałeczkę i kontynuować sukces poprzedników? Często problemem ustabilizowanych firm rodzinnych nie są problemy operacyjne ale

kwestia współdziałania, gdy zabraknie założycieli. Tym bardziej, że jeśli biznes rośnie, to rola rodziny koncentruje się na strategicznej kontroli i przywództwie, a nie na osobistej działalności operacyjnej.

Część polskich rodzin biznesowych dostrzegła już ten problem i poszła śladem rozwiązań z krajów, w których historia nie zakłóciła – tak jak w Polsce – rozwoju prywatnego biznesu i procesów przekazywania biznesu między pokoleniami. Jedną z takich rodzin jest rodzina Łapaj, działająca w hotelarstwie, która jako jedna z pierwszych zdobyła się na stworzenie w 2011 r. statutu Dziedzictwa, będący formą konstytucji rodzinnej. W maju 2013 mogliśmy wspólnie z Rodziną Łapaj podzielić się z innymi rodzinami podczas spotkania mentoringowego doświadczeniami z projektowania, rozwijania i wdrażania tzw. ładu rodzinnego.

Ład rodzinny to są właśnie reguły współpracy rodziny, które mają umożliwić efektywne przywództwo w firmie, w sytuacji, gdy nie wszystko już jest oczywiste samo z siebie. Pojawienie się młodszego pokolenia z innym systemem wartości, na innym etapie życia, poszukującego tożsamości, z którym do rodziny dołączają kolejne osoby jako ich życiowi partnerzy, stwarza zupełnie inną sytuację. Przybywa osób, przybywa kanałów komunikacji i przybywa problemów o różnej wadze dla różnych członków rodziny. Nagle nic nie jest oczywiste. Ład rodzinny jest próbą stworzenia płaszczyzny komunikacji i współpracy rodziny we wszystkich sprawach jej dotyczących ale przede wszystkim w sprawach odnoszących się do firmy rodzinnej.



Ład rodzinny to przede wszystkim zbiór zasad i praktyk. Po to, aby były one jasne, spójne i nadające się do stosowania, warto zająć się ich kodyfikacją. Jedną z dróg tworzenia i praktykowania ładu rodzinnego jest sporządzenie konstytucji rodzinnej, która może ułatwić komunikację i współdziałanie przy rosnącym stopniu skomplikowania biznesu i rodziny.

Czym zatem jest konstytucja rodzinna? Krótko mówiąc jest to:

- przede wszystkim konsensus – jej twórcy zawierają między sobą umowę, że uznają zawarte w niej zasady za obowiązujące; to ważne, ponieważ urodzenie się w rodzinie nie wynika z woli narodzonych, ale postępowanie zgodnie z regułami – już tak;
- deklaracja wartości i zasad – w jasny sposób rodzina artykułuje hierarchię priorytetów; w ten sposób jej członkowie otrzymują busolę pozwalającą na wspólne żeglowanie w odpowiednim kierunku, nawet gdy chmury zasłaniają słońce lub gwiazdy nie pozwalają na nawigację;
- wytyczna postępowania nie tylko w dyskusjach o decyzjach ale i w konkretnych czynnościach – np. zasady zatrudniania, wynagradzania członków rodziny czy przekazywania przywództwa i własności firmy;
- wynikiem konkretnego etapu stałego procesu zmian w firmie i rodzinie – dlatego powinna być modyfikowana w celu antycypacji problemów, jakie mogą spotkać rodzinę w dłuższej perspektywie; rodzina też stale zdobywa nowe doświadczenia i powinna zdobywać w ten sposób mądrość gromadzić i przekazywać kolejnym pokoleniom.

W sumie konstytucja rodzinna ma być narzędziem ułatwiającym komunikację i zaufanie w rosnącej i różnicującej się w sposób naturalny rodzinie. Celem jest stworzenie i zachowanie sprawnego procesu komunikacji i decyzji w rodzinie tak aby firmę IZOLOWAĆ od potencjalnych różnic zdań lub konfliktów, które mogą trafić się rodzinie. Dla firmy rodzina powinna być zawsze jednością, komunikującą się z otoczeniem w sposób wyraźny i spójny. Problemy rodziny nie powinny przenosić się na firmę.

Ale czym konstytucja rodzinna nie jest? Ano nie jest lekiem na całe zło i na każdą okoliczność. Nie zastąpi komunikacji i minimalnego poziomu zaufania w rodzinie. Nie jest też magicznym dokumentem, który samym swoim uchwaleniem zastępuje konkretne umowy i reguły prawa. Nawet doskonała konstytucja, gdy jest lekceważona lub zapomniana nie spełni swojej roli. Tak samo jak konstytucje państw totalitarnych obiecują swobody a w praktyce rządzi siła dyktatorów, tak lekceważona lub „nieużywana” konstytucja rodzinna będzie jedynie listkiem figowym przykrywającym samowolę lub chaos.

Konstytucja rodzinna nie zastępuje też ładu korporacyjnego oraz systemu umów – ale jest busolą przy ich tworzeniu. Przykładowo ustalony w rodzinie przy zastosowaniu jej zasad sposób wykonywania i sprawowania przywództwa lub kontroli biznesu powinien znaleźć odbicie w zapisach umowy spółki, strukturach i regulaminach organizacyjnych czy zakresach obowiązków konkretnych osób.

W kolejnym numerze przedstawiona będzie droga do stworzenia konstytucji rodzinnej.

Tożsamość firm rodzinnych – atut czy słabość w budowaniu wizerunku rynkowego



Dr Wojciech Popczyk

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Łódzkiego

W rozwiniętych gospodarkach rynkowych takich jak amerykańska, brytyjska czy niemiecka określenie „rodzinne” dodaje wartości przedsiębiorstwu. W folderach, katalogach, ulotkach informacyjnych, spotach reklamowych, a także w prospektach emisyjnych właściciele bez względu na wielkość swoich biznesów eksponują rodzinność jako jedną z kluczowych informacji kierowaną do klientów, dostawców, potencjalnych kooperantów, instytucji finansowych czy inwestorów.

Dla wymienionych wyżej uczestników otoczenia rodzinność biznesu oznacza większe bezpieczeństwo zawieranych z nim transakcji, zadowolenie z jakości oferowanych produktów, wysoką kulturę obsługi, empatię wobec kontrahentów, wrażliwość na zróżnicowane potrzeby klientów docelowych i gotowość doskonalenia i dostosowywania swojej oferty do nich w celu maksymalizacji zadowolenia, w końcu wyjątkową odpowiedzialność społeczną. Taki odbiór firm rodzinnych przez otoczenie ułatwia im budowanie przewagi konkurencyjnej nad firmami nierodzinnymi, powiększanie lojalności klientów, zmniejszanie wrażliwości rynku na wzrosty cen oferowanych produktów, wprowadzanie nowych produktów na rynek, a także wybór odpowiednich partnerów do wspólnych przedsięwzięć czy pozyskiwanie zewnętrznych i kapitałowych źródeł finansowania. Dzieje się tak dzięki wyróżniającym umiejętnościom firm rodzinnych w zakresie kreowania kapitału społecznego także zewnętrznego, którego wynikiem jest silna reputacja. A zatem rodzinność jest specyficznym „ekwiwalentem” marki.

Realia polskie, niestety, są takie, że o ile odbiór społeczny firm rodzinnych stale się poprawia i rośnie świadomość znaczenia tych podmiotów dla młodej gospodarki rynkowej, o tyle sami właściciele często jednak ukrywają tożsamość swoich biznesów albo niepewnie, zdecydowanie za słabo ją eksponują tracąc korzyści, jakie się z nią wiąże. Widoczne jest to w prospektach emisyjnych niektórych spółek

publicznych notowanych na rynku podstawowym i New-Connect, w których mimo ewidentnego charakteru rodzinnego (struktura akcjonariatu i rady nadzorczej) pomija się informacje na temat powiązań rodzinnych osób pełniących role zarządcze lub/i nadzorcze. Nierzadką praktyką autorów prospektów emisyjnych (autoryzowanych doradców) jest traktowanie rodzinności jako specyficznej formy ryzyka dla inwestorów i wspomnianie o niej w części prospektu opisującej wszystkie rodzaje ryzyk związanych z danym biznesem. Niechęć do manifestowania rodzinnego charakteru biznesu wynika z przekonania, że rodzinność kojarzy się z nepotyzmem i niskim poziomem profesjonalizacji zarządzania. To właśnie szkodliwe stereotypy, utrzymujące się w tym względzie w Polsce są odpowiedzialne za stosunek wielu przedsiębiorców do rodzinności swoich biznesów. Tymczasem na liczących się giełdach światowych komunikat o rodzinnym charakterze spółki zwiększa zainteresowanie nią inwestorów z racji ich świadomości co do bezpieczeństwa i ponadprzeciętnej rentowności inwestycji w tego rodzaju podmiot gospodarczy.

Wyniki pierwszych znaczących badań wskazujących na wyższą efektywność firm rodzinnych niż nierodzinnych zostały opublikowane już w 2003 r¹. Wbrew oczekiwaniom autorów okazało się, że firmy rodzinne amerykańskie z listy S&P500 w okresie 1992–1999 osiągały znacząco lepsze wyniki działalności od swoich odpowiedników nierodzinnych. Obalilo to przekonanie, że koncentracja własności i kontroli rodzinnej skorelowana jest negatywnie z osiąganymi



Fot. robertjerich/Fotolia

**Na liczących się
giełdach światowych
komunikat o rodzinnym
charakterze
spółki zwiększa
zainteresowanie nią
inwestorów.**

wynikami finansowymi oraz, że zarząd rodziny działa na zasadzie agencji w stosunku do mniejszościowych udziałowców spoza rodziny. W trybie nieakademickim zweryfikowano pozytywnie wyniki cytowanych badań Andersona i Reeba z inicjatywy *Business Week* też na próbie firm S&P500 analizując ich wyniki osiągane w latach 1993–2003². Badania przeprowadziła firma konsultingowa Spencer Stuart. Podobne analizy wykonane przez Thomson Financial dla *Newsweeka* na sześciu głównych indeksach giełdowych w Europie od Londyńskiego FTSE do Madryckiego IBEX potwierdziły, że firmy rodzinne osiągają lepsze wyniki od firm nierodzinnych. Podobną prawidłowość stwierdzono w warunkach polskich w odniesieniu do giełdy podstawowej w Warszawie. Wyniki opublikowane zostały w 2010r w *Family Business Review*.³

Badania przeprowadzone przez Thomson Financial w 2005 roku potwierdziły, że podobnie kształtują się wartości akcji firm rodzinnych w całej Europie, a indeks brytyjskich firm rodzinnych stworzony przez Manchester Busi-

ness School przewyższał indeks FTSE o 40% w latach 1995–2005. Zatem kolejną cechą różniącą duże firmy rodzinne od nierodzinnych jest osiąganie przez te pierwsze lepszych notowań akcji na giełdzie. Wpływ „elementu rodziny” na te wyniki może wynikać z następujących czynników:

- lepsze wyniki finansowe,
- konsekwentne, zgodne cele strategiczne,
- strategię długookresową,
- mniejsza presja na korzyści krótkookresowe,
- konserwatywny, ostrożny stosunek do ryzyka gwarantujący długowieczność,
- kultura rodzinna przejawiająca się większą troską o pracowników, większym poczuciem odpowiedzialności wobec nich i otaczającej społeczności,
- większa elastyczność i odporność na okresy słabszej koniunktury.

Dzięki wyżej wymienionym charakterystykom firmom rodzinnym publicznym łatwiej jest zwiększać kapitalizację, przeprowadzać kolejne udane emisje akcji oraz odnotowywać mniejsze spadki notowań w czasach dekonunktury niż ich odpowiednikom nierodzinnym.

Zarówno publiczne, jak i niepubliczne polskie przedsiębiorstwa rodzinne powinny manifestować swoją rodzinność przy każdej nadarzającej się okazji i wykorzystywać ją w procesie budowania swojej pozycji w coraz bardziej wymagającym otoczeniu rynkowym narodowym i globalnym, gdzie zasoby niematerialne odgrywają kluczową rolę, decydują o przetrwaniu i rozwoju biznesu w długiej perspektywie czasu. Należy pamiętać, że kapitał społeczny rodziny jest zasobem strategicznym, który może powstać tylko w ramach sieci relacji rodzinnych (wewnętrznych i zewnętrznych).

¹ R.C. Anderson, D.M. Reeb, (2003), Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), s. 1301–1328.

² *Business Week*, (2003), Family Inc. *Business Week*, November 10, s. 100–114.

³ O. Kowalewski, O. Talavera, I. Stetsyuk, (2010), Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland, „*Family Business Review*”, 23(1), ss. 45–59.

Zarządzanie w burzliwym otoczeniu przedsiębiorstwa w oparciu o **Zintegrowany System Zarządzania**

Turbulentne otoczenie przedsiębiorstwa kreuje szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstwa rodzinnego. Zapewnienie konkurencyjnej strategii przedsiębiorstwa wymaga uwzględnienia potrzeb wszystkich interesariuszy, w szczególności właścicieli firmy, jak również ich następców.



Paweł Królas

Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania w firmie rodzinnej
SIMPTTEST Poznań / Hotel TOPAZ

Zmiany występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa nigdy wcześniej nie były tak dynamiczne i nieprzewidywalne. Globalna konkurencja, wysokie wymagania klienta, często zaporowe warunki przystąpienia do realizacji zamówienia, gdzie głównym kryterium wyboru oferenta jest cena, wymuszają na przedsiębiorcach zweryfikowanie decyzji co do zasadności przystąpienia do przetargu. Takie przypadki występują zarówno w mikro, małych, średnich, jak i dużych przedsiębiorstwach w każdej branży. Czasy, w których można było przewidzieć przyszłość w odniesieniu do przedsiębiorstwa jak również zachowań konkurencji minęły bezpowrotnie.

Mimo takiej sytuacji przedsiębiorstwa (w szczególności przedsiębiorstwa rodzinne, gdzie etos pracy u podstaw ma szczególne znaczenie), mają szansę w krótszym czasie i z lepszym efektem odnieść sukces na rynku wysoce konkurencyjnym i niepewnym. Jest to możliwe poprzez dopasowanie wizji (marzenie właściciela), misji (powód istnienia przedsiębiorstwa) i celów strategicznych do zmieniających

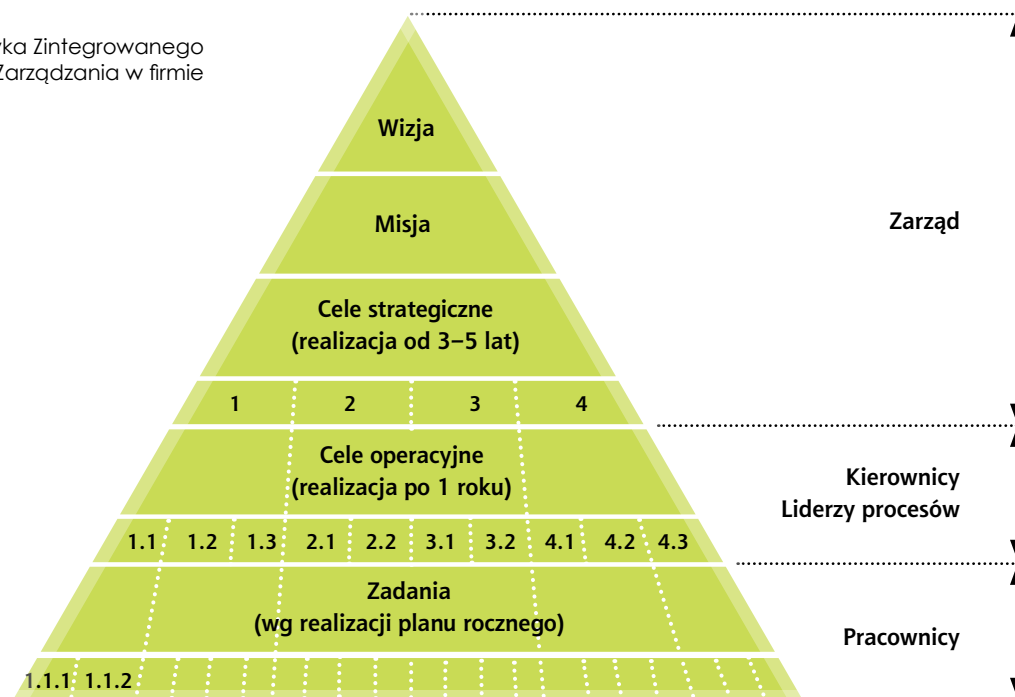
się potrzeb klientów. W przypadku firm rodzinnych szczególne znaczenie ma konsens między pokoleniem założycieli a pokoleniem ich następców. Często właściciel przedsiębiorstwa przekonany jest o swoich racjach, opartych o doświadczenie, sprawdzonych metodach i technikach zarządzania. W tym miejscu warto zastanowić się

nad możliwością połączenia doświadczenia z młodością, która często dostarcza niekonwencjonalnych pomysłów, które wynikają z niedawno skończonych studiów czy stażów zagranicznych. Wypracowanie wizji zgodnej z przekonaniem pokolenia założycieli i młodszego pokolenia sprawi, że możliwe jest osiągnięcie efektu synergii.

W naszej firmie zostało to zrobione w oparciu o Zintegrowany System Zarządzania. Fundamentem tego podejścia jest: jakość, środowisko, bezpieczeństwo. W ramach tego systemu ustanowiliśmy wizję, misję, cele strategiczne, operacyjne i zadania. Pierwsze trzy elementy zostały wyznaczone przez seniora i juniorów. Następnie każdy z juniorów otrzymał zakres działania, odpowiedni do jego kompetencji. Starszy Junior zajmuje się działalnością hotelarską i gastronomiczną,

**Czasy, w których
można było przewidzieć
przyszłość w odniesieniu
do przedsiębiorstwa
jak również zachowań
konkurencji minęły
bezpownnie.**

Rysunek 1. Polityka Zintegrowanego Systemu Zarządzania w firmie



młodszy natomiast działalnością doradczą i szkoleniową. Praca przedstawicieli młodszego pokolenia ma wsparcie innych kierowników i specjalistów wchodzących w skład zespołu pracowników. Senior również wspiera juniorów i pracowników przy realizacji celów strategicznych, operacyjnych i zadań, które wynikają z wcześniej ustalonej polityki. W sposób poglądowy przedstawia to rysunek 1.

Zintegrowany System Zarządzania w naszej firmie składa się z trzech podstawowych elementów: **założeń do systemu, działalności operacyjnej oraz monitorowania i kontroli**

1 Założenia do systemu – została określona polityka funkcjonowania całej firmy, gdzie określono cele strategiczne, które zostały rozpisane na cele operacyjne i zadania. Do każdego z celów przypisano niezbędne zasoby do realizacji, mierniki i wskaźniki, czas i osobę odpowiedzialną za dane zadanie.

2 Działalność operacyjna – na skutek przemysłów i dyskusji opracowaliśmy pewne wspólne standardy postępowania, które poprawiły funkcjonowanie firmy. Zostały zidentyfikowane procesy, do których przydzielono liderów procesów i ich kompetencje. W praktyce oznaczało to większą identyfikację pracowników z wykonywanymi zadaniami, jasno określony zakres uprawnień i obowiązków pracowników oraz poprawę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w firmie. W ramach tego punktu odbywają się cotygodniowe spotkania z kierownikami, które pozwalają zidentyfikować „wąskie gardła” i kwestie sporne.

3 Monitorowanie i kontrola – w ramach systemu, który wdrożyliśmy, prowadzimy działania polegające na bieżącym monitorowaniu procesów i wykonywanych za-

dań. W przypadku wystąpienia odchylenia od założeń wprowadzamy niezbędne działania, które pozwolą osiągnąć zamierzone cele. W ramach naszej firmy, odpowiedzialnym za ten element jest Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu. Funkcję tę sprawuje członek firmy z młodszego pokolenia, który w swojej pracy może korzystać z doświadczeń i przemysłów Seniora. Raz w roku odbywa się rozliczenie poszczególnych celów, które dokonuje najwyższe kierownictwo. Każdy z liderów procesów przygotowuje sprawozdanie ze swojej działalności, w szczególności dotyczy to ilości zrealizowanych celów i zadań, problemów, które wystąpiły podczas omawianego roku.

Niezależnie od prowadzonych działań, Senior i Juniorzy raz w miesiącu analizują bieżącą działalność firmy w oparciu o moduł działalności operacyjnej, jak również sytuację na rynku. Umożliwia to szybszą reakcję na zachodzące zmiany na rynku, niż to się dzieje w dużych firmach, w których okres decyzyjny jest zdecydowanie dłuższy.

Do głównych korzyści organizacyjnych wynikających z wdrożenia systemu zarządzania zaliczamy: poprawę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, określenie mierników i wskaźników charakterystycznych dla danego procesu, możliwość badania zadowolenia klienta i inne. Do efektów ekonomicznych można zaliczyć: zmniejszenie zużycia energii i wody poprzez zastosowanie rozwiązań technicznych, optymalizację działań firmy dzięki kwalifikacji dostawców, jak również zmniejszenie niekorzystnego oddziaływania na środowisko.

Na sukces firmy rodzinnej składa się wiele elementów. Podstawowym elementem jest możliwość osiągnięcia celów operacyjnych, które składają się na cele strategiczne firmy. System, który jest wdrożony w naszej firmie, ciągle się zmienia, dostosuje do realizowanych procesów, jak również do zmieniających się potrzeb klientów.

W kryzysie widać lepiej

Kiedy jest dobrze, to często nie zwraca się uwagi na takie drobiazgi, jak ciekący kran czy żarówka włączona przez wiele godzin w pustym pokoju. Kryzys zmusza firmy do oszczędzania. Także świadomość, że wyeliminuje on z rynku tych słabszych, może być dla ludzi motywująca. Jakie działania podjąć i co zmienić, żeby jednak przetrwać i nie wypaść z gry?



Alicja Wejner

Staram się przekonywać przedsiębiorców, że choć kryzys jest okresem trudnym, to jednak związane z nim uciążliwości można wykorzystać dla swojej firmy – mówi prof. Andrzej Jacek Blikle. – Zwykle jest to dobry czas by pomyśleć o eliminacji niepotrzebnych kosztów, ale także by przygotować się do okresu po kryzysie, na przykład przez pozyskanie dla firmy nowej wiedzy.

Część przedsiębiorstw upada dlatego, że nie potrafiły poradzić sobie z kosztami. Inne – bo drastycznie spadła sprzedaż. Pocieszenie dla tych, którzy przeżyją – że na rynku robi się luźniej. Klienci w końcu wrócą, a konkurencji będzie mniej. Warto o tym pamiętać, próbując przetrwać najtrudniejszy okres. Także nadmiar wolnego czasu można wykorzystać na edukację własną, ale też swoich pracowników.

Podczas kryzysu paliwowego w 1980 r. firmy amerykańskie, żeby nie obniżyć wynagrodzeń, zwolniły bardzo wielu pracowników w przemyśle samochodowym, także tych wysoko wykwalifikowanych. Japończycy natomiast woleli obniżyć wynagrodzenia o połowę, niż rozstawać się z ludźmi. W efekcie, bardzo szybko zaczęli przyjmować do pracy tych fachowców, których pozbyli się Amerykanie.

– Zdecydowanie jest mi bliższy sposób myślenia i filozofia Japończyków – mówi prof. Blikle. – Dlatego wciąż powtarzam, że jeżeli macie dobrych pracowników, to nie zwalnianie ich w kryzysie. Wtedy jest większa szansa, że razem łatwiej wyjdziecie z tego cało. Zawsze wychodziłem z założenia, że trzeba działać z tym, co się ma i z tymi, kogo się ma. Zanim więc powiemy, że nasi pracownicy nie umieją i są leniwi, zapytajmy ich, co im przeszkadza w pracy. Bo nie ma ludzi tak po prostu leniwych. Jest natomiast mnóstwo takich, którzy z różnych powodów nie lubią swojej pracy.

Wiele zależy tu od postawy szefa w firmie. Jeden jest liderem i idzie na przedzie, a ludzie po prostu idą za nim. Inny idzie z tyłu, wymachując grubym kijem. Trzecia grupa szefów to ci, którzy nie tylko trzymają w jednej ręce mar-

chawkę, a w drugiej kij, ale też są aroganccy wobec pracowników. Potwierdzają w ten sposób swoje przekonanie, że są lepsi od tych, którymi zarządzają. Ale ludzie czują, kiedy są źle traktowani. Jeśli firma jest wobec nich nielojalna i oszukuje, to dlaczego oni mieliby się zachowywać inaczej. Odpłacają więc pięknym za nadobne. Na przykład okradając swoich pracodawców. Z rozmaitych badań wynika, że blisko 92 proc. firm zaobserwowało to u siebie. Zjawisko tzw. anomii pracowniczej polega na tym, że pracownicy na masową skalę dokonują określonych „uzgodnień społecznych”. Na przykład ustalają między sobą, że pewne działania nieetyczne nie będą obciążały i naruszały ich godności osobistej.

Taki dysonans godnościowy następuje w momencie, kiedy pojawia się pokusa i trzeba dokonać wyboru między dobrem i złem, między korzyścią a wartością. Leżą na stole dwa firmowe długopisy; „Jeden sobie wezmę – firma na tym nie straci. A przecież mieli dać podwyżki i nie dali, więc tym długopisem odbieram to, co i tak mi się należy. Właściwie należy mi się znacznie więcej, a biorę tylko ten jeden marny długopis. Co z tego, że codziennie? Moje dziecko też codziennie czegoś potrzebuje. Nie dla siebie biorę, lecz dla dziecka.” Ludzie nie myślą więc o sobie, jak o złodziejach. Jednak nie wzięliby długopisu, gdyby strata po stronie wartości była zbyt duża. Skoro biorą, to znaczy, że firma dała im argumenty do podobnych usprawiedliwień społecznych. Arogancki, zły szef to jeden z ważniejszych takich argumentów.

– Myślę, że w firmach rodzinnych podobne zachowania zdarzają się rzadziej, bo tu istnieją kodeksy godnościowe – mówi prof. Andrzej Jacek Blikle. – Nie wiesz się ich wprowadzić na ścianach, jak w dużych korporacjach, ale są niejako wpisane w tryb myślenia właścicieli oraz pracowników. W dodatku, tutaj częściej niż gdzie indziej, ludzie po prostu się lubią. I to jest najważniejsze. Budowanie pozytywnych relacji jest bowiem jedyną gwarancją dobrej pracy. I szansą na przetrwanie firmy w okresie kryzysu.

Model Gwiazdy Sukcesyjnej

Jako właściciel myślałeś o sukcesji w swojej firmie. O tym, komu przekażesz władzę i własność zapewniając jednocześnie wiedzę konieczną do prowadzenia działalności. Jesteś odpowiedzialny za tę ważną decyzję – mówisz: „Chcę zaplanować przyszłość firmy i rodziny!” Musisz zdać sobie sprawę z tego, że gdy zaczniesz proces zmiany, będziesz potrzebował zaangażowania i wsparcia innych osób – swojej rodziny, potencjalnych sukcesorów, ale też pracowników, w tym tych z działu HR. Chodzi również o ich przyszłość!



**dr Adrianna
Lewandowska, MBA**

Doradca strategiczny, Właściciel
Business Discovery, Prezes Instytutu
Biznesu Rodzinnego

Podróż sukcesyjną rozpoczynasz oczywiście Ty – właściciel!

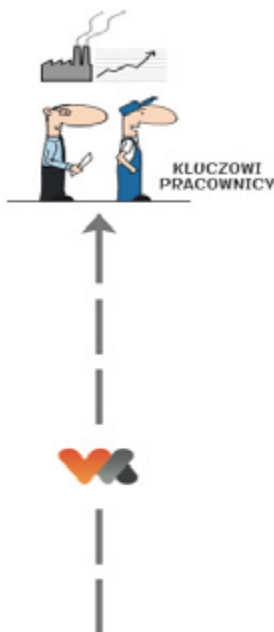
To jasne, że to Ty inicjujesz zmianę, która będzie przenikała sferę zarówno rodziny, jak i przedsiębiorstwa. Robisz pierwszy krok! Zastanawiasz się, komu przekazać firmę, kiedy, w jaki sposób i czy w ogóle – może jednak warto ją sprzedać? Jak zabezpieczyć siebie i najbliższych? Jakie kompetencje powinien mieć Twój następca? Jakie wartości są dla Ciebie najcenniejsze i zależy Ci na zachowaniu ich w firmie? Przygotuj się na to, że sukcesja wymaga od Ciebie pójścia „pod prąd” – wyboru innych niż dotychczasowe ścieżek! Robisz to, czego jeszcze nie robiłeś i rozwijasz się w szukaniu alternatyw życiowych! Szukasz pasji i energii, dzięki której rozwijasz Twoją osobowość w sferze innej niż firmowa! Dajesz przykład – **pniesz się w górę, pod prąd!**

Zaraz za tobą w podróż sukcesyjną wyruszają Twoje dzieci!

Dorastające dzieci w pewnym sensie „integrują” się z firmą prowadzoną przez rodziców – przeżywają dumę z dorobku rodziny, żal i smutek wobec rodziców, którzy nie mają czasu się nimi zająć. Ale też czerpią realne profity z dochodów (co potrafią lub nie potrafią docenić). Przeżywają radość, kiedy widzą dobre relacje w rodzinie i lęk, kiedy dochodzi do silnych konfliktów i kryzysów. To wszystko tworzy głębokie podłoże emocjonalne zarówno u rodziców, jak i u dzieci. Jest ono ważnym elementem przy podejmowaniu różnych decyzji.

Twoi synowie i Twoje córki od małego były obecne w firmie. Z czasem coraz bardziej identyfikowały się z firmą. Czym jest dla nich przyszłość? Czy chcą pracować w firmie? Z rodzicami? A później samodzielnie? Czy dadzą radę? Czy mają kompetencje do zarządzania firmą? Jakie kompetencje muszą rozwijać, by zasłużyć na szacunek wieloletnich pracowników? W jakich obszarach firmy mogą przysłużyć się najbardziej? A Ty, czy potrafisz zrezygnować z pracy i zostawić dzieciom niezależność? Teraz **Twoje dzieci rozpoczynają wędrówkę na szczyt!**





Do sukcesji przygotowują się również pracownicy

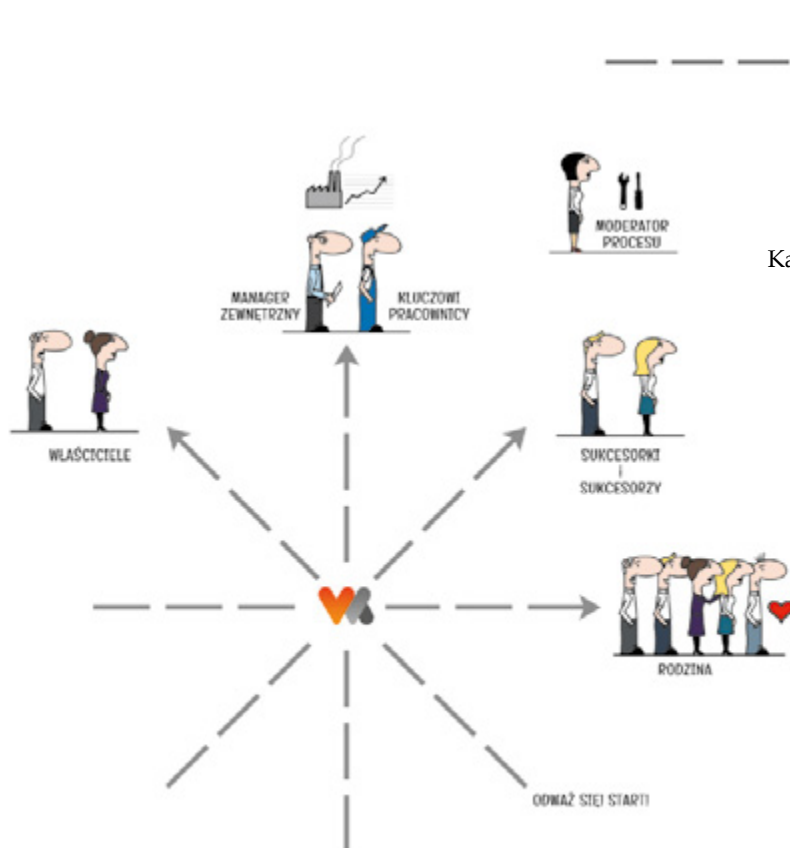
Perspektywa pracownika nie jest, wbrew pozorom, zupełnie bez znaczenia. Wykonując codzienne obowiązki, doksztalcając i rozwijając się, a także przyczyniając do rozwoju przedsiębiorstwa, pracownik przywiązuje się do obecnego szefa, do Ciebie. Dajesz mu pewnego rodzaju poczucie bezpieczeństwa, ma zaufanie do panujących w firmie zasad i wartości. Ma poczucie przynależności i stabilności. Pracuje u Ciebie już na tyle długo, że wie, do kogo ma się zwrócić w razie problemu, wie, przed kim jest odpowiedzialny za swoją pracę, a także wie, kto wypłaca mu co miesiąc należne wynagrodzenie. W momencie rozpoczęcia procesu sukcesji w firmie to wszystko może ulec zmianie. Pracownicy z długoletnim stażem często patrzą na sukcesora przez pryzmat własnego doświadczenia zadając sobie pytania: „Czy on/ona poradzi sobie na tym stanowisku?”, „Czy będzie dla mnie tak wyrozumiały jak obecny właściciel?”, „Dlaczego mam słuchać rad tej niedoświadczonej osoby, skoro sam wiem, jak to zrobić?”.

Pracownicy firmy rodzinnej są więc również zaangażowani w proces sukcesji. Od ich przygotowania do tej zmiany pokoleniowej również bardzo wiele zależy. Dotychczas szanowali i pracowali dla właściciela, z którym znali się od 20 lat, niełatwo im więc będzie zaakceptować zmianę. Pracownicy pomagają w sukcesji zdefiniować wartości, którymi żyje przedsiębiorstwo, biorą współodpowiedzialność za wypracowanie nowej strategii rozwoju, wizji i dają kredyt zaufania wchodzącym do firmy nowym szefom, a wszystko po to, **by firma się rozwijała – idą w górę!**

Kolejną grupą szykującą się do podróży jest rodzina.

Znalezienie sukcesora to problem nie tylko ograniczający się do wyboru odpowiedniej osoby, która posiada niezbędne umiejętności i długi staż pracy, ale również problem związany z pozostałymi członkami rodziny i ich oczekiwaniami¹. Rodzinę czeka wiele trudnych rozmów, spotkań, regulacji. Mama będzie konfrontowana z rozstrzygnięciami, jak podzielić, żeby było „sprawiedliwie”, a to nie za-

wsze znaczy „równo”. Tata będzie się zastanawiał, które z dzieci poradzi sobie lepiej. Kto najlepiej zadba o interesy firmy, a w konsekwencji też rodziny? Jakie uregulowania zastosować wobec rodziny nie zaangażowanej bezpośrednio w firmę. Albo zaangażowanej rodziny dalszej? Które z dzieci ma jakie pragnienia szczęścia? Macie mnóstwo spraw do omówienia, przedyskutowania, zadecydowania! Ale: **Wasze wartości, Wasze relacje i miłość niech pozostaną na tym samym poziomie!**



7 MIŁOWYCH KROKÓW SUKCESJI

Każdy więc ma do przejścia pewną drogę: właściciele, sukcesorki, sukcesorzy, kluczowi pracownicy, managerowie zewnętrzni, rodzina. Droga niektórych jest nieco krótsza, innych dłuższa, trudniejsza. Istotą procesu sukcesji jest jednak to, że w jego centralnym miejscu są wartości: **wartości rodziny i wartości biznesu.**

To z nich płynie siła nie tylko dla rodziny, by przejść ten proces w godności, wzajemnym szacunku, miłości i życzliwości, ale i dla biznesu, dla jego długowieczności. To co było marzeniem założyciela, co wpłynęło na kulturę firmy, jej sposób funkcjonowania na rynku, jej pozycję rynkową, unikatowość, ma szansę być niesione przez kolejne pokolenia jako jej cenny zasób. Proces, w którym każdy odgrywa jakąś rolę.

W harmonijnym działaniu pomaga moderator procesu sukcesji. Zadaniem tej osoby jest analiza istniejącego potencjału sukcesyjnego, określanie zakresów kompetencji, odkrywanie obszarów rozwoju, wspieranie wszystkich pozostałych grup komunikacyjnie, motywacyjnie i trochę też... dyscyplinująco! To dobry duszek całego procesu transformacji!

Poszukaj takiej osoby i poproś, by pomogła... zrobić ci ten pierwszy krok! Od niego zaczyna się każda podróż! Idziecie wszyscy razem!

¹ Del Giudice M., *Knowledge and the Family Business*. Springer 2011, s. 56.

Skuteczna sukcesja przez dwa lub trzy pokolenia w przedsiębiorstwach rodzinnych wcale nie jest tak prosta. Szanse na to, że firma rodzinna przetrwa wystarczająco długo, by przejść w ręce kolejnego pokolenia, nie są duże. Tylko ok. 30% firm przetrwa do następnego pokolenia, a jedynie 10% firm do trzeciego². Przyczyny nieudanych przejęć przedsiębiorstw są bardzo różnej natury, jednakże w głównej mierze dotyczą tego, że brakuje odpowiedniego zaplanowania i konkretnej koncepcji tego w jakim zakresie i komu przekazana zostanie odpowiedzialność za firmę. Wybuchowa mieszanka uczuć, emocji i interesów może w każdym momencie i na każdym etapie planowania sukcesji eksplodować i zagrozić bezpieczeństwu rodziny, przedsiębiorstwa, majątku i przedsiębiorcy. Podczas gdy założyciel firmy, który ma jedno dziecko, może liczyć na stosunkowo łatwe przeprowadzenie sukcesji – w rodzinie posiadającej kilkoro dzieci może się to okazać niezwykle trudne. Na pierwszy plan wysuwa się zatem konieczność połączenia emocji i interesów, choć trzeba się liczyć z tym, że zamiast „rodzinnej jedności” może dojść do niechcianego rozłamu, bo nie zawsze można – jak to w życiu bywa – wszystkich zadowolić.

W firmach rodzinnych ekonomiczny sukces utożsamiany jest często z trwaniem przedsiębiorstwa, zachowaniem tradycji i długofalowym rozwojem, a nie szybkim zyskiem. Twoją intencją jako właściciela było i nadal jest nie tylko zagwarantowanie zarobkowania i miejsc pracy dla rodziny, ale i zapewnienie sukcesji, a w konsekwencji długowieczności firmy. Zarządzasz przecież czymś ważnym. Ważnym dla ciebie, dla twojej rodziny, ale też organizacją ważną z punktu widzenia społeczeństwa, twojej lokalnej społeczności. Czujesz się odpowiedzialny nie tylko za siebie i swoich bliskich, ale też za swoich pracowników, za ich miejsca pracy, za byt ich i ich rodzin. Pracujesz nie tylko na swoje konto, ale też przyczyniasz się do tego, by co miesiąc na konto kilku, kilkunastu czy kilkudziesięciu pracowników wpływały wypłaty. Czujesz się odpowiedzialny za nich, za ich rodziny, za dobrobyt lokalnej społeczności. Dlatego w proces zmian angażujesz się wielokrotnie bardziej,

gdyż twoje relacje z wszystkimi tymi grupami są bardziej osobiste – a to od skutecznej sukcesji zależy dalsza egzystencja i rozwój przedsiębiorstwa. Jeśli Ty jako założyciel nie skonfrontujesz się z tym zadaniem odpowiednio wcześniej, by krok po kroku przygotować się do jego realizacji, działasz na szkodę swoją, swojego życiowego dzieła i swoich następców³.

Jest co najmniej kilka dróg przeprowadzenia sukcesji. Decydujące są każdorazowo zależności wynikające z powiązań pomiędzy obszarami: rodzinnym, przedsiębiorczym, finansowym, podatkowym i prawnym. Przeanalizuj pojawiające się między tymi obszarami zależności! Wyzwaniem będzie dla Ciebie sukcesja nie tylko jako kontynuacja ładu korporacyjnego, ale i jako długookresowe zagwarantowanie konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa.

² Fleming Q.J., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wyd. Helion, Gliwice 2006: 8

³ Lewandowska A., *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszyk, K. Doktor, Wyd. II WSKiZ, Poznań 2009: 811





Sukcesja: problem czy wyzwanie?



Łukasz Martyniec

Doradca sukcesyjny, prawnik,
wykładowca, redaktor naczelny portalu
planowaniespadkowe.pl.

101 lat. Tyle liczył sobie podobno właściciel niewielkiej pasmanterii w jednym z miast w Wielkopolsce, kiedy zakończył prowadzenie sklepu i przeszedł na zasłużoną emeryturę. Rekord Polski? Być może. Podobno praca do końca sprawiała mu przyjemność. Kontakt z ludźmi, obsługa klientów, codzienne czynności, które wykonywał przez całe życie...

Tę niezwykłą historię usłyszałem podczas jednego ze szkoleń, które prowadziłem dla przedsiębiorców. Nie znam niestety szczegółów, chętnie zadalbym właścicielowi pasmanterii kilka pytań. Na przykład takie: **chciał, czy też musiał być aktywny zawodowo i prowadzić biznes w tak późnym wieku?** Na Zachodzie, w krajach, gdzie kapitalizm legitymuje się znacznie dłuższą praktyką, niż w Polsce, gdzie działają firmy wielopokoleniowe, a realia przekazywania biznesu z rodziców na dzieci znane są od setek lat, wielu właścicieli firm prowadzi je w wieku lat 70, 80 i więcej. Nie, nie dlatego, że chcą. Bardzo często muszą

to robić. Firmy są zbyt małe, aby można je było atrakcyjnie sprzedać, a właściciele nie mają innych źródeł przychodów wystarczająco dużych, aby móc pozwolić sobie na likwację interesu. A dzieci? Cóż, nie mają przecież obowiązku przejmowania rodzinnego biznesu. Mogą mieć inne plany na życie, lub – po prostu – nie nadawać się do tego. Podobno tylko niewielki procent osób ma żylkę do interesów i poradzi sobie, zwłaszcza w warunkach nietolerującej pomyłek globalnej konkurencji.

Tymczasem w przyszłym roku minie 25 od dnia, w którym w Polsce skończyła się tzw. gospodarka socjalistyczna. W tym czasie pomimo tego, że często bywało pod górkę, wielu przedsiębiorczym, ciężko pracującym ludziom udało się zbudować firmy i majątki. Dają ludziom zatrudnienie, płacą podatki i realizują swoje pasje. To sól tej ziemi. Ogromnym wysiłkiem wielu lat pracy udało się osiągnąć sukces. Mniejszy albo większy. Globalny lub lokalny. Ale sukces.

Niezależnie od tego, czy właściciele tych firm mają poczucie, że są firmami rodzinnymi, czy też nie – stoją przed nimi te same wyzwania. **Jeśli zakładali biznes sami mając lat 30, 40 lub 50, po 15–25 latach prowadzenia go, powinni rozpocząć poszukiwanie odpowiedzi na podstawowe pytania.**

● Jak długo chcę być aktywny zawodowo? Co zamierzam robić i czym się zajmować po zakończeniu aktywności zawodowej? Czy mam zabezpieczone źródła przychodu na ten okres życia? Przecież jeśli przekazać dzieciom

biznes w wieku 65 lat, a dożyję 100 – muszę mieć pomysł na 35 lat aktywności!

- Kiedy oraz komu przekazać firmę? Jak upewnić się, że dzieci są gotowe do przejęcia odpowiedzialności za jej prowadzenie? Czy równo na pewno znaczy sprawiedliwie? Czy wszystkie dzieci powinny otrzymać udziały? Czy rozmawiałem z nimi o tym i czy moja wizja pokrywa się z ich planami?
- A może firmę sprzedać? Co będzie, jeśli dzieci nie będą chciały albo potrafiły jej przejąć?
- Co, jeśli nie uda się firmy ani sprzedać, ani przekazać dzieciom? Pozostaje likwidacja. Chyba, że zamierzam pracować do końca życia...
- Co z aktywami poza firmą – domem, nieruchomościami lub gotówką? Jak podzielić je pomiędzy dzieci? A jeśli są kredyty?

A to są przecież tylko bardzo podstawowe, strategiczne kwestie. Nie pytam na razie o formę prawną prowadzenia firmy i zapisy w umowie spółki albo ich brak, kompetencje i relacje, o zachowki, testamenty, podatki, szczegóły planu finansowego, problemy z procedurami spadkowymi, kredytami, współwłasnością i zarządzaniem majątkiem małoletniego dziecka pod nadzorem sądu rodzinnego – to przecież są już szczegóły. Choć od nich nierzadko zależy powodzenie całego planu.

Właściciele każdej firmy prędzej czy później staną przed podobnymi dylematami. **Każdą firmę po pewnym czasie czekają trzy scenariusze:** (i) przejęcie przez rodzinę – za życia albo po śmierci dotychczasowego właściciela, (ii) sprzedaż albo upublicznienie i rozproszenie udziałów lub (iii) likwidacja albo upadłość. Jeśli zależy nam na ochronie majątku, który przez wiele lat wypracowywaliśmy, jeśli chcemy mieć nad nim kontrolę i nie dać się zaskoczyć na przykład tym, że w określonych okolicznościach zadziała przepis prawa, o którego istnieniu nie mieliśmy pojęcia – warto poważnie rozważyć odpowiedzi na przedstawione wyżej pytania. Warto poświęcić na to tyle czasu i energii, aby mieć pewność, że niczego nie zaniedbaliśmy. Że zrobiliśmy wszystko, aby nasz biznes, rodzina i majątek były bezpieczne, a dobre relacje rodzinne utrzymane

W tym sensie sukcesja biznesu rodzinnego oraz sukcesja majątku jest problemem. **Wymaga od właścicieli**

podjęcia wysiłku polegającego na zdobyciu odpowiedniej porcji wiedzy z takich dziedzin jak prawo (rodzinne, handlowe, gospodarcze, spadkowe i procedury), podatki, finanse oraz zarządzanie. Wymaga podjęcia szeregu nie zawsze łatwych i oczywistych decyzji. Wypracowane decyzje warto skonsultować – przede wszystkim z rodziną, czyli z osobami, których proces przekazywania majątku i biznesu dotyczy lub dotyczył będzie w przyszłości. Z praktyki wiemy, że nie zawsze wizja właścicieli firm na temat tego, co myśli małżonek lub dzieci, pokrywa się z ich planami – często potrzebna jest zwyczajna rozmowa i prosty przekaz.

Osobno warto rozważyć i obwarować prawnie tzw. **plan awaryjny**. Niezależnie od naszych planów życie pisze własne scenariusze – nie wiemy kiedy i kogo może zabraknąć. Ważne jest, aby zabezpieczyć się przed niepożądanymi prawnymi i finansowymi skutkami śmierci współnika lub członka rodziny. Z punktu widzenia tych osób, które zostają. Z doświadczenia wiem, że ten temat jest najbardziej zaniedbany – o testamentach wciąż myśli i mówi się zbyt mało. Choć to także zaczyna się już zmieniać.

Na szczęście jest także druga strona medalu. Bo czy nie

byłoby dobrze, gdyby mieć podstawy sądzić, iż firma, którą założyliśmy, będzie działać nawet 100 lat po tym, jak przestaniemy ją prowadzić i będzie nadal rozwijana przez nasze dzieci, a potem wnuki? Że – jak to jest na Zachodzie – firma prowadzona będzie w 3 czy 5 pokoleniu przez kilkudziesięciu spadkobierców (przy czym aktywnie zarządzać nią będzie tylko kilka osób, a pozostali będą współwłaścicielami)? Że wartości, które przyświecały nam przy budowie biznesu

towarzyszyć nam będą przez wiele lat po tym, jak nas już na ziemskim świecie zabraknie?

Że będziemy wspomniani jako odpowiedzialni założyciele biznesu, którzy zadbali o mądrze przeprowadzoną sukcesję. W krajach, gdzie kapitalizm trwa nieco dłużej, niż u nas, wielu firmom i rodzinom to się udało. Wykorzystajmy ich wiedzę oraz – coraz większe już – polskie doświadczenia, aby owoce naszego wieloletniego wysiłku nie były zmarnowane lecz – wprost przeciwnie – mogły wzrastać dalej. **W tym sensie sukcesja jest wyzwaniem. Warto stać mu czoło.**



Kłody pod nogami przedsiębiorców

Jednym z kluczowych pytań stojących przed każdym przedsiębiorcą jest to, czy i do jakich rozmiarów rozwijać swoją firmę. Na jakie bariery rozwojowe natrafiają małe i średnie przedsiębiorstwa? Badania w tym zakresie, zarówno w Polsce jak i na świecie, od lat prowadzi Grant Thornton. Poniżej prezentujemy wyniki najnowszych badań.

Niejasne prawo i skomplikowane przepisy doskwierają polskim przedsiębiorcom od wielu lat, co potwierdzają badania IBR prowadzone w Polsce od 2004 r. W opinii badanych jest to czynnik najsilniej hamujący rozwój biznesu – 56% polskich firm w I kwartale 2013 r. uznało biurokrację za ważną lub bardzo ważną barierę.

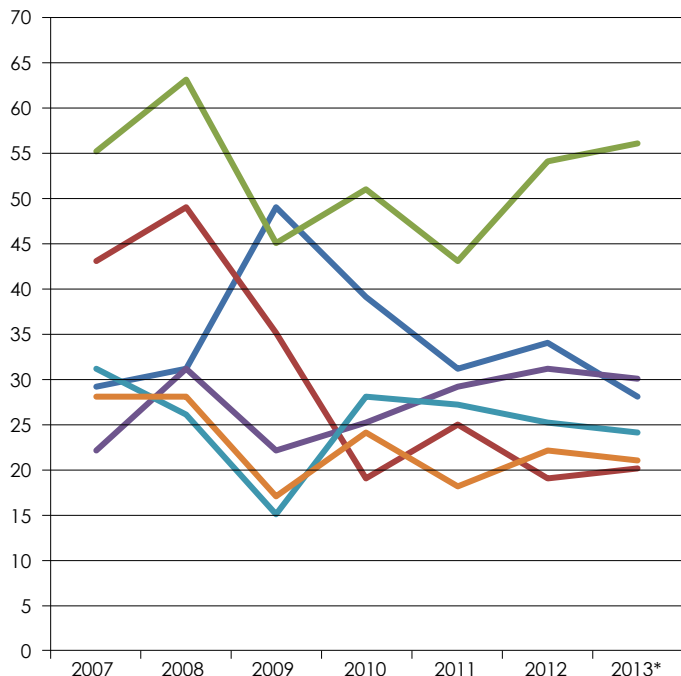
Wśród innych barier wskazywanych przez przedsiębiorców do grupy najistotniejszych należały: ograniczenie zamówień, trudniejszy dostęp do wykwalifikowanych kadr, wysokie koszty finansowania, niedobór kapitału obrotowego i długoterminowego finansowania.

Pod względem barier biurokratycznych zdecydowanie negatywnie odbiegamy od średniej światowej i europejskiej, gdzie ok. 30-40%* właścicieli firm wskazuje tę barierę jako kluczową. W każdym kraju jest to element hamujący rozwój przedsiębiorstw, ale występują istotne różnice w skali tego zjawiska. Globalnie, przedsiębiorcy najbardziej obawiają się spadku zamówień.

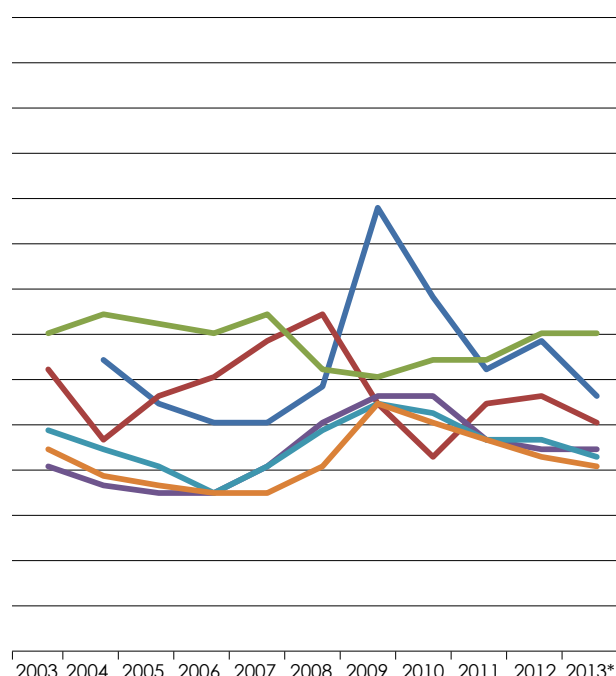
W przeregulowanym i często zmieniającym się środowisku prawnym przedsiębiorcy potrzebują wsparcia ze strony kompetentnych i pomocnych urzędników. Dotychczasowe efekty działań kolejnych rządów pod hasłem ułatwień dla biznesu i zwiększenia przyjazności państwa, nie rokują w najbliższych latach poprawy sytuacji.

**Dariusz Bednarski, Grant Thornton,
partner zarządzający**

Wykres 1. Największe bariery rozwoju wskazywane przez przedsiębiorców **w Polsce** w latach 2007–2013 (% firm wskazujących daną barierę jako istotną lub bardzo istotną).



Wykres 2. Największe bariery rozwoju wskazywane przez przedsiębiorców **globalnie** w latach 2003–2013 (% firm wskazujących daną barierę jako istotną lub bardzo istotną).



Źródło: Grant Thornton International Business Report 2007-2013

* Dane za 2013 r. to średnia z pierwszego kwartału

- Spadek zamówień/spadek popytu
- Koszty/dostępność finansowania
- Brak wykwalifikowanej siły roboczej
- Niedobór kapitału obrotowego
- Niekorzystne przepisy/biurokracja
- Niedobór długoterminowego finansowania

Nieprzyjazna legislacja

W gąszczu niespójnych i nieprzyjaznych przepisów przewagę mają duże firmy, które mogą sobie pozwolić na silne, a zatem kosztowne zespoły prawnicze i doradcze. Częściej też optymalizują one procesy i zobowiązania budżetowe.

Zmniejszanie się zamówień ze strony klientów

MŚP z natury rzeczy dysponują mniejszymi budżetami marketingowymi, jak również mają mniejsze rezerwy, pozwalające przetrwać trudny czas, agresywnie walcząc o klientów. W praktyce, w okresach dekonunktury, często również więksi gracze konsolidują rynek, wykorzystując „głębsze” portfele.

Koszty finansowania oraz niedobór kapitału obrotowego

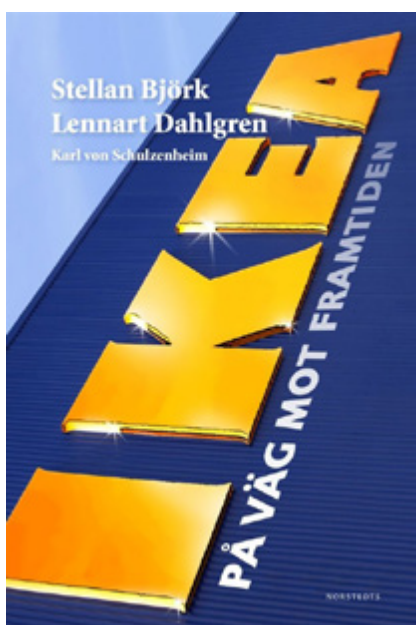
W walce o kapitał bardziej wiarygodne mogą okazać się większe podmioty, zapewniające lepsze zabezpieczenie

pożyczanych/ inwestowanych środków. W konsekwencji mniejsi muszą akceptować wyższe koszty pozyskania kapitału. Alternatywą dla MŚP jest poszukiwanie nowych, poza kredytem bankowym, dróg finansowania rozwoju biznesu. O ile 10 lat temu przedsiębiorcy nie mieli jeszcze do dyspozycji takich źródeł jak NewConnect czy Catalyst, a fundusze private equity były również czymś egzotycznym, o tyle dziś te źródła kapitału są do dyspozycji właścicieli firm.

Niewystarczająca ilość wykwalifikowanych pracowników

MŚP oferują średnio swoim pracownikom wyraźnie niższe wynagrodzenie. Dodatkowo, w przypadku średnich przedsiębiorstw, udział wynagrodzeń w kosztach ogółem jest większy niż w dużych. W praktyce powoduje to, że bariera związana z ograniczoną podażą wykwalifikowanych pracowników jest dla MŚP jeszcze bardziej istotna.

Założyciel sieci IKEA stracił majątek na rzecz synów



Ciemne strony rodzinnej firmy ujawnia w książce były pracownik.

Praktyka pokazuje, że firma rodzina może być efektywnym modelem prowadzenia przedsiębiorstwa. O tyle, o ile jest on realizowany właściwie. W niektórych sytuacjach zaangażowanie rodziny w podejmowanie kluczowych decyzji może bowiem być czynnikiem uniemożliwiającym rozwój, a nawet prowadzącym do bankructwa.

Prowadzenie rodzinnego biznesu oprócz wyraźnych korzyści, takich jak wysoki poziom zaangażowania w rozwój firmy czy przyjazna atmosfera pracy, może wywoływać także trudności organizacyjne. Bliskie i osobiste relacje ze współpracownikami z jednej strony mogą ułatwiać rozwiązywanie konfliktów i przepływ komunikacji wewnętrznej, jednak w niektórych sytuacjach mogą prowadzić do przedkładania emocji nad logiczne rozwiązania. Problemy na gruncie prywatnym przekładane są na pracę zawodową i odwrotnie, co niestety jest chlebem powszednim w wielu przedsiębiorstwach. To z kolei nie sprzyja profesjonalnym działaniom i może wywoływać konflikty zarówno między członkami rodziny, jak i pozostałymi pracownikami.

Na własnej skórze przekonał się o tym Ingvar Kamprad, założyciel sieci IKEA. W wyniku sporu z synami stracił on bowiem znaczną część swojego majątku, uzbieranego już po przekazaniu kierownictwa i własności IKEA. Pomimo tego, że potomkowie miliardera zostali właścicielami firmy, wynajęli amerykańskich prawników, by przejąć część fortuny ojca, co też im się udało. Sprawa negatywnie odbiła się nie tylko na finansach firmy, ale i jej wizerunku.

Zgodnie z informacjami, które w połowie września podała PAP, sprawa została ujawniona w książce „IKEA w drodze do przyszłości”, której współautorem jest Lennart Dahlgren, były szef IKEA w Rosji. PAP w depeszy powołał się na fragmenty książki, które zacytował szwedzki dziennik gospodarczy „Dagens Industri”. Dowiadujemy się z nich,



Fot. Celsius/Wikimedia

że na 4 lata przed swoim odejściem ze stanowiska prezesa IKEA, które nastąpiło w 1986 roku, Ingvar Kamprad założył w Holandii fundację, która kontroluje firmę, pozostawiając sobie potajemnie prawo do samej marki IKEA. Dzięki temu zabiegowi od tamtej pory co roku otrzymywał niewielki procent z dochodów firmy. Uzbierany w ten sposób przez 30 lat majątek mógł sięgać nawet 3,5 mld euro. Jak czytamy dalej, gdy synowie – Peter, Jonas i Mathias – dowiedzieli się o tych pieniądzach, postanowili je przejąć, mimo tego, że ojciec przekazał im całą firmę.

Oryginalny tytuł książki to „IKEA : på väg mot framtiden”. Została wydana pod koniec września w Szwecji i jest do kupienia w tamtejszych księgarniach internetowych za 165-179 SEK, czyli ok.80 zł. Jak do tej pory rodzina Kamprad nie odniosła się oficjalnie do informacji, o których pisały media po tym, jak w połowie września „Dagens Industri” zacytował fragmenty książki.

Dwójka pozostałych autorów książki to Karl von Schulzenheim i Stellan Bjoerk. Pierwszy z nich jest ekonomistą. Drugi natomiast dziennikarzem ekonomicznym, od 1967 roku niemal bez przerwy związanym ze szwedzkim tygodnikiem gospodarczym Veckans Affärer. Już wcześniej interesował się zarówno samą firmą IKEA, jak i firmami rodzinnymi. W 1998 roku wydał pierwszą książkę poświęconą legendarnemu już producentowi mebli, a jej tytuł brzmiał „Ikea – entreprenören, affärsidén, kulturen” (po polsku: „Ikea – przedsiębiorstwo, model biznesowy, kultura”). Osiem lat później opublikował z kolei „Dynastin Stenbeck. Succéer och tragedier i en finansfamilj” (pl: „Dynastia Stenbeck. Sukcesy i tragedie w rodzinie finansistów”). Żadna z książek nie została wydana w Polsce.

Jednak to Lennart Dahlgren jest najciekawszą postacią spośród trzech autorów książki, której fragmenty wywołały

niemały poruszenie w mediach od rodzimej Szwecji, przez Wielką Brytanię, kraje Europy Środkowej, a na Australii i Nowej Zelandii skończywszy. „IKEA w drodze do przyszłości” to nie pierwsza jego książka. Zdążył już wcześniej zdobyć pisarskie szlify oraz nie małą sławę. Przyniosła mu ją książka o wprowadzaniu sklepów IKEA do Rosji. Co ciekawe – w każdym z dwóch krajów, gdzie została wydana, miała inny tytuł. Rosyjski tytuł w wolnym tłumaczeniu na polski brzmi „Pomimo absurdu: jak pokonałem Rosję, a ona pokonała mnie”. Natomiast w Szwecji książkę opublikowano pod tytułem „IKEA kocha Rosję”. Podobnie, jak w przypadku „IKEA w drodze do przyszłości”, nie znajdziemy jej w polskich księgarniach. Nie doczekała się ona również wydania po angielsku.

Historia sieci IKEA rozpoczęła się w 1943 roku, kiedy 17-letni wówczas Ingvar Kamprad postanowił zająć się handlem. Meble włączył do asortymentu dopiero po 5 latach działalności firmy, ale prawdziwy sukces przyniósł mu pomysł pakowania mebli na płask. Różne źródła podają, że wpadł na niego próbując kiedyś włożyć do samochodu stół. Przyjaciel poradził mu wówczas, żeby usunął nogi.

Warto podkreślić, że IKEA jest mocno związana z Polską, która obecnie jest jednym z dwóch największych eksporterów mebli dla sieci. Początek współpracy przypada na rok 1961, kiedy to Ingvar Kamprad po raz pierwszy przyjechał do naszego kraju aby nawiązać współpracę z tutejszymi producentami mebli. Wizyta trwała wówczas tydzień, a jej efektem było zamówienie krzeseł ÖGLA wytwarzanych z giętego drewna bukowego w Zakładzie Mebli Giętych w Radomsku.

*Konrad Bugiera, Pełnomocnik ds. Mediów i PR,
Fundacja Firmy Rodzinne*



Biuro: 03-734 Warszawa
ul. Targowa 70/101
tel. + 48 22 213 89 68
sekretariat@firmyrodzinne.pl
www.firmyrodzinne.pl

andrzej.blikle@blikle.pl

Warszawa, dnia 11 września 2013 r.

Drodzy Przedsiębiorcy Rodzinni

Jest nas w Polsce ponad półtora miliona firm rodzinnych. Nasz udział w PKB to blisko 50%, a nasz udział w tworzeniu miejsc pracy to ponad 50%. Jesteśmy trzonem gospodarki i jest tak nie tylko w Polsce. We wszystkich rozwiniętych krajach świata firmy rodzinne stanowią przeważającą większość firm. To prawda, że najwięcej spośród nas to firmy mikro, małe i średnie. Jest tak, bo wśród firm w ogóle, najwięcej jest właśnie firm z sektora MMŚP. W Polsce to aż 99,8% wszystkich firm, a w innych krajach jest podobnie. Ale są też duże i bardzo duże firmy rodzinne. W Polsce to Fakro, Konspol, Solaris, Irena Eris i nie tylko, a na świecie to na przykład BMW, H&M, Ikea, Prada, Heineken, Auchan.

Wiek XXI będzie zapewne wiekiem wzrostu znaczenia firm rodzinnych, gdyż jak na razie jesteśmy najlepszym rozwiązaniem problemu tworzenia miejsc pracy dla pokoleń, wkraczających w życie i pewnych emerytur dla seniorów. W świecie, w którym liczba ludzi pracujących w stosunku do żyjących z emerytury stale maleje, firma rodzinna, w której pracę podejmą nasze dzieci, to najpewniejsza gwarancja pogodnej jesieni życia.

Wiek XXI to też wiek, który będzie świadkiem powstania *gospodarki wiedzy* budowanej przez firmy, dla których wiedza stanowi najcenniejszy i stale rozwijany kapitał. Bezpowrotnie odchodzimy do historii czasy, gdy wiedza wyniesiona ze szkoły i uczelni wystarczała na całe życie. Nowe technologie, nowe trendy społeczne i intelektualne sprawiają, że aby nadążyć za światem, musimy się uczyć nieustannie. Jedyne bowiem, co w przyszłości będzie pewne i niezmiennie, to stała zmiana, za którą musimy podążać.

By wspomóc firmy rodzinne w tej zmianie, nasze stowarzyszenie w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości zrealizowało w latach 2010–2012 projekt „Firmy rodzinne”, w którym udział wzięło ponad 300 osób z blisko 120 firm. Wysoka ocena, jaką temu projektowi dali zarówno recenzenci, jak i uczestnicy, spowodowała, że zaproponowano nam realizację drugiego, znacznie obszerniejszego projektu, który nazwaliśmy „Firmy rodzinne 2”. Do tego właśnie projektu chciałbym Państwa bardzo serdecznie zaprosić. Wszystkie szczegóły znajdziecie na stronie www.firmyrodzinne.eu.

Andrzej Jacek Blikle
prezes zarządu IFR



Druga odsłona rodzinnych

Trwa rekrutacja do programu „Firmy rodzinne II”, w ramach którego przez kolejne miesiące organizowane będą szkolenia biznesowe i rodzinne. Ich tematyka dotyczyć będzie spraw, zawierających się w hasle 6S – Samorozwój, System rodzinno-firmowy, Strategia, Sukcesja, Społeczność oraz Synergia.

Zeby wszystko w firmie rodzinnej działało i system rodzinno-firmowy funkcjonował bez problemów, sprawy w każdej z „S” muszą być uporządkowane. Sfery te powinny się też uzupełniać i wzajemnie wzmacniać – mówi Małgorzata Zawadka, koordynator kampanii społecznej Firmy Rodzinne. – Pokazała to niebicie ubiegłoroczna, pierwsza edycja programu.

Doświadczenia zebrane wówczas oraz wnioski z nich wynikające mają być pomocne w takim ułożeniu programu spotkań, żeby ich uczestnicy znaleźli tam wiedzę, którą potem będą mogli wykorzystać zarówno w swojej firmie, jak i w rodzinie. Ten szczególny rodzaj przedsiębiorstwa ma bowiem swoje zalety, ale ma też sporo zagrożeń. Taka formuła może być niezwykle sposobem na utrzymanie i silne zintegrowanie ludzi. Jednak zdarza się też, że rodziny rozpadają się właśnie dlatego, że funkcjonują także jako firma. Szkolenia obejmować więc będą takie dziedziny, jak zarządzanie, sztuka negocjacji, budowa marki oraz finanse. W zakresie podnoszenia umiejętności psychospołecznych, słuchacze dowiedzą się też, jak rozmawiać – najpierw z samym sobą, potem z własną rodziną i w końcu z potencjalnymi klientami.

Efektom dodatkowym ma być budowanie społeczności firm rodzinnych. Wydaje się to o tyle naturalne, że każdy, kto bierze udział w programie, już poprzez sam fakt uczestniczenia, staje się niejako ambasadorem zmiany.

– Zaczątki już są. Widzimy to i odczuwamy – zapowiada Małgorzata Zawadka. – Uczestnicy szkoleń coraz bardziej otwierają się na nową wiedzę i z każdym kolejnym spotkaniem widać, że zaczynają nieco inaczej postrzegać i swoją działalność, i samego siebie. Przestają myśleć o sobie, jak

o osobach, którym się w życiu nie udało, bo nie potrafili zagrać miejsca w żadnej pracy na etacie. Sprawiają natomiast wrażenie podbudowanych świadomością, że są przedsiębiorcami. Zaczynają też rozumieć, że przedsiębiorczość, to nie defekt ani żadna wada, lecz zaleta. Nie umieli być pracownikami, ale świetnie nadają się na pracodawców. Zaczynają być z siebie dumni.

Firmy rodzinne nastawione są na długoterminowe utrzymanie się na rynku. Ale żeby długo utrzymać się w biznesie, przede wszystkim trzeba być etycznym. I one takie właśnie są. Budowane na wartościach i zorientowane na ludzi, mają świadomość, że muszą współdziałać ze społeczeństwem. Dlatego są aktywne i budują wokół siebie społeczność obywatelską. Mają swoją misję i realizują swoje cele, choć czasem nawet nie zdają sobie z tego sprawy.

W ramach wsparcia firm rodzinnych, budowy etosu przedsiębiorczości oraz budowy marki firm rodzinnych organizatorzy tegorocznej edycji programu zwracają się też do dzieci firm rodzinnych. Dla nich właśnie, przede wszystkim dla tych z mniejszych miast, organizowane będą bezpłatne studia podyplomowe w warszawskiej SWPS. Warunkiem zakwalifikowania jest wiek poniżej 40 lat oraz posiadanie dyplomu wyższej uczelni, ale kierunku innego niż zarządzanie.

„Firmy rodzinne II”, to program wsparcia tej grupy przedsiębiorstw. Realizowany będzie przez najbliższe dwa lata przez PARP we współpracy ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych oraz Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej i poznańską firmą Pro Design. Udział w programie jest bezpłatny.

opracowanie: Alicja Wejner

Wywiad z Małgorzatą Mączyńską

Małgorzata Mączyńska, koordynator Projektu
Firmy Rodzinne, główny specjalista w Polskiej
Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Realizowałam już wiele projektów, lepszych, gorszych, część bardzo dobrych, ale w żadnym nie powstało tak dużo dobrej energii, chęci współpracy.

Maria Adamska: Projekt Firmy Rodzinne 2 jest drugim projektem przeznaczonym dla właścicieli, członków rodzin i pracowników firm rodzinnych, który w dużym stopniu jest kontynuacją poprzedniego. Dlaczego PARP zdecydowała się na ponowną realizację takiego projektu?

Małgorzata Mączyńska: Misją PARP jest wspieranie rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – a wśród nich gros to właśnie firmy rodzinne! To nam uświadomił poprzedni projekt, zrealizowany w latach 2009–2011. Gdy w roku 2009 zdecydowaliśmy, aby poświęcić odrębny projekt właśnie firmom rodzinnym, było to działanie trochę intuicyjne – Komisja Europejska wprawdzie zwróciła uwagę, że biznes rodzinny to ważny element rynku, przeprowadzono badania, w krajach zachodnich działały organizacje zrzeszające firmy rodzinne – ale w Polsce był to temat nowy. Ba, to że rodzinność firmy może mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa było czymś nowym również dla samych firm rodzinnych. Nigdy nie zapomnę, jak prof. Andrzej Blikle, właściciel bądź co bądź jednej z najstarszych i najbardziej rozpoznawalnych marek rodzinnych, opowiadał, jak bardzo się zdziwił, gdy uświadomił sobie, że jest firmą rodzinną.... Czyli można powiedzieć, że zaczynaliśmy wspólnie z nowopowstałym stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych, pracę u podstaw.

Obecnie, po niespełna trzech latach, jesteśmy w zupełnie innym miejscu. Temat firm rodzinnych stał się głośny, wręcz modny – i to jest głównie zasługa pierwszego projektu. O firmach rodzinnych się mówi, powstają nowe organizacje działające na ich rzecz, realizowane są projekty

szkoleniowo-doradcze, promuje się wartości, przyświecające większości firm rodzinnych, temat sukcesji jest obecny w mediach praktycznie w sposób ciągły.

Ale mody przemijają, a my nie chcielibyśmy, aby zainteresowanie firmami rodzinnymi okazało się właśnie taką przemijającą modą. W tej chwili środowisko firm rodzinnych animuje grupa najbardziej zaangażowanych – ale nie można budować ruchu społecznego na zaangażowaniu grupki osób. Dlatego też zdecydowaliśmy się na kontynuację projektu – chcemy dać kolejnym firmom szansę zrozumienia czym jest rodzinność firmy oraz, a może przede wszystkim, chcemy zbudować silną społeczność firm rodzinnych. Tak więc w tym projekcie dużo będzie działań upowszechniających tematykę firm rodzinnych, tworzących środowisko, budujących markę. Krótko mówiąc, chcemy wszystkich przekonać, że FIRMA RODZINNA TO MARKA!

Wiem, że bardzo zabiegałaś o wznowienie tematu wsparcia firm rodzinnych i udało Ci się przekonać wszystkich do tego projektu. Dlaczego tyle wysiłku w to włożyłaś, dlaczego tak Ci na nim zależało?

Na szczęście nie musiałam przekonywać PARP – poprzedni projekt był na tyle dobrze przyjęty i, po prostu, lubiany, że gdy rzuciłam pomysł „to może następny?” wszyscy w PARP temu przyklasnęli. No, ale potem zaczęły się procedury wpisywania projektu do Planu Działania, zatwierdzania tzw. fiszki projektowej, zatwierdzania wniosku o dofinansowanie ... To niestety bardzo czasochłonne procedury, a czas upływał, i mój wysiłek był skierowany przede wszystkim na to, żeby ten proces przyspieszyć – bo inaczej nie starczyłoby czasu na realizację projektu. No, ale udało się i 1 lipca 2013 r projekt ruszył.

A dlaczego tak mi na nim zależało? Realizowałam już wiele projektów, lepszych, gorszych, część bardzo dobrych, ale w żadnym nie powstało tak dużo dobrej energii, chęci współpracy. I to mówili wszyscy – i uczestnicy, i trenerzy, i ewaluatorzy, i osoby monitorujące szkolenia. Pod koniec



projektu, na jednym ze szkoleń, podszedł do mnie jeden z uczestników i powiedział „Pani Małgosiu, ja nie wiem, jak sobie poradzę bez tych spotkań. One mi dawały taką energię, taki napęd do pracy – wyjeżdżałem z przekonaniem, że ze wszystkim damy sobie radę”. No i jak tu nie kontynuować takiego projektu?

A co Tobie dał ten projekt? Co było dla Ciebie ważne, czego się nauczyłaś?

Niestety, rzadko mogłam być na szkoleniach, czego bardzo żałuję, a jak już udało mi się znaleźć na to czas, to zawsze było coś do załatwienia, omówienia ... jak to w projekcie. Ale nauczyłam się czegoś bardzo istotnego – a mianowicie, jak ważna jest właściwa komunikacja, jak wiele zależy od sposobu, w jaki przekazujemy innym to co mamy im do powiedzenia. Jako osoba konkretna, nastawiona na działanie, najchętniej mówiłabym wprost, o co mi chodzi, wydawałabym polecenia, wskazywała co jest jeszcze do zrobienia... A czasem warto zadać sobie trochę trudu, żeby trudniejsze kwestie przedstawić w bardziej zawołowany sposób, trochę „owinąć w bawełnę”. Powiedzieć coś pozytywnego, zanim przejdzie się do negatywów. Często uważamy, że jeśli coś zostało zrobione dobrze, to jest to oczywiste i nie warto o tym mówić, a trzeba wskazać niedociągnięcia. Robimy to w najlepszej wierze, bo chcemy, żeby było jeszcze lepiej. Tymczasem warto przede wszystkim docenić ludzi za to, co zrobili, zauważyć ile wysiłku i starań włożyli w swoją pracę, a dopiero potem wskazywać, co trzeba poprawić. Jeśli się nad tym zastanowić to każdy chyba przyzna, że tak należy postępować, ale w pośpiechu często o tym zapominamy. A o docenieniu czyjejś pracy i wysiłku nigdy nie należy zapominać. Nauczyłam się również, że nie można się bać rozwiązywania konfliktów, które są nieuchronne nawet w najlepszym zespole. „Niezauważanie” problemów, zamiatanie trudnych spraw pod dywan zawsze się źle kończy – konflikt wybucha wcześniej czy później, na ogół ze zdwojoną siłą. Należy dużo wymagać od siebie, ale jednocześnie oczekiwać od innych porządnego, rzetelnego wykonywania swojej pracy, wywiązywania się ze zobowiązań. Jak mawiał Vaclav Havel „pracy nie należy brać poważnie, ale należy wykonywać ją porządnie” – co nie oznacza oczywiście, że nie biorę poważnie firm rodzinnych!

O to z pewnością nikt Cię nie podejrzewa! A czego oczekujesz po drugim projekcie dla firm rodzinnych?

Czego oczekuję? Osiągnięcia wskaźników, to oczywiste, bo przecież zaczynamy projekt realizowany ze środków unijnych, więc wskaźniki wpisane we wniosku o dofinansowanie są święte. Ale tak naprawdę marzy mi się, aby projekt Firmy Rodzinne 2 przyczynił się, choćby i w niewielkim stopniu, do zwiększenia kapitału społecznego w Polsce – w tej chwili jest on jednym z najniższych w Europie. Ludzie sobie nie ufają, wprowadzane są coraz to nowe przepisy mające ukrócić nieuczciwe praktyki, zamiast ze sobą współpracować traktujemy innych jak konkurentów. Poprzedni projekt pokazał, że tak nie musi być, że można się dzielić doświadczeniami, wiedzą, że można i warto współpracować, że pracodawców i pracowników nie musi dzielić mur niezrozumienia, że warto szanować każdego pracownika, nawet tego zajmującego najniższe stanowisko, że w różnorodności poglądów tkwi siła, że warto obdarzać ludzi zaufaniem, a nie warto zaufania innych zawodzić, że aby zasłużyć na szacunek i zaufanie trzeba rzetelnie wykonywać swoją pracę etc. etc. Teoretycznie to wszystko jest oczywiste – tylko jakoś trudno przychodzi nam stosowanie tych oczywistości w praktyce. Ale trzeba się starać i przekonywać do takiego myślenia innych. I tego bym oczekiwała po projekcie.

Wartości, społeczność, komunikacja – to wszystko pięknie brzmi, ale przedsiębiorcy pytają o konkrety, chcą aby szkolenie przełożyło się na natychmiastową korzyść – najlepiej finansową – dla ich firmy. Jeśli tak się nie dzieje, to dochodzą do wniosku, że szkolenia to strata czasu, że nic nie dają.

Niestety, zdarzają się szkolenia, które pracodawca może uznać za stratę czasu. Przyczyną może być ich kiepska jakość, ale też niedopasowanie szkolenia do potrzeb przedsiębiorcy, co powoduje, że nawet najlepsze szkolenie nie przyniesie firmie korzyści. Często zdarza się również sytuacja, że firma nie jest gotowa do wdrożenia w praktyce wiedzy, którą uzyskają pracownicy podczas szkolenia – a to już prosta droga do tego, żeby przyniosło ono wręcz negatywne skutki. Nie ma bowiem nic gorszego, niż powrót do pracy z głową pełną wiedzy, której nie ma jak spożytkować i pomysłów, których nie można zrealizować... To tylko rodzi frustrację.



Fot. Sebastian Margalski

Bardzo często przedsiębiorcy, którzy mają za sobą nienajlepsze doświadczenia szkoleniowe – nieważne z czyjej winy – uznają, że wszystkie szkolenia to strata czasu. To duży błąd, bo udział w szkoleniu dobrze przygotowanym, odpowiadającym na potrzeby przedsiębiorcy, uzupełnionym doradztwem przynosi wymierne korzyści – może pomóc wprowadzić bardziej efektywne rozwiązania, skuteczniej zarządzać pracownikami, umiejętniej zarządzać finansami, wyróżnić się na tle konkurencji etc. To konkretne efekty, przynoszące przedsiębiorstwu wymierne korzyści finansowe.

Z tego co mówisz wynika, że efekty szkolenia zależą nie tylko od organizatorów szkolenia, że bardzo ważne jest podejście jego uczestników.

To prawda, nawet najlepiej przygotowane i przeprowadzone szkolenie nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, jeśli jego uczestnicy nie będą mieli świadomości, że udział w szkoleniu to nie bierne przyswajanie wiedzy, ale aktywna praca, ciągle analizowanie na ile nabyta wiedza może pomóc w lepszym funkcjonowaniu ich firmy. Warto być także gotowym do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi uczestnikami, bo uczyć się można nie tylko od prowadzących zajęcia, ale też od siebie nawzajem. W projekcie Firmy Rodzinne 2 uczestnicy będą brali udział w kilkunastu dniach szkoleń, otrzymując doradztwo, możliwość spotkań z innymi przedsiębiorcami rodzinnymi, o dużym doświadczeniu biznesowym i uznanym autorytecie, którzy zechcą podzielić się z nimi swoimi doświadczeniami i przemyśleniami. To czy wykorzystają te możliwości – i w jakim zakresie – do rozwoju ich firm, będzie zależało w dużym stopniu od nich.

W projekcie z każdej firmy będą brały udział co najmniej 2 osoby z rodziny. To pozwoli lepiej zrozumieć specyfikę firmy rodzinnej, przeanalizować relacje panujące między członkami rodziny i wpływ tych relacji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Udział kilku osób z firmy ułatwi wdrażanie nabytej wiedzy, bo zawsze łatwiej jest wprowadzać zmiany, gdy jest do nich przekonanych jak największą liczbę osób w firmie – a jesteśmy pewni, że każdy kto ukończy szkolenia w ramach naszego projektu będzie gotowy do spojrzenia na swoją firmę w inny niż dotychczas sposób.

Jeśli chodzi o szkolenia finansowane z Unii Europejskiej, to przedsiębiorców odstrasza formalność, konieczność wypełniania wielu formularzy, czyli tzw. papierologia ...

No cóż, wiem o tym doskonale, konieczność przestrzegania procedur jest uciążliwa i dla uczestników, i dla organizatorów, którzy przecież muszą taki projekt rozliczyć ... Ale tak jest i nic na to nie poradzimy. Warto jednak zadać sobie trochę trudu i wypełnić te wszystkie formularze po to, żeby wziąć udział w szkoleniach, które na wolnym rynku byłyby bardzo drogie i na które większości przedsiębiorców po prostu nie byłoby stać. Zapewniam jednak, że organizatorzy projektu będą służyć przedsiębiorcom wszelką możliwą pomocą tak, żeby przejście tej „papierologii” nie było zbyt uciążliwe.

Na koniec – jak najkrócej zachęciłabyś przedsiębiorców do udziału w projekcie Firmy Rodzinne 2?

Najkrócej? Przyjdźcie do nas, bo warto. Poznajcie siłę swojej rodziny i swojej firmy.

Spotkania Rekrutacyjne

Rusza druga edycja projektu „Firmy Rodzinne”

W ramach projektu „Firmy Rodzinne 2” zorganizowanych zostanie **10 spotkań rekrutacyjnych na terenie całej Polski**. Zaczynamy od Wielkopolski, następnie Dolny Śląski, województwo Lubuskie, Małopolskie, Warmińsko-Mazurskie, aż dotrzemy do Mazowsza.

24 października – Poznań

30 października – Wrocław

6 listopada – Zielona Góra

3 grudnia – Kraków



Celem spotkań jest zapoznanie przedstawicieli firm rodzinnych z ofertą szkoleniowo – doradczą, którą będziemy realizować w ramach projektu.

Na każde spotkanie w określonym regionie zaprosimy 50 firm rodzinnych. W ciągu 6 godzin uczestnicy będą mogli dowiedzieć się, jaką ofertę szkoleniową dla nich przygotowaliśmy, a także przekonać się, jakie korzyści mogą osiągnąć przystępując do projektu. Tematyka i zakres szkoleń i doradztwa to przemyślana przez profesjonalistów „układanka”, która ma na celu zapewnić profit nie tylko w postaci rozwoju i wsparcia firmy, ale również wpływu na rozwój osobisty uczestnika.

Pomysłodawcy formuły spotkań rekrutacyjnych przewidzieli dla uczestników:

- spotkanie ze znaną i cenioną osobą w regionie,
- 2-godzinną formę warsztatu, w trakcie którego wspólnie wypracowane zostaną „korzyści z bycia firmą rodzinną”. Takie praktyczne podejście pozwoli uczestnikom spotkania przekonać się, co mogą osiągnąć poprzez udział w projekcie „Firmy Rodzinne 2”.
- Spotkanie z zaproszonymi przedstawicielami firm rodzinnych, którzy brali udział w poprzedniej edycji i opowiedzą o korzyściach, jakie osiągnęli dzięki udziałowi w projekcie oraz o wprowadzonych zmianach i o rozwoju firmy.

Kontakt:

Karina Knyż-Grzywa, Warszawa, tel. kom. 669 430 660, e-mail: karina@firmyrodzinne.pl
Katarzyna Kałek, Poznań, tel. kom. 607 15 00 69, e-mail: k.kalek@concordiadesign.pl

opracowanie: Katarzyna Kałek

Studia podyplomowe dla sukcesorów „Innowacyjne zarządzanie”



W ramach projektu Firmy Rodzinne 2 Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej opracowała unikalne na rynku polskim studia podyplomowe z innowacyjnego zarządzania dla dzieci właścicieli firm rodzinnych. Roczny program jest fantastyczną szansą dla drugiego pokolenia przedsiębiorców rodzinnych.

Studenci nabędą umiejętność innowacyjnego zarządzania poprzez *design* – świadomie zaprojektowanego dla konkretnej firmy, jej wartości, kultury i struktury. Nabyte kompetencje ułatwią im powrót do firmy rodziców w roli nowoczesnego lidera, który rozwija biznes w oparciu o istniejący dorobek, ale śmiało wyznacza nowe cele.

Zarządzanie przez *design* umożliwia firmom odkrywanie nowych szans rynkowych i tworzenie dóbr, które trudno skopiować, gdyż są częścią silnej, charyzmatycznej marki.

Program studiów m. in. rozwija umiejętności z zakresu analizowania trendów, tworzenia strategii konkurowania na rynku, generowania odpowiednich modeli biznesowych, kreowania spójnej tożsamości marki, rozwoju nowych produktów, metodologii „*design thinking*”.

SWPS oferuje 25 bezpłatnych miejsc w Poznaniu i 25 w Warszawie dla potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych, którzy nie mają wykształcenia z zarządzania oraz nie ukończyli 40-go roku życia.

Jak rozumiemy innowacyjne zarządzanie firmami rodzinnymi?

Według raportu Interbrand – Best Global Brand 2012, w czołówce 100 najlepszych marek świata znajduje się parędziesiąt marek firm rodzinnych, tj. BMW, H&M, Ikea,

Prada, Heineken. To ci, którzy wyznaczają kierunki rozwoju.

Czy firmom rodzinnym łatwiej jest się na ten szczyt wspiąć? Czy mimo tego, że rządzą nimi te same prawa rynku, które mają wpływ na wszystkie firmy, „rodzinnosc” organizacji może stać się przewagą konkurencyjną?

Firmy rodzinne poddane są działaniom rynku w równym stopniu jak każdy inny podmiot gospodarczy. Stoją w obliczu dużych zmian ekonomicznych, ogromnej saturacji rynku, silnej konkurencyjności, a co za tym idzie – nowych zachowań konsumenckich. W takiej rzeczywistości szansą dla biznesu jest koncentracja na tworzeniu innowacji, nie tylko w zakresie produktu czy usługi, ale całościowej koncepcji jego funkcjonowania. W czasach silnego nasylenia, nadmiaru dóbr i informacji nie da się konkurować jedynie samym produktem czy usługą. Dziś zwyciężają marki, które w jasny sposób wyrażają swoją wyjątkowość poprzez produkt, usługę, otoczenie, komunikację, informację i interfejs, a nawet swoją kulturę organizacji. Nadrzedną cechą firm, które osiągają wyjątkowość i potrafią tworzyć silne marki, jest koncentracja na człowieku, jako na jednostce z jego unikalnymi potrzebami w nowym dynamicznie zmieniającym się świecie.

Każda firma, również rodzinna, jest indywidualna, wyjątkowa i wymaga szczególnego podejścia. Innowacyjne sposoby zarządzania firmą uwzględniają specyfikę organizacji oraz nadają jej nową wartość rynkową w oczach po-



Fot. pressmaster/fotolia

**SWPS oferuje
25 bezpłatnych
miejsc w Poznaniu
i 25 w Warszawie
dla potencjalnych
sukcesorów firm
rodzinnych.**

tencjalnych klientów i inwestorów. Spajają bowiem różne obszary działalności organizacji w sposób holistyczny; łączą to co „twarde”, czyli biznes, produkcję, technologię z tym co „miękkie”, czyli koncentracją na człowieku, na jego emocjach, psychice, potrzebach.

Specyfikę firm rodzinnych tworzą w dużej mierze wyznawane wizja i wartości, które konstytuują wyraźną ich tożsamość. Cechuje je długoterminowa perspektywa prowadzenia biznesu, ogromne zaangażowanie oraz naturalna odpowiedzialność. Na kulturę organizacji w firmie rodzinnej, składają się takie cechy jak pozytywna atmosfera w pracy (stworzenie miejsca pracy, do którego chce się przychodzić), spersonalizowane relacje z pracownikami, elastyczność w zaspakajaniu potrzeb klientów i umiejętność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków ekonomicznych.

Umiejętne wykorzystanie tych właściwości firm rodzinnych może w istotny sposób pomóc tworzyć innowację i tym samym podnieść ich konkurencyjność. Łatwiej wdrażać innowację tym podmiotom, które ze swej natury są bardziej elastyczne, podatne na zmiany, oparte na wartościach, takich jak zaufanie i zaangażowanie, nie są silnie biurokratyzowane i zhierarchizowane.

Firmy z pierwszej setki rankingu Interbrand, to organizacje, które stworzyły innowacyjne kultury – świadomie stosują narzędzia menedżerskie, które pomagają dostarczać odbiorcom produkty i usługi zaprojektowane zgodnie z ich potrzebami. Jedną z kluczowych wartości, która pomaga zarządzać firmą w innowacyjny sposób jest *design*. *Design*, rozumiany jako świadome projektowanie w określonym celu, odgrywa kluczową rolę w wizualizowaniu tożsamości organizacji, na którą składają się nie tylko pro-

dukty czy usługi, ale cała komunikacja firmy, jej dobra materialne i niematerialne, a także kultura organizacji i sposób pracy.

Świadome zarządzanie innowacją jest szansą dla firm rodzinnych, aby bardziej efektywnie wykorzystały swój naturalny potencjał i unikalność w zakresie budowania silnych, konkurencyjnych, globalnych marek, które żyć będą przez wiele pokoleń.

Tylko innowacyjne zarządzanie firmą rodzinną w szybki sposób ukierunkowuje organizację na odkrywanie nowych szans rynkowych i oferowanie dóbr, które trudno skopiować, ponieważ są one integralną częścią silnej, charyzmatycznej marki. Ponadto daje przewagę młodemu pokoleniu sukcesorów w wejściu do organizacji jako nowoczesnych liderów, rozwijających biznes w oparciu o istniejący dorobek, ale także patrzących odważnie w przyszłość i śmiało wyznaczających nowe cele.

Studia „Innowacyjne zarządzanie firmami rodzinnymi” zaprojektowane zostały w sposób procesowy. Uczestnicy pracują w multidyscyplinarnych zespołach wzbogaconych o wiedzę ekspercką, zgodnie z innowacyjną metodologią *design thinking*. Program dostosowany jest maksymalnie do potrzeb uczestników, rozwiązuje ich realne problemy biznesowe oraz uwzględnia specyfikę firm rodzinnych w celu tworzenia charyzmatycznej marki konkurencyjnej na rynku lokalnym, krajowym czy międzynarodowym.

Design thinking to metodologia pracy zespołowej, która uczy rozwiązywania problemów biznesowych nie tylko w zakresie wyglądu czy użyteczności produktu, ale także strategii działania, rozwoju nowych usług, usprawniania procesów, czy metod działania organizacji. W szukaniu rozwiązań kluczową zasadą jest koncentracja na potrzebach ludzi i sposobach na dobre ich rozpoznanie. Dopiero na bazie zebranych informacji, które stają się inspiracją do szukania rozwiązania, rozpoczyna się proces tworzenia, rozwijania i testowania pomysłu. Wszystko po to by jak najlepiej przygotować się do skutecznego wdrożenia rozwiązania w życie. Parafrazując Tima Browna, pioniera design thinking, celem jest zmienić potrzebę w popyt, czyli postawić ludzi na pierwszym miejscu.

Podstawą metodologii *design thinking* jest praca warsztatowa z wykorzystaniem różnego rodzaju technik kreatywnych przy udziale ekspertów z wielu dziedzin nauki i różnych obszarów działalności organizacji.

Studia przygotowują menedżerów firm rodzinnych do zarządzania organizacjami zgodnie ze światowymi trendami, wynikającymi ze specyfiki współczesnego, bardzo nasyconego i silnie konkurencyjnego rynku. Wiedza i zdobyte doświadczenie pozwolą stworzyć innowacyjne kultury organizacji, które będą podstawą do rozwoju nowatorskich rozwiązań w zakresie oferowanych produktów i/lub usług.

Opracowanie redakcji na podstawie:
Anna Wróblewska, „Innowacyjne zarządzanie”

Firmy Rodzinne 2

– strona projektu

Serdecznie zapraszamy na naszą stronę www.firmyrodzinne.eu.

Tu dowiedzą się Państwo m.in.:

- **Dlaczego warto przystąpić do projektu?** Na to pytanie odpowiadają uczestnicy pierwszego projektu oraz eksperci.
- **O współczesnych wyzwaniach**, w których profesor Andrzej Blikle – prezes stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych – zaprasza do udziału w projekcie.
- **O projekcie Firmy Rodzinne 2** – krótko i więcej...
- **Szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorców** czyli o obszarach i nowych umiejętnościach.
- **Studia podyplomowe dla sukcesorów** – unikalne, skierowane do dorosłych dzieci właścicieli firm rodzinnych, studia z zakresu „Innowacyjne zarządzanie firmami rodzinnymi”.
- **Rekrutacja** – tutaj zachęcamy do zapoznania się z warunkami udziału w projekcie.
- **Spotkania mentoringowe, budowa środowiska**. Będziemy organizować spotkania z przedstawicielami polskich firm. Wkrótce, w ramach budowania środowiska, przygotujemy sieć firm rodzinnych, której celem jest promocja wśród firm rodzinnych wzajemnych działań edukacyjnych i wymiana doświadczeń biznesowych.
- **Obszary tematyczne i korzyści** – w skrócie o umiejętnościach i wiedzy.
- **Partnerzy i zespół** – o realizatorach projektu słów kilka.
- **Wiedza o firmach rodzinnych i media** – tutaj znajdują się informacje skierowane zarówno do przyszłych uczestników, jak i osób, które pomogą nam propagować ideę rodzinności wspierając naszą kampanię „Firma rodzinna to marka”.

Wkrótce strona zmieni swoją formułę. Pierwsza edycja projektu dowiodła, że firmy rodzinne wymagają wzmocnienia. Aby temu sprostać przygotowujemy Portal Firm Rodzinnych.

Co to takiego? Dla kogo?

Nowo powstały Portal Firm Rodzinnych skierowany jest do całej społeczności firm rodzinnych i ma za zadanie stać się swoistym kompendium wiedzy o działaniach podejmowanych na rzecz przedsiębiorstw rodzinnych, a także platformą wymiany doświadczeń. Będzie gromadził produkty wypracowane w ramach projektów i wszelkich działań/informacji skierowanych do firm rodzinnych oraz oferował nowe możliwości dzięki wykorzystaniu nowoczesnym narzędzi.

Portal będzie wielofunkcyjny, zbudowany z elementów, które – w miarę potrzeb i oczekiwań użytkowników – będą rozbudowywane. Będzie także wspomagał proces szko-

leniowy – jako platforma komunikacyjna – m.in. poprzez umożliwienie rejestracji uczestnikom, organizację pracy grup szkoleniowych, system komunikacji między uczestnikami szkoleń, wspomaganie procesu doradztwa i szkolenia liderów oraz udostępnianie narzędzi pracy zespołowej (fora tematyczne).

Każdy element ma na celu zapewnienie społeczności firm rodzinnych dostępu do wartościowych materiałów, zwrócenie uwagi na aktualne wydarzenia, możliwość nawiązania kontaktu, wymiany doświadczeń i stałego samodoskonalenia.

Co daje?

Portal zapewni użytkownikom:

- aktualne informacje o działaniach projektowych, wydarzeniach i innych przedsięwzięciach dotyczących firm rodzinnych;
- dostęp do wiedzy merytorycznej dotyczącej firm rodzinnych;
- stały kontakt z firmami rodzinnymi i poznanie ich doświadczeń (forum tematyczne);
- możliwość dzielenia się i wspólnego rozwiązania problemów, nawiązanie kontaktów biznesowych (sieciowanie).

Jakie treści?

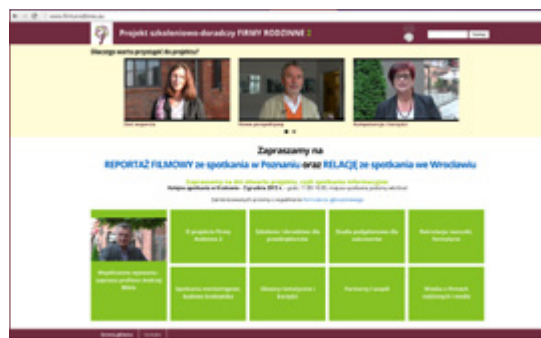
Oprócz wydarzeń i aktualności, użytkownik będzie mógł skorzystać z obszernej bazy wiedzy, przygotowanej w różnej formie. Znajdą się tu: wywiady, krótkie teksty, filmy, artykuły prasowe, publikacje. Magazyn Firm Rodzinnych „RELACJE”, zapewni wartościowe artykuły ekspertów i ludzi związanych ze środowiskiem. Magazyn będzie wydawany w formie drukowanej, dostępny będzie także w formie elektronicznej.

Po co?

Chcemy, aby Portal Firm Rodzinnych oprócz zawartej wiedzy, pobudzał do inicjatywy, wzmacniał więzy i stał się „skrzynką kontaktową”. Będziemy zachęcać do dzielenia się doświadczeniami, osiągnięciami i tymi działaniami, które są ważne dla Rodzinnych i pomogą ich utwierdzić w przekonaniu, że **Firma Rodzinna to MARKA**.

Zapraszamy Państwa do wspólnego budowania środowiska firm rodzinnych w Polsce.

Opracowanie: Beata Leśniak



Spotkanie firm rodzinnych

Rośniemy – czyli jak pozostać firmą rodzinną, gdy organizacja rośnie?

Ponad 50 przedsiębiorców 23 sierpnia 2013 odwiedziło Jakubowice, aby porozmawiać o sprawdzonych metodach rozwoju firm. Zastanawialiśmy się, jak nie dotknąć sufitu w rozwoju organizacji? Kilka kierunków zasugerowanych przez Marylę Korczyńską z Profes warto podkreślić: krytyka to prezent, zbalansowane skupienie na wnętrzu organizacji i na otoczeniu, komunikacja z (szeregowymi) pracownikami i standaryzacja.

Z próbą odpowiedzi na te pytania zmierzyła się rodzina Osadkowskich: Władysław, Beata, Katarzyna, Aleksandra, Piotr i Wojtek. Są potentatami w branży rolniczej, stąd ich motto „Współpraca na każdym polu”. Senior rodu Władysław podkreśla, że firma rodzinna to emocje, zaufanie, przyszłość, odpowiedzialność i poświęcenie. Nie ekonomia jest tutaj najważniejsza.

Piotr Osadkowski jest zdania, że zainteresowania drugiego pokolenia mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy. Tak było w jego przypadku. Dzięki jego pasji – informatyce – spółka dysponuje wieloma nowoczesnymi narzędziami IT.

Katarzyna Osadkowska wskazuje na możliwości rozwojowe, które daje dofinansowanie z funduszy Unii Europejskiej. Jako zarządzająca HR rekomenduje profesjonalizację tego obszaru i korzystanie z systemów ocen pracowniczych.

Wojciech Osadkowski jest zdania, że dobrą inwestycją w rozwój firmy jest przekazanie odpowiedzialności dzieciom. „Nasi rodzice powierzyli nam dość istotne funkcje w spółce (dyrektor HR, dyrektor IT, dyrektor marketingu – przyp. aut.). Pokazali przez to, że obdarzają nas dużym zaufaniem. Czasami zastanawiam się, jakby to było gdyby pozyskany z rynku pracownik zajmował moje stanowisko. Ale zdecydowanie uważam, że podejmowanie wyzwań jest dobre dla rozwoju spółki i samorozwoju, gdyż powoduje we mnie ogromne zaangażowanie. Daję je rodzicom w zamian za ich zaufanie do mnie.”

Spotkanie firm rodzinnych to coś więcej niż tylko szkolenie. Szkolenie można odbyć tysiące. A autentyczne historie biznesmenów, którzy pokonali bariery w rozwoju, są bezcenne.



Oto kilka opinii od uczestników:

Dziękuję za spotkanie w Jakubowicach, za doświadczenie innego funkcjonowania przedsiębiorców (rodzinnych) czyli pełnego ciepła i otwartości. Jeszcze nie okrzepły wspomnienia po piątkowym spotkaniu. Urok Jakubowic, otwartość Organizatorów, gościnność Gospodarzy, nowe znajomości, nowe idee... Dziękuję za inspirację.

„Na szkoleniu wiele spraw było dla mnie bardzo oczywistych. Wolalbym się skupić tylko na jednej barierze (zamiast na wszystkich) i uczestniczyć w warsztatach, posłuchać wypowiedzi uczestników. Ale wiem, że niektóre oczywistości trzeba powtarzać wielokrotnie, aby tak naprawdę trafiły do głowy i serca.

Serdecznie dziękujemy za zaproszenie na piątkowo-sobotnie spotkanie w Jakubowicach. Jesteśmy bardzo zadowoleni i mile zaskoczeni rodzinnym przyjęciem przez Rodzinę Osadkowskich. Wiele przeprowadzonych rozmów, poznanie nowych ludzi oraz wspaniała atmosfera nastraja nas pozytywnie na koniec lata.

Tekst udostępniony przez Fundację Firm Rodzinnych



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO



GUESSSS, czyli badamy przedsiębiorczość studentów

Jak wyglądać będzie nadchodząca, pierwsza wielka fala sukcesji w naszym kraju?

Czy właściciele Firm Rodzinnych, którzy wysłali swoje dzieci na studia mogą liczyć na to, że ich pociechy po zakończeniu edukacji będą kontynuować tradycje biznesu rodzinnego? Jak kształtują się predyspozycje do przedsiębiorczości młodych Polaków, którzy po ukończeniu edukacji zasilą rynek pracy? Zarówno na te, jak i na inne pytania odpowiedzi zaczniemy szukać już tej jesieni, gdyż wtedy rusza pierwsza edycja projektu GUESSSS w Polsce.

Ogólnie o projekcie

GUESSSS ma swoje korzenie w Szwajcarii – kraju, w którym wielopokoleniowe tradycje firm rodzinnych są normą, a my Polacy możemy śmiało czerpać z nich wzorce. Dlatego też, co 2 lata ekipa Uniwersytetu z St. Gallen, jednego z najbardziej renomowanych ośrodków zgłębiających tajniki wiedzy o biznesie rodzinnym, ogłasza światu kolejną edycję projektu. Szwajcarom udało się rozwinąć badanie do rekordowych wręcz rozmiarów, osiągając w 2011 roku ogromny sukces: 26 krajów i blisko 100 000 studentów uczestniczących w badaniu. Polska w tym roku do tego grona dołącza! W **Instytucie Biznesu Rodzinnego** widzimy wielkie korzyści, jakie niesie za sobą udział w projekcie. Szybko nawiązała się współpraca na linii IBR – St. Gallen i właśnie tym sposobem Polska została zgłoszona do udziału w inicjatywie.

Samo badanie zgłębia tajniki wiedzy na temat przedsiębiorczości wśród studentów. Poczucie odpowiedzialności zespołu IBR za przyszłość naszego kraju, a także potencjał, który drzemie w pytaniach dotyczących tematyki sukcesji, aspektów rodzinności w prowadzeniu własnej firmy czy przyszłych wyborach ścieżek karier przez studentów, tylko potwierdził słuszność decyzji uczestnictwa Polski w GUESSSS. Warto zwrócić uwagę na to, że większość pytań pojawiających się w ankiecie jest identyczna zarówno dla Polaka, jak i dla Amerykanina, Meksykanina czy Niemca. Pozwala to odnieść wyniki ankiety do skali globalnej i tym



Łukasz Tylczyński

Koordinator Projektu GUESSSS w Polsce,
Instytut Biznesu Rodzinnego
ltylczynski@ibrpolska.pl

samym umiejscowić nasz kraj na odpowiedniej pozycji na mapie przedsiębiorczości rodzinnej. Możliwość odniesienia się w interpretacji do państw o innym podłożu kulturalnym, etnicznym czy historycznym, to istna gratka dla IBR, którego pracownicy już zacierają ręce, czekając na wyniki badania.

Co w projekcie 2013

W tegorocznej edycji oprócz Polski udział wezmą aż 33 kraje – to najwięcej z dotychczasowych edycji GUESSSS. Najgorętszy okres badania przypada na termin od 1 października do 30 listopada – wtedy to przedstawiciele uczelni, którzy podjęli się realizacji projektu będą dwoić się i troić, przeprowadzając ankietę wśród studentów. W 34 uczelniach wyższych, które udało się zaprosić do GUESSSS w naszym kraju, przebadanych będzie ponad 10 000 studentów, co pozwoli uzyskać wyniki, które śmiało będzie można odnieść do skali całego kraju. Pełna lista uczestniczących szkół wyższych w badaniu znajduje się na stronie internetowej Instytutu Biznesu Rodzinnego (www.ibrpolska.pl).

Zwieńczeniem pracy będzie publikacja podsumowująca predyspozycje do przedsiębiorczości wśród studentów w naszym kraju. Pomoże nam to w poszerzeniu wiedzy z tematyki przedsiębiorczości i firm rodzinnych, a ekspertom IBR na opracowanie analiz, artykułów i raportów, które mamy nadzieję, będą dla Państwa ciekawą lekturą.

Osoby zainteresowana GUESSSS, w tym możliwością jego sponsoringu oraz promocji własnych firm, a także pozostałą działalnością IBR niech koniecznie odwiedzą stronę internetową instytutu.

Tekst udostępniony przez Instytut Biznesu Rodzinnego