

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

1(2)/2014, styczeń 2014

FIRMY RODZINNE NA FALI

Ilustr. Aleksandr Volkov/Fotolia

ALICJA WEJNER

Najważniejsze jest trwanie
Wywiad z Janem Jabłkowskim

WOJCIECH POPCZYK

Nepotyzm czy relacje
w firmie rodzinnej

URSZULA HOFFMANN

Sukcesja w zajeździe
„Zagłoba”

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 2, styczeń 2014

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

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

EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

**Chcesz być usłyszany?
Masz coś do powiedzenia,
załatwienia? Chcesz na coś
zwrócić uwagę?
Podzielić się swoją wiedzą?**

Napisz, zadzwoń.
Każdy może zgłosić swoje
uwagi, propozycje, napisać
do redakcji, przygotować tekst
do publikacji.

**Wzmocnijmy głos
Rodzinnych!**

TEMAT NUMERU

- 4** Małgorzata Zawadka
Firmy rodzinne na fali

O FIRMACH I DLA FIRM

- 9** Tomasz Budziak
**O czym pomyśleć przed tworzeniem
konstytucji rodzinnej? Rady praktyka**
- 11** Łukasz Martyniec
Sprawdź, czy jesteś przygotowany do sukcesji?
- 12** Katarzyna Barcińska, MBA
Komunikacja w firmie rodzinnej
- 14** Łukasz Tylczyński
Relacje a strategia dystrybucji w firmach rodzinnych
- 16** dr Wojciech Popczyk
Nepotyzm czy relacje w firmach rodzinnych
- 17** Andrzej Bocheński
Nepotyzm w firmie rodzinnej
- 18** dr Alicja Winnicka-Popczyk
Biznes rodzinny w ojczyźnie fado
- 20** Pięć pokoleń wiedzy, doświadczenia i sukcesów
- 22** dr Adrianna Lewandowska, MBA
Zarządzanie firmą rodzinną

O PROJEKCIE FIRMY RODZINNE 2

- 24** Rekrutacja na półmetku
- 26** Ścieżka w projekcie Firmy Rodzinne 2
– szkolenia i doradztwo

WYWIADY I RELACJE

- 28** Alicja Wejner
Najważniejsze jest trwanie
Wywiad z Janem Jabłkowskim
- 30** Urszula Hoffmann
Sukcesja w zajeździe Zagłoba

ROZMAITOŚCI

- 31** Urszula Morawska-Zawada
Nigdy nie jedź sam, czyli sekrety sukcesów w biznesie
- 32** Arkadiusz Zawada
Z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciu...



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



ifr
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

SWPS
SZKOŁA WYŻSZA PSYCHOLOGII SPOŁECZNEJ

CONCORDIA
DES I G N

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Czy już nadszedł dobry czas dla przedsiębiorstw rodzinnych? Wydaje się, że tak, w pewnym sensie – oto rodzinnymi zaczyna się interesować coraz więcej osób, i to tych najważniejszych w państwie, coraz więcej się pisze, robi badania, wspomaga... Na ile silnie jest to odczuwane przez firmy rodzinne? Pewnie niezbyt mocno albo może nawet wcale – codzienne problemy nie są zapewne mniejsze ani też nie jest łatwiej je rozwiązywać. A przecież jednak dużo się dzieje. Jesteśmy na fali, która powoli, ale nieustannie się unosi i jest nadzieja, że za parę lat zyskamy we własnych i innych oczach na znaczeniu. Bo że już teraz znaczymy wiele dla gospodarki i społeczeństwa, to fakt oparty na twardych danych. Ta prawda jednak z trudem przebija się do świadomości społecznej, musimy zatem to skutecznie komunikować by zając należne nam miejsce. Nie chodzi o przywileje. Chodzi o dostrzeżenie, że jesteśmy, że działamy, że zmagamy się ze specyficznymi problemami, których rozwiązanie czasami wymaga pomocy rządzących. Zachęcam do zapoznania się z **relacją** z konferencji „O społecznym i gospodarczym znaczeniu firm rodzinnych”.

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce przez wiele lat miały „pod górkę”. Myślmy, że w innych krajach warunki były o wiele bardziej sprzyjające. Ale czy wszędzie? Zwróćmy uwagę na Portugalię, gdzie wizerunek przedsiębiorstw rodzinnych jest mało korzystny, gdzie firmy mocno ucierpiały podczas rewolucji „goździkowej” w latach siedemdziesiątych. A jednak mimo tych zawirowań historycznych wiele z nich przetrwało, czego przykładem niech będzie pewien portugalski bank – firma rodzinna od pięciu pokoleń, która przeszła przedziwne koleje losu.

Relacje są cennym wkładem, a zarazem pozytywnym wyróżnikiem firm rodzinnych w prowadzeniu działalności gospodarczej. Tworzone na bazie uczuć i emocji **relacje rodzinne**, przenikające do wnętrza firmy i rozciągane na pracowników, a dalej na klientów i dostawców mogą poprawiać skuteczność dystrybucji, komunikacji, budować pozycję konkurencyjną i wpływać na efektywność ekonomiczną.

Ale przecież **relacje** to określenie bardzo bogate w treść, obejmujące wiele różnorodnych znaczeń i dotyczące wielu aspektów życia pojedynczego człowieka, związków, grup ludzkich, organizacji, przedsiębiorstw i całych społeczeństw. Mówimy więc o **relacjach interpersonalnych, rodzinnych, międzyludzkich, społecznych** czy wreszcie **biznesowych**.

Relacje interpersonalne są określonym sposobem wyrażania wzajemnych uczuć i prezentowania postaw i odnoszą się do pozytywnych lub negatywnych powiązań między partnerami. **Dobre relacje** są płaszczyzną budowania poczucia własnej wartości, pozwalają nam na zachowanie zdrowia psychicznego i odnoszenia sukcesów w życiu, co więcej – motywują do otwierania się na potrzeby innych i skłaniają do spełniania dobrych uczynków.

Podobnie można spojrzeć na **relacje biznesowe**. Pomimo ogromnych zmian, jakie dokonały się w działalności gospodarczej, pomimo wdrażania nowoczesnych technologii w proces komunikowania się bez udziału człowieka, pomimo globalizowania gospodarki, nawiązywanie kontaktów i **budowanie relacji** opartych na zaufaniu, sympatii i przyjaźni jest kluczową kompetencją przedsiębiorstw odnoszących sukcesy biznesowe. A w przedsiębiorstwach rodzinnych, choć może na co dzień słowo to nie pada, **relacje** są podstawą, są filozofią działania i skutecznego funkcjonowania w świecie rosnącej konkurencji. Poza formalnymi aspektami funkcjonowania, jak umowy, procedury, kodeksy czy regulaminy, to właśnie **relacje międzyludzkie** kształtują jakość usług i wizerunek firmy rodzinnej na rynku. Nie do przecenienia są kontakty nieformalne, budowanie trwałych relacji, zasada partnerstwa, elastyczność działania.

O tych ważkich sprawach sporo piszemy w oddawanym właśnie numerze **RELACJI**. Zachęcam nie tylko do lektury, ale i do dzielenia się wiedzą, wymiany poglądów, opinii, ocen. Budujmy trwałe **RELACJE** w środowisku firm rodzinnych.

Maria Adamska,
Redaktor naczelna

Maria Adamska



Prezydent Bronisław Komorowski otwiera debatę „Spółeczne i gospodarcze znaczenie firm rodzinnych”.

Firmy rodzinne na fali

W listopadzie 2013 r. firmy rodzinne przeżyły dwa wspaniałe dni w Pałacu Prezydenta Rzeczypospolitej i w Biurze Rzecznika Praw Obywatelskich. Była to pierwsza na taką skalę konferencja przedsiębiorców rodzinnych w Polsce.



Małgorzata Zawadka

Dziennikarka, antropolog społeczny, trener pracy z opowieścią. Współautorka książki „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”.

Jesteśy gospodarzami w naszych firmach i w naszych rodzinach. Jesteśy gospodarzami Polski, a nie ludźmi czekającymi na wsparcie. Chcemy by zauważono, że warto nam zaufać. Firmy rodzinne to nie zysk za wszelką cenę, tylko normalne gospodarowanie. Patrzenie na ludzi,

na pracowników, na naszą małą ojczyznę. To jest powrót do kręgosłupa moralnego, którego warto się trzymać” – mówiła, stojąc pod wielkimi flagami sali konferencyjnej Pałacu Prezydenta RP, Anna Kasztelewicz z Sądeckiego Bartnika.

„Jesteśy tu, by zmieniać świat. Skończyły się czasy, kiedy nazywano nas badylarze, cinkciarze, karierowicze. Firma rodzinna to duma” – zaczęła swoje wystąpienie w Pałacu Prezydenckim Katarzyna Gierczak-Grupińska, współzałożycielka stowarzyszenia IFR oraz szefowa Fundacji Firm Rodzinnych.

Słowa pełne patosu? Mogą takimi się wydać w aktualnej rzeczywistości pustych sloganów i zmian wizerunku, tam, gdzie nie ma go na czym budować. Ale w świecie przedsiębiorców, którzy wolą działać niż mówić, a niezależnie

od ciągłych zmian tego co wokół, trwają w postanowieniu budowy własnej, stabilnej rzeczywistości, to nie tyle patos, co powaga biorąca się z odpowiedzialności i szacunku dla czasu i siebie. Bo po co rozmawiać o byle czym?

Gdy sobie myślę, jaka była ta pierwsza na taką skalę Konferencja Firm Rodziny w Polsce, to głównie przychodzi mi na myśl określenie „poważna”. Też pełna radości, bo jakże przyjemnie spotkać się z dobrymi znajomymi na pięknych salonach i jak miło, że się w końcu zapukało do wielkich drzwi, a one się uchyliły. Było też sporo nadziei, że coś się ruszy i zostaliśmy zauważeni, ale przede wszystkim powaga. Bo nadszedł czas, by środowisko rodzinnych zaczęło się realnie liczyć.

Ale zacznijmy od początku. Pomysłodawcami zorganizowania konferencji „O społecznym i gospodarczym znaczeniu firm rodzinnych” w ramach prezydenckiego Forum Debaty Publicznej byli działający od lat w stowarzyszeniu Inicjatywa Firm Rodziny Jarosław Chołodecki i Jan Jabłkowski. Jak mówi Jarosław Chołodecki, długo marzyli o takim wydarzeniu, bo ważne było uświadomienie wpływowym warszawskim środowiskom, iż firmy rodzinne osiągnęły zdolność artykułowania swych interesów. Gościem specjalnym debaty był były premier Finlandii, Matti T. Vanhanen, który dwie kadencje rządził swym krajem, a dziś jest Dyrektorem Zarządzającym Fińskiego Związku Firm Rodziny. „To, że tak popularny polityk jak Vanhanen zajmuje takie stanowisko u siebie w kraju, jak nasz profesor Andrzej Jacek Blikle w IFR, pokazuje jak ważne są relacje między państwem a przedsiębiorstwami rodzinnymi tamtejszej gospodarki i może służyć jako przykład dla Polski”.

W dniach 12 i 13 listopada 2013 firmy rodzinne swą dwudniową konferencją demonstrowały więc chęć obecności w życiu publicznym kraju.

O innowacyjności u Rzecznika Praw Obywatelskich

Pierwszy dzień upłynął w Biurze Rzecznika Praw Obywatelskich pod hasłem innowacyjności. Zaczęło się przekazaniem kwiatów Rzecznicze Praw Obywatelskich, profesor Irenie Lipowicz, Wiceminister Pracy i Polityki Społecznej, Małgorzacie Marcińskiej oraz Prezes PARP, Bożenie Lublińskiej-Kasprzak.

W wystąpieniu „Rodzinna i innowacyjna” Bożena Lublińska-Kasprzak podkreśliła, iż innowacyjność jest koniecznym warunkiem podniesienia konkurencyjności firm, zaś firmy rodzinne, z racji tego, że proces decyzyjności jest w nich krótki, mają wielki potencjał innowacyjności. Musi on być jednak świadomie wykorzystywany.

Indywidualne wystąpienia przedsiębiorców rozpoczął Piotr Voelkel, twórca i właściciel firmy rodzinnej Vox, filantrop i edukator. Mówił między innymi o konieczności łączenia najwyższej technologii i ludzkiego ciepła we współczesnym świecie biznesu. Następnie panel przedsiębiorców-innowatorów rozważał, skąd można oczekiwać wsparcia oraz gdzie są największe utrudnienia we wdrażaniu innowacyjności, a potem rozmawiano ogólnie, wymieniając się doświadczeniami, trochę się żaląc, trochę chwając. Oto przykłady wypowiedzi. „Wątpliwości? Są co najmniej



Katarzyna Gierczak-Grupińska (Fundacja Firm Rodziny) przypina drzewko firm rodzinnch Prezydentowi RP Bronisławowi Komorowskiemu.



Andrzej J. Blikle wręcza różę Prezes PARP Bożenie Lublińskiej-Kasprzak (w zielonej bluzce).

kilka razy w miesiącu. Społeczeństwo patrzy na nasze inwestycje, na zewnętrzne objawy dobrobytu, nie wiedząc ile za tym kredytów, długów, nieprzespanych nocy, stresu i siwych włosów” (Piotr Błażejowski, Stara Przędzalnia).

„Każdy scenariusz zakłada, że główny bohater ma problemy na początku, a potem już świetnie. W firmach rodzinnych im dalej w las tym więcej drzew, ale nie możemy już przestać” (głos z sali, nie zdążyłam zanotować kto).

„Momenty, które dają power? Że dzieci szykują się do sukcesji, że córka wybrała farmację, a nie medycynę” (Stanisław Han, Hasco-Lek).

„Że syn słyszał, iż miłość pewnych ludzi rozpoczęła się w jednym ze stworzonych przez nas miejsc” (Zofia Drohomirecka, Pożegnanie z Afryką).

Ważny jest kapitał społeczny

Po tych wzniosłościach na ziemię ściągnął wszystkich profesor Janusz Czapiński wykładem „O ekonomicznej wadze miłości bliźniego”, w którym podkreślał, jak krucho jest w Polsce z kapitałem społecznym, bez którego nie ma mowy o dalszym rozwoju naszej gospodarki.



Pod obrazem Malczewskiego, przed salą konferencyjną w Pałacu Prezydenckim. Od lewej: Solange Olszewska (Solaris) Zofia Drohomirecka (Pożegnanie z Afryką), Andrzej Jacek Blikle (Prezes IFR), Sylwia Karczewska oraz Maciej i Kaja Wilczyńscy (Café Marzenie), Mieczysław Łais (Koordynator projektu Firmy Rodzinne 2).

Co się składa na kapitał społeczny? Zaufanie. Do ludzi, instytucji, państwa, na ile aktywni są obywatele, jak niski jest poziom korupcji. Do tej pory korupcja i brak zaufania nie miały u nas znaczenia – Polska rosła, bo i tak do jakiegoś poziomu musiała. Rozwijaliśmy się dzięki niskim kosztom pracy, wysokim kwalifikacjom i kreatywności Polaków, ale niestety za tą kreatywnością nie idzie wdrażanie. Tymczasem warunkiem gospodarki innowacyjnej nie jest ilość pomysłów powstałych, a wdrożonych do czego niezbędny jest kapitał społeczny, czyli współpraca i zaufanie. Co gorsza – tłumaczył profesor Czapiński – wszędzie na świecie wraz ze wzrostem wykształcenia rośnie kapitał społeczny, a u nas nie. Więc jak tu na serio przejść do gospodarki innowacyjnej, która wymaga modelu wspólnotowego? Jak zaufanie do rodziny rozszerzyć na zaufanie do „obcych”?

Trzy spojrzenia na rolę firm rodzinnych

„Chcemy ułatwić działanie firmom rodzinnym” – obiecał od razu na początku Prezydent Bronisław Komorowski witając wszystkich dnia następnego u siebie. Podkreślając wagę firm rodzinnych dla państwa mówił, że są one solą polskiej gospodarki, a ich wsparcie koresponduje z głównymi wytycznymi jego prezydentury, której celem jest wspieranie polskich przedsiębiorców i polskich rodzin.

Odpowiadając Prezydentowi, Prezes IFR, Profesor Blikle wyznał, że zaproszenie do Pałacu na debatę „O społecznym i gospodarczym znaczeniu firm rodzinnych” uznaje za dowód postrzegania tych firm jako ważnego sektora gospodarki i liczącej się grupy społecznej, choć nie zawsze tak było. „Jeszcze dziesięć lat temu, nawet my — rodzinni przedsiębiorcy — nie mieliśmy poczucia swojej odrębności i swojej pozycji. Prowadząc firmę rodzinną z ponad stoletnią historią nie miałem świadomości, że taką firmą zarządza się inaczej niż firmą nierodzinną, a także że firmy rodzinne to blisko 80% wszystkich polskich firm, dające ponad 40% wkładu w PKB



Od lewej: Jarostaw Chotodecki (IFR, B&B), Dariusz Piłatowicz (Meritum), Leszek Waliszewski (FA Krosno), Rzeczniczka Praw Obywatelskich Dr hab Irena Lipowicz, profesor A.J. Blikle, dr hab. Tomasz Budziak (Korycka, Budziak&Audytorzy).

i generujące ponad 50% miejsc pracy. Jednakże już dwa lata później założyliśmy nasze stowarzyszenie — Inicjatywę Firm Rodzinnych — stawiając sobie za główny cel integrowanie środowiska firm rodzinnych i wspieranie ich rozwoju, a w 2009 roku przystąpiliśmy do projektu „Firmy Rodzinne”, który realizowaliśmy w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. To w dużej mierze dzięki temu projektowi udało się nam zbudować silną i rosnącą organizację, a także wprowadzić pojęcie firmy rodzinnej do dyskursu publicznego” – mówił Andrzej Blikle. Porównał także rolę firm rodzinnych w gospodarce do roli rodzin w społeczeństwie, gdyż: „o ile zadaniem rodziny jest przygotowanie nowego pokolenia do życia w społeczeństwie, o tyle zadaniem firmy rodzinnej jest przygotowanie nowego pokolenia właścicieli i pracowników firmy do pracy na jej rzecz i dla dobra kraju”.

O potencjale przedsiębiorstw rodzinnych mówiła także Rzeczniczka Praw Obywatelskich, prof. Irena Lipowicz, wśród ich zalet wymieniając: zabezpieczenie przed emigracją młodzi (atrakcyjne miejsca pracy), rozwiązanie problemu starzejącego się społeczeństwa (starsi znajdujący zatrudnienie w swoich firmach), szansę na dialog międzypokoleniowy, który w Polsce jest w coraz gorszym stanie (młódzież korporacyjna ma coraz mniejszy kontakt ze starszym pokoleniem), wysoką etykę pracy, odpowiedzialność, długość trwania. „W polityce zwykle mówi się o rodzinie, która wymaga opieki i pomocy publicznej, która bierze od państwa, oczekuje na jego wsparcie. Dlaczego tak mało się mówi, że rodzina, to jest jednostka dająca zabezpieczenie, które jest wsparciem dla państwa? Firmy rodzinne są tego najlepszym wyrazem” – podkreśliła Irena Lipowicz.

Barierzy rozwoju firm rodzinnych

Potem zrobiło się już trochę mniej kurtuazyjnie, bo redaktor naczelny „Rzeczpospolitej”, Bogusław Chrabota zaczął moderowany przez siebie panel o barierach rozwoju przed-



Lunch u Prezydenta RP z lotu ptaka.



Już po debacie, prezydencki lunch. Od lewej: Urszula Morawska-Zawada (PIRUET), Janusz i Anna Kasztelewiczowie (Sąddecki Bartnik, Anna najbardziej z prawej), Iwona Tołłoczko (Tołłoczko i syn).



O innowacyjności mówi Piotr Voelkel (firma rodzinna VOX Meble).

siębiorstw rodzinnych w Polsce. I choć poprzedniego dnia rodzinni obiecywali sobie, że nie będzie u Prezydenta skarg i żalów, tylko mocne strony i dobre rozwiązania, to nie dało się ich uniknąć. No bo jak tu funkcjonować z tak restrykcyjnym, przestarzałym prawem, ustawami sprzed 30 lat niedostosowanymi do rzeczywistości, jak budować kapitał społeczny, skłonić do zmiany relacji z urzędnikami oparte na podejrzliwości, jeśli nie wrogości?

„Jak mamy działać w tej dużej rodzinie, skoro powinniśmy budować relacje na wzajemnym zaufaniu, a nie podejrzliwości?” pytał Stanisław Han z Hasco-Lek podkreślając, że chciałby być w tej rodzinie polskiej traktowany jednakowo, tymczasem w naszym kraju to firmy zagraniczne mają więcej ulg. **„Nie chcemy pomocy, chcemy być jednakowo traktowani u siebie w domu...”** powtarzali uczestnicy panelu – Andrzej Barański (Herbewo), Stanisław Florek (Fakro), Stanisław Han (Hasco-Lek), Mirosław Barszcz (Business Center Club). Narzekano też bardzo na koszty pracy, na to iż nękający przedsiębiorców urzędnicy

nie są pociągani do odpowiedzialności za błędy i że w przeciwieństwie do innych państw UE, polski sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest ignorowany i nie ma reprezentantów. Prezydent Krosna, Piotr Przytock, zauważył także, iż efektywność wydawania środków unijnych na wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw powinna być taka, żeby firm nie paraliżował strach, iż urzędnik policzy im wszystkie włosy na głowie, jeśli on jeszcze te włosy ma. Tu wstał obecny na sali przez całą debatę poseł PO Adam Szejnfeld i wyznał, że **dyskusja jest fascynująca, ale jak w każdej dyskusji gospodarczej postulaty rozmiągają się z wnioskami. To znaczy, ludzie o czymś innym mówią, o czymś innym myślą i wyciągają jeszcze inne wnioski.** „Na przykład mówicie państwo o biurokracji, a żądacie zmian w administracji, tymczasem administracja, jeśli jest sprawna i życzliwa, nie jest antybiznesowa, tylko temu biznesowi bardzo potrzebna. Winni są ludzie i ich mentalność, a nie tylko prawo” – zasugerował w końcu pan Szejnfeld, czym mocno wzburzył obecnych i podniósł się krzyk, że



Panel Innowatorów, od prawej: Andrzej Boczarowski (Jura Park), Leszek Waliszewski (FA Krosno), Ewelina Dąbska (Oleo-Vita), Piotr Błażejowski (Stara Przędzalnia), Ewa Duda-Olechowska (Teatr Polski w Bielsku Białej), oraz moderator panelu – Jarosław Chołodecki (IFR, B&B).

konieczna reforma administracji centralnej jest opóźniona o wiele lat, że ludzie są blokowani bezmyślnymi przepisami, że sądy działają koszmarnie wolno, że przedsiębiorcy nie mogą czekać, bo traci na tym cały kraj.

Ktoś zauważył, że to i tak ważne, że poseł Szejnfeld w ogóle przyszedł, szkoda, że nie ma na sali większej ilości polityków, ktoś inny dodał, że „najważniejszy jest pierwszy krok”.

Co po konferencji?

Tu skorzystam z notatek Jarosława Chołodeckiego, który kilka dni po konferencji rozesłał członkom IFR listę wspomnianych na konferencji postulatów:

„Bez określania co ważniejsze, a co mniej ważne podniesiono, lub domaga się:

- zrównania statusu firm rodzinnych z innymi podmiotami gospodarczymi (Herbewo, Jars, DTBJ,)
- rozpoczęcia starań o konstytucyjną opiekę państwa nad firmami rodzinnymi analogiczną do tej, jaką objęte są rodzinne gospodarstwa rolne (profesor Irena Lipowicz)
- włączenia przedsiębiorców rodzinnych do procesu przygotowywania prawa (M. Barszcz, S. Han)
- sprawiedliwego udziału firm rodzinnych w funduszach europejskich nowego okresu programowania (A. Gaczowska, J. Jabłkowski)
- włączenia przedsiębiorców do procesu edukacji, w przeciwnym razie „nie wyjdziemy z ery agrarnej” (J. Czapiński)
- wspomagania samorządów w tworzeniu lokalnego prawa sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorczości (prezydent Krosna P. Przytocki)

- wypracowanie mechanizmu wiążącego użycie środków unijnych z tworzeniem miejsc pracy (J. Chołodecki)
- wprowadzenie „spec ustawy” w przepisach dotyczących możliwości rozwoju firm, które deklarują tworzenie miejsc pracy (R. Frelek, J. Chołodecki)
- wprowadzenie reformy sądownictwa – dziś problem, jutro wyrok.
- odpowiedzialność finansowa urzędników.

Lista została przesłana do głębszych przemyśleń i dalszych prac. Szanse na kolejne kroki są duże, gdyż w minionym roku IFR zostało zaproszone przez prezydenta Bronisława Komorowskiego do Komisji Prezydenckiej ds. Rodzinnych, jest partnerem Komisji Gospodarczej przy wicepremierze i ministrze gospodarki, Januszu Piechocińskim, a także poseł Adam Szejnfeld zaprosił stowarzyszenie do współpracy w Sejmowej Komisji ds. Związanych z Ograniczaniem Biurokracji, której jest przewodniczącym. Tak więc pierwsze wymierne efekty Konferencji Firm Rodzinnych w Pałacu Prezydenckim już są. Poseł Szejnfeld nie obraził się na rodzinnych za ostre słowa pod adresem administracji, które padły w ogniu debaty, tylko uznał, że może mieć wartościowego partnera do walki z biurokracją.

To może na koniec przywołam słowa z wystąpienia profesora Blikiego u Prezydenta RP, że 1,5 mln firm rodzinnych może stworzyć 2 mln miejsc pracy. Polscy przedsiębiorcy rodzinni są więc kluczowym partnerem do walki z bezrobociem. ●

Zdjęcia: Tomasz Kwiatkowski

O czym pomyśleć przed tworzeniem konstytucji rodzinnej? Rady praktyka

W poprzednim numerze RELACJI przedstawiłem pojęcie i miejsce konstytucji rodzinnej w łańdzu rodzinnym. Jest to przede wszystkim narzędzie, dzięki któremu łatwiej zarządzać biznesem z perspektywy rodziny. Niezbędne jest stworzenie struktur i procedur, które stanowią oś, wokół której tworzone i realizowane są długofalowe plany nakierowane nie tylko na bieżący sukces, ale przede wszystkim na zdolność do kontynuacji powodzenia biznesowego przez kolejne pokolenia.



Tomasz Budziak

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

Przystępując do stworzenia konstytucji rodzinnej trzeba zadać sobie kilka pytań: dla kogo ona być? jaki jest jej cel? kto tworzy rodzinę?

Zacznijmy od tego kto tworzy rodzinę w myśl regulacji ładu rodzinnego? Zwykle na pierwszym etapie to proste – są to założyciele i ich niedorośle jeszcze dzieci. Tworzą razem pierwotną rodzinę nuklearną. Jednak później, w miarę upływu czasu, usamodzielniania się dzieci i pojawianiu się kolejnych pokoleń, rodzina zaczyna powiększać się nie tylko o liczbę członków, ale i liczbę składających się na nią rodzin nuklearnych.

Określenie rodziny

Patrząc praktycznie nie należy pomijać faktu, że skład rodziny zmienia się w miarę upływu czasu. Dlatego trzeba postanowić: kto tworzy rodzinę w myśl konstytucji? Wymaga to odpowiedzi na przykładowe pytania:

- Czy adaptujemy wprost AKTUALNE OGÓLNE OBOWIĄZUJĄCE rozwiązania prawne dotyczące rodziny?
- Czy mamy własną wizję, kto jest członkiem rodziny – np. partnerzy związków nieformalnych po spełnieniu określonych warunków (rodzicielstwo, stabilność związku mierzona w latach)?
- Jakie prawa mają mieć powinowaci?
- Kto i jak reprezentuje w rodzinie interesy małoletnich? „Czyje” są dzieci z rozpadniętych związków znajdujących się poza wpływem Rodziny?

Określenie osób, których dotyczy konstytucja rodzinna umożliwia identyfikację i analizę obszarów krytycznych, którymi powinna się ona zająć. Należy wpięrw spojrzeć na krąg osób, których może ona dotyczyć (nawet potencjalnie – przyszłe pokolenia!) i w jakich rolach te osoby będą występować. A role te będą się zmieniać w czasie: w ramach rodziny dzieci staną się małżonkami, rodzicami, dziadkami i tak samo będą zmieniać swoją pozycję w firmie.

Warto też rozważyć odpowiedź na pytanie: jaka jest współodpowiedzialność rodziny za los jej poszczególnych członków? Odpowiedź ta będzie zasadniczo rzutować na sposób wykorzystania zasobów rodziny dla realizacji tego celu w perspektywie cykli życia kolejnych pokoleń oraz określenia, jakie wartości mają być promowane i chronione przez rodzinę, a jakie zredukowane lub eliminowane? Jakie korzyści przysługują członkom rodziny, którzy są aktywni bądź nie w biznesie rodzinnym. Należy pamiętać, że brak zaangażowania konkretnych osób może wynikać z ról rodzinnych – np. rodzicielstwo, a nie z niechęci do pracy.



Inną sprawą jest niewykluczanie z rodziny tych jej członków, którzy nie mają predyspozycji do biznesu, ale współdziałają na jej rzecz na innych polach.

Kiedy warto stworzyć konstytucję rodzinną?

Jak wspomniałem, konstytucja rodzinna szczególnie przydaje się, lub jest wręcz niezbędna, kiedy rodzina rośnie i różnicuje się. Najczęściej jest to przygotowanie do przekazania pałeczki w procesie sukcesji. Choć zdarza się, że już w pokoleniu założycieli pojawiają się różnice poglądów i postępowania, które znacząco negatywnie wpływają na relacje biznes – rodzina. Wówczas konieczne jest ustalenie zasad współpracy i współdecydowania członków rodziny w różnych rolach:

- senior – junior,
- rodzeństwo: bracia – siostry, starsi – młodszy,
- krewni i powinowaci,
- aktywni – pasywni,
- przełożeni – podwładni.

Szczególnie wrażliwym obszarem jest kształtowanie roli powinowatych (synowie, zięciowie). Pojawiają się oni „za-proszeni” do rodziny w wyniku nawiązywanych związków przez jej członków. Wiązane są z nimi nadzieje (potomkowie!) ale i obawy wobec „obcych”, którzy nie wychowali się z rodziną, mają inne poczucie i priorytety lojalności oraz często inny status materialny. Rosnące wskaźniki rozpadów związków nastrojać mogą do spoglądania z rezerwą na perspektywy ich przetrwania. Konstytucja rodzinna powinna ułatwiać włączenie powinowatych w struktury rodziny i firmy, jednocześnie zabezpieczając przed nadużyciami lub skutkami rozpadów związków. Dlatego warto antycypować te problemy i próbować rozważyć system zachęt, stwarzających dobre i „przyjazne” perspektywy dla włączenia nowych członków rodziny do współdziałania. Z drugiej strony rezerwa Rodziny wobec „nieznajomych”, a także chęć zachowania integralności rodziny i firmy w razie ewentualnego niepowodzenia związku, mogą znaleźć odbicie w zasadach opisanych w konstytucji rodzinnej. Pozwala to na jasne i nieobciążające bezpośrednio partnerów związku komunikowanie wchodzącym do rodziny o zasadach, na jakich funkcjonuje jej układ rodzina i firma. W jaki sposób dokonywany jest zarówno podział ról (w tym honorowych) jak i korzyści – zarówno tych materialnych, jak i w postaci decydowania. Ułatwia powinowatym zrozumienie, gdzie jest sedno sukcesu rodziny i firmy oraz jak zapobiegać zagrożeniom jedności Rodziny i Firmy.

Nie warto jednak tworzyć konstytucji jeśli:

- nie ma żadnego ze wspomnianych problemów – np. nie ma sukcesji lub sukcesor jest tylko jeden i nie będzie szybko aktywny w firmie,
- nie ma woli lub możliwości zachowania jedności firmy i rodziny – gdy nie ma szansy na dłuższą metę, po co tworzyć reguły, które za moment będą martwe?

Należy pomyśleć w jaki sposób, w tej konkretnej rodzinie, z jej tradycjami i marzeniami, konstytucja ma zapewnić jedność rodziny, umożliwić samorealizację jej członków, wspierać kultywowanie tradycji.

Cel konstytucji rodzinnej

Wbrew temu, co się czasem sądzi, głównym celem konstytucji nie jest jedynie zachowanie całego lub pewnych składników majątku w rękach rodziny. Ważniejsze jest postawienie pytań i znalezienie właściwych z długofalowej perspektywy odpowiedzi: dlaczego mamy ten majątek, po co go mamy? Pozwoli to na sformułowanie zasad, które dadzą rodzinie szansę przetrwać różne zawirowania – bo priorytetem jest dobro rodziny. A majątek i firma są jedynie narzędziem utrzymania dobra rodziny przez pokolenia. Stąd rodzi się pytanie: czym jest nasza firma dla naszej rodziny? Czy jest ośrodkiem życia rodziny, czy tylko wspólnym majątkiem?

Odpowiedzi na poprzednie pytania prowadzą do kolejnych, dotyczących określania granicy między majątkiem podlegającym współdecydowaniu przez rodzinę – zwykle są to aktywa biznesowe (firma i inwestycje), a majątkiem należącym do domeny jej poszczególnych członków. Czasem jednak Rodzina chce prowadzić wspólną politykę wobec majątku, nie mającego nic wspólnego z biznesem – np. kolekcje czy rezydencje. Podobnie ma się sprawa z realizacją wspólnej misji społecznej choćby poprzez fundacje na cele publiczne.

Konstytucja rodzinna stanowić ma zbiór reguł, których wspólne przestrzeganie ma umożliwić rodzinie współdziałanie oraz w specyficzny sposób chronić biznes przed niebezpieczeństwami ze strony rodziny. Uważam, że każdy istotny i nierozwiązany problem rodziny przenosi się na Firmę. Rodzina musi stworzyć mechanizmy izolowania biznesu od własnych problemów, a przede wszystkim starać się ZAWSZE PREZENTOWAĆ JEDNOŚĆ. Wypracowanie tej jedności jest jedną z głównych przyczyn tworzenia konstytucji rodzinnej. W ten sposób Konstytucja staje się narzędziem codziennej pracy, a co najmniej narzędziem rozwiązywania konfliktów.

Przy projektowaniu konkretnych rozwiązań każda rodzina powinna próbować zidentyfikować jakie pola konfliktów już istnieją, a jakie są prawdopodobne? Powinna też próbować postawić pytanie, co stanie się w sytuacji, kiedy któryś z członków rodziny przestaje odnajdywać się w ramach tworzonej przez ład rodzinny, a potencjał możliwości jego modyfikacji jest wyczerpany? Wtedy trzeba myśleć o rozstaniu, dobrowolnym lub wymuszonym, i jego warunkach. Nie musi to być zerwanie więzi rodzinnych, ale oznacza jedynie wyjście poza układ firma – rodzina, który regulowany jest konstytucją rodzinną. ●

W kolejnym odcinku przedstawiony będzie proces tworzenia konstytucji rodzinnej

Sprawdź, czy jesteś przygotowany do sukcesji?

Sukcesja nieodłącznie towarzyszy firmom rodzinnym, będąc jednocześnie jednym z wyróżniających je elementów. Dlatego – nawet jeśli sądzisz, że wszystko o sukcesji już wiesz, albo że na razie nie dotyczy to Twojej Firmy – sprawdź, na ile Twój biznes oraz rodzina są przygotowane do wyzwań związanych z sukcesją. Przyjrzyj się podstawowym płaszczyznom procesu zmiany pokoleniowej w firmie.



Łukasz Martyniec

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

Relacje w rodzinie

W rozmowach z przedsiębiorcami słyszę często, że relacje w rodzinie są poprawne i że żadna różnica zdań czy konflikt interesów pomiędzy członkami rodziny nie wchodzi w rachubę. Pamiętajmy, że nawet jeśli jest tak rzeczywiście, warto te dobre relacje pielęgnować. Zmiana pokoleniowa w firmie zawsze niesie ze sobą wiele niewiadomych i stanowi wyzwanie zarówno dla nestorów – założycieli firm, jak i dla ich dzieci – potencjalnych sukcesorów. Z badań przeprowadzanych na grupie ponad 400 firm rodzinnych w ramach projektu *Kody Wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych* jasno wynika, że w wielu rodzinach o sukcesji wciąż się nie mówi, a plan przekazania firmy znajduje się głównie w głowie jej założyciela. To, czy dzieci rzeczywiście zechcą oraz czy będą potrafiły przejąć i rozwinąć rodzinny biznes, zweryfikuje dopiero czas. Ale wymaga to rozmów i jasnej komunikacji. **Także dotyczącej tematów trudnych**, jak choćby określenie momentu i sposobu wycofania się seniorów z czynnego prowadzenia firmy, proporcji udziałów przekazanych dzieciom (o ile wszystkie dzieci będą uczestniczyć w firmie), sposobu podziału majątku rodzinnego i zabezpieczenia finansowego dla seniorów w późnym okresie życia, udziału zięciów i synowych w biznesie oraz – tego najtrudniejszego – konsekwencji nagłej śmierci poszczególnych członków rodziny. Wszystkie te decyzje bezpośrednio układają się na relacje w rodzinie. Wszystkie wymagają rozważań – ale nie zawsze da się podjąć od razu. Tym bardziej należy dać sobie na nie czas – wracając jednak do tych tematów w rozmowach. Pamiętajmy, że życie każdego z nas składa się z etapów – po założeniu rodziny lub zmianie partnerki albo partnera życiowego nasze priorytety mogą obrócić się o 180°.

Dlatego sprawdź, czy pomysł na plan sukcesji, który masz w głowie, na pewno podoba się i jest do zaakceptowa-

nia przez poszczególnych członków rodziny, także tych, którzy bezpośrednio w firmie nie mają wiele do powiedzenia?

Organizacja firmy

Zmiana pokoleniowa to zmiana lidera albo liderów w biznesie rodzinnym. Dobrze, jeśli odbywa się to płynnie, w sposób zaplanowany i przemyślany. Senior powinien znaleźć sposób na przekazanie wiedzy, kompetencji oraz relacji związanych z biznesem. Junior musi mieć czas na naukę, określenie własnych kompetencji (albo ich braku), zbudowanie relacji z kontrahentami i kluczowymi pracownikami. Wielokrotnie obserwowałem, że sposoby zarządzania, wewnętrzna komunikacja (np. obecność i jakość baz danych) oraz ułożenie wielu procesów w firmie (np. zamówień), które odpowiadały założycielowi biznesu rodzinnego – nie były najlepiej przyjmowane przez przejmującego firmę sukcesora. Albo odwrotnie – pomysły juniora nie przypadły do gustu seniorowi. Dlatego powinniśmy mieć świadomość, że ten proces wymaga czasu i nie da się go przeprowadzić w rok czy dwa.

Sprawdź, czy obecna struktura organizacyjna i sposób zarządzania firmą rodzinną będą zgodne z wizją sukcesorów. Co i kiedy wymaga zmiany? Ile to będzie kosztowało?

Prawo

Prawo dotyczy każdego z nas i kształtuje naszą rzeczywistość, czy tego chcemy, czy nie. Warto tak je stosować, aby to służyło nam, a nie abyśmy wpadali w prawne pułapki. Wielu prawników, którzy doradzają w firmach rodzinnych (o ile są, bo prawnik często pojawia się w firmie jak strażak – aby gasić pożary), doradza wyłącznie pod kątem prawa związanego z obrotem gospodarczym. Tymczasem w sukcesji ważne jest bardzo otwarte oraz kompleksowe podejście do prawa. Nie dość, że spotykają się w niej niemal wszystkie jego gałęzie, to jeszcze efekty ich oddziaływania wiążą się bezpośrednio z podatkami oraz finansami. **W sukcesji od strony prawnej powinniśmy mieć zabezpieczone następujące sprawy:** (i) właściwa forma prawna biznesu, tj. taka, którą da się w przyszłości bez przeszkód sprzedać, przekazać w formie darowizny albo

spadku, (ii) jasność co do ustroju majątkowego w małżeństwie właścicieli wraz z ustaleniem, które składniki majątku do kogo należą, (iii) plan przyszłych darowizn oraz – na wszelki wypadek – testamenty wszystkich pełnoletnich członków rodziny. Całość powinna być prześlana w sposób spójny i kompleksowy, biorąc pod uwagę także podatki oraz finanse (np. ze względu na zachowki). Dlatego prawnik sam sobie najczęściej z tym nie poradzi. Tzn. załatwi tylko część spraw – może nie zwrócić uwagi na pozaprawne aspekty planu sukcesji.

Sprawdź, czy Twój plan sukcesji obejmuje jednocześnie kwestie prawa gospodarczego (ciągłość prawna firmy), rodzinnego, spadkowego (w tym procedur spadkowych), podatki i finanse? Czy masz już gotowe i dobrze przemyślane testamenty? Czy Twój prawnik o wszystkich zadbał i czy skonsultował się z innymi specjalistami?

Finanse

Co się bardziej opłaca? Oszczędzać i inwestować, czy może wziąć kredyt, spłacać odsetki i przewłaszczyć majątek na bank pod zabezpieczenie? Dlatego w sukcesji finanse są niezmiernie ważne i bezpośrednio mogą wpłynąć na relacje w rodzinie. O co kłócimy się najczęściej? Pieniądze są ważne i dżentelmeni powinni o nich rozmawiać. Jeśli zatem biznes rodzinny ma przejąć córka, a syn otrzyma tylko dom, który jest wart 1/5 tego, co firma – córka będzie miała problem. Raczej nie uniknie spłaty na rzecz brata. Plan finansowy powinien bezpośrednio wynikać z uwarunkowań prawnych – podatki i zachowki są wszak bardzo ważne. Tylko trzeba wiedzieć, jak je policzyć! A to przecież tylko jeden z aspektów finansowych...

Sprawdź, czy Twój plan finansowy uwzględni zachowanie płynności działania firmy, czy są zapewnione źródła spłaty kredytów, podatków i rozliczeń wzajemnych w rodzinie? Jak ma się do uwarunkowań prawa gospodarczego i handlowego, czy przewiduje także potrzeby planu awaryjnego (wypadek, choroba lub śmierć członka rodziny)?

Powiązania

Wszystkie cztery powyższe aspekty stanowią jeden wielki zespół naczyń połączonych. I nie są oczywiście jedyne. Sukcesja jest niezwykle skomplikowanym procesem, który – aby go dobrze obsługiwać – wymaga interdyscyplinarnej wiedzy i wielopłaszczyznowych, konsekwentnych działań.

Jeśli więc ciężko pracujemy od 15 czy też 30 lat i udało nam się wysiłkiem własnym oraz całej rodziny zbudować firmę i majątek, zastanówmy się, na ile faktycznie jesteśmy przygotowani do sukcesji i czy wiemy już o niej wszystko. Ile pytań warto jeszcze sobie postawić. Na ile z nich nie znamy odpowiedzi, albo może okazać się, że odpowiedzi będzie zupełnie inna, niż się tego spodziewaliśmy.

Wiele aspektów związanych z poruszaną powyżej tematyką bardziej szczegółowo opisuję na moim portalu www.planowaniespadowe.pl. Zachęcam szczególnie do lektury działu *Planowanie spadkowe i sukcesja w firmie*. ●

Komunikacja w firmie rodzinnej

Firma rodzinna to szczególne przedsiębiorstwo, łączące dwa światy – rodziny i świat biznesu. Każda podjęta decyzja wpływa na funkcjonowanie rodziny i przedsiębiorstwa, dlatego firmy rodzinne powinny zwracać szczególną uwagę na proces komunikacji.



Katarzyna Barcińska, MBA

Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego oraz projektu „Kody wartości”, doradca z obszaru budowania strategii marki i komunikacji, wykładowca, trener.

Decyzje – przy rodzinnym stole lub podczas formalnych spotkań

Dowodem na przeplatanie się biznesu i rodziny jest omawianie problemów czy podejmowanie decyzji przy rodzinnym stole, często wieczorami w kuchni. Wtedy, kiedy można się wspólnie spotkać i zastanowić w dobrej atmosferze, w którym kierunku pójść. Problem pojawia się wówczas, gdy część rodziny zaangażowana i pracująca na rzecz firmy z różnych powodów jest nieobecna przy nieformalnych spotkaniach. Jeszcze gorzej dzieje się wówczas, gdy podjęte decyzje nie są jasno przekazywane pozostałym członkom rodziny lub pracownikom.

W nierodzinnych przedsiębiorstwach miejscem podejmowania kluczowych decyzji są spotkania działów czy spotkania zarządu. Ich godzina, data odbycia oraz plan ustalane są w wyprzedzeniu. Pomagają one zapewnić przepływ informacji w większych organizacjach. W sytuacjach zespołów rozproszonych organizowane są także telekonferencje. Często praktykowanym standardem jest spisywanie ustaleń w formie protokołu, maila czy notatki. Po spotkaniu rozsyłane są one do wszystkich uczestników spotkania. Wszyscy zainteresowani znają kluczowe ustalenia, wiedzą jakie decyzje podjęto, jakie są ich nowe zadania operacyjne. Dzięki spisanej formie, zawsze można wrócić do notatki, a w przypadku sytuacji kryzysowej, łatwiej prześledzić, gdzie został popełniony błąd i jak go w przyszłości unikać.

System informacji zwrotnej... system ocen

To, że w firmach rodzinnych na kluczowych stanowiskach pracują członkowie rodziny jest znanym faktem. W większości ich praca nie jest poddawana systemowej ocenie pracowniczej bo firma postrzegana jest jako kolejne dziecko. W rodzinie strofuje się dzieci, uczy przez przykład, wskazuje na wartości, ale robi się to w sposób intuicyjny i naturalny. System ocen oparty o kluczowe kompetencje wdraża się w przedsiębiorstwach wówczas, gdy firma dąży do profesjonalizacji i standaryzacji swoich działań oraz kompleksowego i efektywnego zarządzania ludźmi i procesami.

Ocena pracownicza w firmach jest narzędziem informacji zwrotnej i rozwoju pracownika, jak również przełożonego. Prowadzona najczęściej raz w roku, umożliwia podsumowanie efektów pracy, ocenia rozwój kompetencji, daje szansę na ustalenie nowych wyzwań, zwrócenie uwagi na obszary wymagające poprawy. Umożliwia także komunikację na linii przełożony – podwładny. Są firmy, także małe, w których opinie o pracownikach przekazują także klienci, partnerzy biznesowi czy współpracownicy. Oczywiście ocena pracownicza nie jest łatwa ani dla przełożonego, ani dla pracownika. Każdy, nawet najlepszy pracownik, który z pasją wypełnia swoje obowiązki, popełnia błędy, toteż wiele osób czuje obawę przed tymi spotkaniami. Jakkolwiek wielu pracowników przyznaje, że spotkania poświęcone ocenie pracowniczej dają im szansę na omówienie swojej sytuacji w firmie, docenienie sukcesów, zaplanowanie ścieżki rozwoju i rozmowę z przełożonym.

Zarządzanie wspierające komunikację...

Firmy rodzinne rozwijają się głównie w sposób organiczny, często mają nieuporządkowany system zarządzania. Główne decyzje podejmowane są przez właściciela albo członków rodziny. Nie zawsze jasno podzielone są zakresy odpowiedzialności czy uprawnień, jakie przysługują poszczególnym osobom. W takiej sytuacji nie ma osoby odpowiadającej za komunikowanie decyzji i ustaleń pracownikom firmy. Z drugiej strony wielu właścicieli obawia się informowania o tym, co planują, w myśl zasady „co się dzieje w domu, nie mów nikomu”. Ale – jak pokazały amerykańskie badania – najłatwiejszym sposobem na wzrost zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę jest poparcie komunikacji wewnętrznej.

W firmach nierodzinnych przykładą się zdecydowanie większą wagę do komunikacji z pracownikami. W zależności od skali firmy planuje się działania związane z komunikacją wewnętrzną. W małych firmach organizuje się coroczne spotkania z pracownikami, na których zarząd przedstawia wizję i plany rozwoju. W większych przedsiębiorstwach wprowadza się cykliczne newslettery, będące źródłem informacji o działalności firmy dla wszystkich pracowników, czy też spotkania menadżerów średniego szczebla z zarządem.

Zarządzanie zmianą czyli ... sukcesja

Jak pokazały badania prowadzone w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach

rodzinnych” właściciele i sukcesorzy nie rozmawiają na temat sukcesji. Czynią to sporadycznie, najwyżej kilka razy w roku. Tym bardziej nie rozmawiają na ten temat z pracownikami firmy. Brak informacji niesie z sobą duże zagrożenia, przekładające się na obniżenie efektywności i zaangażowania pracowników. Trudniej pracuje się w sytuacji niepewności, w poczuciu, że właściciele uciekają od kluczowych decyzji, istotnych dla przetrwania firmy na konkurencyjnym rynku. Komunikowanie planów sukcesyjnych pracownikom uspokoi ich i przyczyni się do poprawy efektywności pracy.

Otwarta komunikacja to sposób na kontrolowanie informacji, jakie przekazywane są w firmie i minimalizację płotek. Jasne zasady komunikacji usprawniają prowadzenie rodzinnego biznesu. ●

5 kroków wspierających komunikację w firmie rodzinnej

1 Stałe, cykliczne spotkania

Ustalcie stałe, cykliczne spotkania dla menadżerów, członków rodziny zaangażowanych w firmę. Spiszcie listę osób, które powinny w tych spotkaniach uczestniczyć. Wpiszcie godzinę, miejsce i termin do Waszych kalendarzy.

2 Spisane ustalenia

Ustalcie, kto odpowiada za spisywanie krótkich notatek z Waszych spotkań. Możecie to robić rotacyjnie i zmieniać się co kilka tygodni. Ważne jest, aby opracować system przekazywania i archiwizacji notatek.

3 Przeptyw informacji

Po każdym spotkaniu wysyłajcie notatki do uczestników spotkania. Dbajcie o to, aby otrzymali je także i ci, którzy byli nieobecni, a są wpisani na listę uczestników spotkania.

4 Rodzinny stół

Pracujecie w firmie rodzinnej i nadal tak będzie, że część spraw omówicie w domu. Pamiętajcie o tym, aby spisać podjęte decyzje i wystać informację do wszystkich zainteresowanych oraz umieścić notatkę w archiwum.

5 Pamiętajcie o pracownikach

Organizujcie cykliczne spotkania, których celem będzie przeptyw informacji. Raz w roku spotkajcie się z pracownikami, podsumujcie miniony okres i powiedzcie o strategicznych decyzjach i planach dotyczących firmy na kolejny rok. Jeśli jesteście w procesie sukcesji przygotujcie plan komunikacji tego procesu.

Relacje a strategia dystrybucji w firmach rodzinnych

Każde przedsiębiorstwo bez względu na rodzaj działalności, sytuację finansową czy formę własności przyjmuje określoną strategię rynkową. Spośród działań mających na celu realizację własnego planu elementem składowym, notabene bardzo ważnym, jest odpowiednio sformułowana strategia dystrybucji. Sytuacja ta dotyczy zarówno firm rodzinnych jak i tych, które czynnika rodzinności nie posiadają.



Łukasz Tylczyński

Instytut Biznesu Rodzinnego
ltylczynski@ibrpolska.pl

Co jednak wyróżnia w tym zakresie firmy rodzinne od pozostałych? Przede wszystkim to, że kładą one szczególny nacisk na relacje ze swoimi klientami, dostawcami czy kontrahentami, a ponadto coraz częściej słuchają i reagują na ich sugestie. Żeby jednak te relacje były właściwe, koniecznym staje się właściwe zbudowanie 4 podstawowych elementów logistycznych w zakresie obsługi klienta: **wygody, niezawodności, czasu i komunikacji**.

Zbudowanie długotrwałych relacji w procesie dystrybucji, tj. posiadanie stałych dostawców, klientów i kontrahentów, którzy traktują firmę jako solidnego partnera w biznesie, jest w stanie zapewnić przedsiębiorstwu rodzinnemu bardzo dobry wizerunek. Dobra marka w świadomości społeczeństwa zapamiętywana jest na długo. Dlatego też firma rodzinna, w szczególności działająca lokalnie, nie musi inwestować dużych środków w reklamę w celach wizerunkowych. Renoma firmy rodzinnej z perspektywy interesariuszy zewnętrznych to niższy poziom ryzyka pod-

czas transakcji, co przekłada się na: ceny, gotowość do kredytowania i wyrozumiałość w okresie problemów z płynnością finansową. Za wizerunkiem firmy często kryje się honor rodziny, która ją prowadzi. Ma to miejsce w szczególności wtedy, gdy marka firmy sygnowana jest nazwiskiem właściciela. W takiej sytuacji rzetelnie prowadzona strategia działania, w tym dystrybucji sprawia, iż z perspektywy klientów, firma rodzinna oceniana jest pozytywnie. Dzieje się tak, gdyż klient ma pewność, że korzysta z usług, bądź kupuje produkty, których jakość gwarantuje renoma danego biznesu rodzinnego¹.

Dla najważniejszych w firmie rodzinnej interesariuszy – członków rodziny i właściciela, kreacja odpowiedniego wizerunku to zapewnienie sobie godziwej emerytury. Jeżeli dzieci właściciela, bądź osoby z najbliższej jego rodziny przejmą firmę w procesie sukcesji, to zapewnią swoim nestorom godny byt bez konieczności martwienia się o finansowanie życia w okresie emerytalnym².

Dla najważniejszych
w firmie rodzinnej
interesariuszy – członków
rodziny i właściciela, kreacja
odpowiedniego wizerunku to
zapewnienie sobie godziwej
emerytury.

Zestawienie 4 podstawowych elementów obsługi klienta pozwoli by zamówienia były:

- zrealizowane kompletnie
- otrzymane terminowo i bez uszkodzeń
- dokładnie zafakturowane

*Źródło: Pfohl H.Ch., Zarządzanie logistyką,
Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.*

Elastyczność działania

Realizowanie strategii dystrybucji lub nawet w szerszym ujęciu – biznesu jako całości, wymaga często podejmowania szybkich, gwałtownych i często kluczowych decyzji. Płaskie struktury organizacyjne, a wśród nich charakterystyczne dla większości małych firm rodzinnych – struktury liniowe, ułatwiają proces podejmowania decyzji. Jest to argument wzmacniający predyspozycje do przedsiębior-

czości firm rodzinnych³. Tworzy to korzyść w postaci docenienia tych firm przez ich klientów (np. szybka decyzja o rabacie czy priorytet obsługi). Ten czynnik, który stanowi swoistą przewagę firm rodzinnych na tle chociażby korporacji, pozwala na to, by maksymalnie skrócić procesy decyzyjne. Elastyczność i szybkość podejmowania decyzji w firmach rodzinnych, pozwala generować niższe koszty i skraca czas reagowania na dynamikę otoczenia. Zaoszczędzone w ten sposób środki można np. przełożyć na niższe ceny wyrobów.

Świadome zarządzanie dystrybucją poprawia jakość działania

Firma rodzinna X⁴, założona w latach 90-tych, posiadacz sklepów branży spożywczej z w kilkumiejscowych miasteczkach, poprzez odpowiednie reagowanie na zmiany otoczenia, a przede wszystkim dzięki trwałym i uczciwym relacjom z klientami nie tylko przetrwała konkurencję ze strony dużych marketów, takich jak np. Biedronka, ale również dalej świetnie się rozwija, nie bojąc się kolejnych wyzwań.

Teoria logistyki dystrybucji podaje, iż podstawą do osiągnięcia sukcesu są wspomniane wcześniej 4 logistyczne elementy w zakresie obsługi klienta, które zastosowała również firma rodzinna X. Stworzyła ona możliwie najlepsze warunki dla swoich klientów, poprzez lokalizację sklepów w centrach miast z łatwym dojazdem i parkingiem, otwartych 7 dni w tygodniu. Właściciele przystosowali sklepy do sprzedaży samoobsługowej i – co najważniejsze – zaferowali bardzo szeroki wachlarz towarów. Samo pieczywo dostarczane jest przez siedemnastu niezależnych dostawców. Funkcjonują również różnorodne systemy promocji oraz punktowe programy lojalnościowe. Podobnie rzecz się ma w relacjach z dostawcami, które przez lata współpracy osiągnęły poziom wręcz modelowy.

Właściciele wskazali również na rzeczy, które – jak twierdzą – są często bagatelizowane, a bardzo ważne i zauważane przez klientów, a co gorsza zapamiętywane i wpływające na całość odbioru. Przykładami problemów, które zdiagnozowano i skutecznie wyeliminowano w firmie X, poprzez obserwacje działań własnych jak i konkurencji są:

- kolejki do kas; właściciele przyjęli jako standard, że nie mogą być one dłuższe niż trzech klientów,
- brak wyposażenia kas w odpowiednią ilość bilonu; w X nie zdarza się sytuacja by brakowało chociażby grosza reszty
- drobiazgi: skrzypiące kółka wózków sklepowych, estetyka sklepu – nigdy nie rozładowywany jest nowy towar przy kliencie
- bagatelizowanie złych nawyków podpatrzonych u konkurencji i niesprawdzenie ich występowania we własnej firmie.

O tym, że X potrafi realizować właściwą strategię dystrybucji świadczyć może to, że ciągle się rozwija, zwiększając obroty i liczbę klientów. Potwierdza to również fakt, iż potrafiła stawić czoła większej i silniejszej konkurencji, szczególnie w obszarze cen podstawowych produktów często będących wyznacznikiem wyboru miejsca zakupów. Sprawność i szybkość podejmowania decyzji uwidoczni-

ły się również w sytuacji chybionych inwestycji, których szybka likwidacja zahamowała powiększanie się strat i uświadomiła konieczność większej ich kontroli.

Można wyodrębnić następujące przyczyny opisanego wyżej sukcesu:

- dobra lokalizacja i dojazd, samoobsługa, dostępność siedem dni w tygodniu,
- nowoczesna konstrukcja i wyposażenie i szeroki asortyment,
- umiarkowane marże, konkurencyjne ceny,
- częste promocje i programy lojalnościowe,
- jakość obsługi klienta,
- dobre relacje z klientami i dostawcami,
- skuteczne kontradziałanie na akcje konkurencji,
- ciągły rozwój i inwestycje.

Większość czynników sukcesu firmy rodzinnej X opiera się na odpowiedniej strategii dystrybucji towarów sprzedawanych w swoich sklepach. Jednakże wpływ na to powodzenie ma również czynnik rodzinności. Budując relacje z klientami traktują ich zdanie priorytetowo, a nie jak w przypadku dużych marketów – jako źródło zysku.

Można stwierdzić, że dla firmy rodzinnej istotną kwestią dotyczącą prawidłowego funkcjonowania jest posiadanie odpowiedniej strategii dystrybucji. To dzięki niej FIRMY RODZINNE jest w stanie zyskać zaufanie kontrahentów, renomę oraz wizerunek na rynku, które pozwolą jej zachować ciągłość istnienia. Zatem kreowanie i realizacja odpowiedniej strategii dystrybucji w FIRMY RODZINNE jest tożsama z kreowaniem odpowiedniego wizerunku, marki. ●

¹ <http://biznesblog.lazarski.pl/?p=803> Blikle 2012

² <http://biznesblog.lazarski.pl/?p=498> Blikle 2012

³ A. Lewandowska – Instytut Biznesu Rodzinnego – www.ibrpol-ska.pl

⁴ Nazwa firmy została zastąpiona znakiem X w celu zachowania jej anonimowości. Firma rzeczywiście istnieje i funkcjonuje na terenie Kujaw i Wielkopolski prowadząc spożywcze sklepy wielkopowierzchniowe.

Realizowanie strategii dystrybucji lub nawet w szerszym ujęciu – biznesu jako całości, wymaga często podejmowania szybkich, gwałtownych i często kluczowych decyzji. Płaskie struktury organizacyjne, a wśród nich charakterystyczne dla większości małych firm rodzinnych – struktury liniowe, ułatwiają proces podejmowania decyzji.

Nepotyzm czy relacje w firmach rodzinnych

Nepotyzm oznacza faworyzowanie członków rodziny przy obsadzaniu stanowisk i przydzielaniu godności bez względu na posiadane przez nich kompetencje. O nepotyzm oskarżano już w średniowieczu papieży. Obecnie mówi się o nepotyzmie wskazując potężne rody polityczne jak rodzinę Kennedych, Bushów, reżimy dyktatorskie oraz... przedsiębiorstwa rodzinne. Niezrozumienie roli relacji rodzinnych w biznesie, jednostronne kojarzenie ich z konsekwencjami negatywnymi uczyniło z nepotyzmu flagowy zarzut i podstawę krytyki pod adresem przedsiębiorstw rodzinnych.



dr Wojciech Popczyk

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Łódzkiego

Tymczasem istnieją w sektorze publicznym pokrewne do nepotyzmu zjawiska jak *klientelizm*, *kumoterstwo*, które w większości przypadków nie dotyczą relacji rodzinnych i są uznawane za patologie społeczne, ponieważ naruszają oficjalne reguły gry politycznej i ekonomicznej.

W organizacjach społecznych, a przykładem ich formalnej formy są przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne, każdy człowiek jest uczestnikiem gry społecznej, realizującym swoje cele i interesy. Przewiduje zachowania innych ludzi w organizacji zarówno sojuszników jak i przeciwników oraz jest świadomy skutków swoich działań. Gra między „aktorami” (Crozier, Friedberg) obejmuje współdziałanie konieczne dla realizacji tych interesów oraz szeroko rozumianą walkę, gdy interesy te są rozbieżne czy konkurencyjne. Możliwości poszczególnych „aktorów” są tym większe, im szerszy obszar niepewności w organizacji każdy z nich kontroluje, im większy jest zakres jego władzy. W ramach przyjętych reguł gry, aby zwiększyć swoje wpływy, działa zespołowo przynależąc lub tworząc grupę wspólnego, zbieżnego interesu. W organizacji może być wiele grup interesu, które walczą (grają) między sobą o wpływy i korzyści. Grupa interesu lub koalicja grup o największym wpływie staje się grupą / koalicją dominującą i decyduje o kształcie i przyszłości organizacji. W przedsiębiorstwach rodzinnych względnie trwałą grupą dominującą jest rodzina. Z uwagi na zakres swojej władzy (własność), cele i interesy tej wyjątkowej grupy dominującej są niezagrożone przez interesy pozostałych uczestników organizacji. Nie musi ona podejmować konfrontacji, może skupić się na realizacji własnych celów, które powinny być zbieżne z interesem całej organizacji i oczekiwaniami jej otoczenia

zewnętrznego. W przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych brak jest takiej stabilności relacji. Zakres niepewności aktualnej grupy dominującej jest większy, a ona sama narażona jest na ataki innych grup interesu. Aby utrzymać lojalność swoich członków oraz zwiększyć jeszcze bardziej zakres swojej władzy stosuje „praktyki nepotyzmu”. O ile nepotyzm w firmach rodzinnych jest naturalny i wynika z relacji rodzinnych i – jak dowodzą najnowsze badania i teorie – jest źródłem budowania najcenniejszej formy kapitału społecznego, który pozwala utrzymać i powiększać przewagę konkurencyjną organizacji, o tyle „nepotyzm” w firmach nierodzinnych oznacza wypaczanie reguł gry organizacyjnej, prowadzi do konfrontacji różnych, czasami partykularnych interesów, które są często rozbieżne z interesami całej organizacji lub/i oczekiwaniami otoczenia.

Pozytywny wpływ nepotyzmu na biznes rodzinny przejawia się:

- wykorzystaniem kapitału społecznego rodziny, na który składają się: zaufanie emocjonalne, tożsamość, reputacja, wysokie standardy etyczno-moralne w relacjach wewnętrznych biznesu i w jego relacjach zewnętrznych z otoczeniem krajowym i zagranicznym,
- efektywnym zarządzaniem wiedzą najcenniejszą w biznesie, decydującą o przewadze konkurencyjnej (*tacit knowledge*), wiedzą unikalną, niekodowaną. Rodzina w swoim kręgu kumuluje ją w czasie, rozwija, transferuje międzypokoleniowo i chroni, dzięki czemu „nie wybieka” do konkurencji,
- większą elastycznością i siłą przetrwania w konkurencyjnej gospodarce w okresach dekonunktury,
- większą wrażliwością i odpowiedzialnością społeczną.

Istnieją też pewne uwarunkowania, w których pozytywna moc sprawcza nepotyzmu może maleć. Wraz ze wzrostem i rozwojem biznesu oraz w sektorach nietradycyjnych, bardziej wymagających, w ślad za relacjami ro-

dzinnymi muszą iść kompetencje i talenty menedżerów rodzinnych. Wymóg ten może być spełniony, kiedy w porę rozpocznie się planowanie sukcesji i profesjonalne przygotowanie młodego pokolenia do pełnienia ról biznesowych. Drugim ważnym warunkiem utrzymania pozytywnego charakteru nepotyzmu w biznesie są następujące charakterystyki relacji rodzinnych: trwałe, silne więzi rodzinne, różne kanały komunikacyjne między członkami rodziny, wysoka częstotliwość interakcji (kontaktów) między członkami rodziny oraz kultura rodziny respektująca wysokie standardy etyczno-moralne. Spełnienie drugiego warunku jest w stanie zrekompensować ewentualne braki kompetencyjne, o których mowa w warunku pierwszym. Ponadto należy pamiętać, że przedsiębiorstwa jako systemy społecz-

no-techniczne są ekwifinalne, czyli są zdolne do osiągnięcia końcowego sukcesu przy odmiennych warunkach początkowych oraz bardzo zróżnicowanymi sposobami.

Skoro nepotyzm może być skutecznym sposobem na sukces, to niech tak będzie. Krytyka nepotyzmu w firmach rodzinnych opiera się na nieprawdziwych i nieobiektywnych stereotypach dotyczących specyfiki ich funkcjonowania. Są one na tyle silne, że tłumią wszelkie fakty świadczące o ich dużym potencjale osiągnięcia sukcesów i wyższej efektywności finansowej w porównaniu do odpowiedników nierodzinnych. Najlepszą formą wspierania przedsiębiorczości rodzinnej jest zatem obalanie tych niekorzystnych stereotypów i kreowanie silnego wizerunku przedsiębiorstw rodzinnych, na który w pełni zasługują. ●

Nepotyzm w firmie rodzinnej

Choć praktyki nepotyczne znane były od wieków, termin NEPOTYZM (łac. nepos – siostrzeniec, bratanek) ukuto w VII wieku, opisując przypadki wynoszenia przez ówczesnych, najwyższych hierarchów kościelnych swoich krewnych (najczęściej siostrzeńców i bratanków) do godności kardynalskiej i osiągnięcia z tego tytułu korzyści materialnych.



Andrzej Bocheński

Doradca w firmie PM Doradztwo
Gospodarcze sp. z o.o., Nestor w firmie
rodzinnej Winoman.pl

Nepotyzm i kumoterstwo w sferze publicznej należą do działań o charakterze korupcyjnym, a ich istota polega na wykorzystywaniu funkcji publicznych do osiągnięcia prywatnych korzyści. Obsadzanie posad członkami własnej rodziny lub znajomymi, a także ich zawodowe faworyzowanie w jakimkolwiek aspekcie jest takim właśnie nadużyciem władzy.

W sektorze prywatnym zatrudnianie przez właściciela znajomych, krewnych lub powinowatych nie jest naganne, chyba że osoby te nie posiadają odpowiednich kwalifikacji, kompetencji. Negatywnym zjawiskiem można też określić faworyzowanie tych osób poprzez nieuzasadnione awanse, mniejsze wymagania lub węższy zakres obowiązków, czy też wyższe wynagrodzenie. Uogólniając, nepotyzmem w sektorze prywatnym jest zatrudnianie i faworyzowanie rodziny lub znajomych na szkodę firmy. Takie działania znajdują odzwierciedlenie w jakości usług/produktów, w jakości obsługi klienta, sprawności procesów biznesowych itd. co bezwzględnie odbija się na kondycji finanso-

wej i zdolności do rozwoju. Silna konkurencja i prawa rynku eliminują takie firmy w oka mgnieniu.

Zatrudnianie rodziny zwiększa szansę przetrwania

Dalekosiężnym celem firm rodzinnych jest kontynuacja działalności przez kolejne pokolenia. Samo powołanie przedsiębiorstwa tego typu sprawia, że członkowie rodziny są uprzywilejowani. Nepotyzm, rozumiany jako zatrudnianie spokrewnionych, jest wpisany w jego mechanizmy działania. Dlaczego właściciele biznesów rodzinnych decydują się na takie praktyki? Po pierwsze wiążąc los członków rodziny z biznesem rodzinnym, zwiększają szansę na jego przetrwanie i rozwój. Po drugie to kwestia kredytu zaufania i oczekiwanie większego zaangażowania od osób uczestniczących w budowie rodzinnego imperium biznesowego. Wreszcie od rodziny spodziewana jest zdolność do mobilizacji i poświęcenia w sytuacjach zagrożenia i kryzysu.

Czynny udział w rodzinnym biznesie może przynieść wiele korzyści, zarówno zatrudnionemu, jak i samej firmie. Przenikanie się relacji rodzinnych i biznesowych powoduje, że potencjalni kandydaci na sukcesorów, od dzieciństwa „przesiadają” atmosferą firmy, znają ją od podszewki, znają klientów, pracują na zaufanie i szacunek pracowników. Jeżeli do tego odebrali przydatne dla firmy wykształcenie, stanowią istotny filar rodzinnego biznesu. Nikt

też tak dobrze nie zadba o honor nazwiska związanego z marką firmy, jak jego posiadacz.

Skutki mogą być negatywne

To co wydaje się być niezbywalnym prawem rodziny, może też zagrażać interesowi firmy. Jeśli w obsadzaniu najważniejszych stanowisk uprzywilejowani są członkowie rodziny – niezależnie od ich kompetencji – trudno jest pozyskać specjalistów, ludzi ambitnych, kreatywnych, innowacyjnych. Często rodzinne firmy zatrudniają krewnych o wysokich kwalifikacjach, ale niekoniecznie dopasowanych do profilu działalności, co może prowadzić do rozbudowywania personelu ponad realne potrzeby firmy. Praca w firmie rodzinnej niekiedy uderza w interesy zawodowe i życiowe zatrudnionego członka rodziny, który – ze względu na dążenie do obniżenia kosztów – pracuje bez formalnego umocowania i socjalnego zabezpieczenia. Problemem przedsiębiorstw rodzinnych bywa „przymusowa” sukcesja na rzecz własnych dzieci. Często potomkowie nestora nie są zainteresowani czynną kontynuacją dzieła rodziców, a pozbawieni kompetentnych współpracowników, doprowadzają do pogorszenia kondycji firmy, aż do upadku. Przenikanie się perspektyw rodzinnych i biznesowych generować może konflikty, zarówno te duże, dotyczące sposobów prowadzenia firmy, czy sukcesji władzy, jak i te drobne, utrudniające bieżącą współpracę w firmie i życie rodzinne. Więzy emocjonalne z członkami rodziny sprawiają też, że decydentom często trudno jest podejmować racjonalne decyzje dotyczące interesów firmy, stojących w sprzeczności z interesami rodzinnymi. Kolejna pułapka to problem z asertywnością i przekazywaniem informacji zwrotnych ze względu na ochronę relacji rodzinnych. Członkom rodziny trudno jest nawzajem siebie oceniać i przekazywać obiektywne, krytyczne uwagi.

Jak działać by członkowie rodziny nie byli postrzegani przez pracowników firmy i otoczenie jako „darmozjad z nazwiskiem”? Odpowiedzią jest budowanie przez nestorów pozytywnej kultury organizacyjnej, opartej o kompetencje, kultywowanie określonego systemu wartości i standardów zachowań, przyjazny pracownikom styl zarządzania wynikający z władzy autorytetu (a nie siły). Kultura organizacyjna firm rodzinnych jest zwykle pochodną wartości, standardów zachowań i ideologii kultywowanych przez właścicieli i ich rodziny. To zestaw tych wartości, przekonań i postaw, które pomagają pracownikom zrozumieć, jaka jest filozofia działania firmy. Pozwala dzielić wizję aktywności biznesowej z właścicielami. Korzystne byłoby, gdyby nestorzy budowali firmę w oparciu o osoby mające najlepsze kompetencje do wykonywania określonych zadań, niezależnie od stopnia pokrewieństwa. Zatrudniali rodzinę jeśli jest taka potrzeba, ale nie faworyzowali jej, proponowali natomiast stanowiska i wynagrodzenia adekwatne do kompetencji. Stale zachęcali wszystkich pracowników do współpracy i do rozwoju kompetencji. Gdyby potrafili delegować uprawnień i odpowiedzialność. Byli liderami i mentorami, ale także mediatorami. W takich warunkach nepotyzm firm rodzinnych mógłby nabierać pozytywnego znaczenia. ●

Biznes rodzinny

refleksje z Portugalii



dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytet Łódzki

Przedsiebiorczość rodzinna nie wzbudza w społeczeństwie portugalskim szczególnego zainteresowania. Firmy rodzinne nie są popularnym tematem, w mediach pojawiają się rzadko, zwykle w przypadku niecodziennych wydarzeń jak na przykład X Konferencji European Group of Owner Managed and Family Enterprises, celowo zorganizowanej w Lizbonie w październiku 2007 r. z udziałem Przewodniczącego Komisji Europejskiej – Portugalczyka – Jose Manuela Barroso. Stałym zainteresowaniem biznes rodzinny cieszy się jedynie wśród przedsiębiorców, konsultantów i akademików. Przedsiębiorczość rodzinna jest w Portugalii nadal synonimem zacofanej, małej i nieprofesjonalnie zarządzanej firmy. Wywołuje skojarzenia z nostalgicznym fado¹.

Trochę historii

W wyniku „goździkowej” rewolucji w 1974r. dokonano nacjonalizacji największych portugalskich grup kapitałowych (banków, firm ubezpieczeniowych, konglomeratów przemysłowych), zwłaszcza tych będących w posiadaniu zasłużonych portugalskich rodzin, od pokoleń prowadzących działalność gospodarczą. Firmy „Mello” (grupa CUF, największy aktualnie iberyjski konglomerat), „Espirito Santo” (bankowość) czy „Champalimaud” (wyroby stalowe i cement) do dziś stanowią przykłady znakomitych wielopokoleniowych biznesów rodzinnych, datujących swój początek w XVIII-XIX wieku.² Potępiono je i uznano za symbol niezasłużonego bogactwa uzyskanego kosztem społeczeństwa. W latach 80. większość znacjonalizowanych aktywów została reprivatyzowana, wiele przedsiębiorczych rodzin odzyskało swoje firmy. Biznes rodzinny znowu zaczął być obecny w mediach, tym razem w bardziej pozytywnym tonie. Niestety, czasy „portugalskiego socjalizmu” zasiały wątpliwości co do społeczno-ekonomicznej wartości tych podmiotów, do dziś uwidaczniające się również w poglądach młodego pokolenia (problem wychowania do przedsiębiorczości).

Definicja po portugalsku

W Portugalii nie istnieje: ani oficjalna definicja firmy rodzinnej ani odrębne uregulowania prawne dotyczące tego typu przedsiębiorstw. Powszechnie w użyciu jest definicja

w ojczyźnie fado



Po wykładzie na temat polskich firm rodzinnych w Politecnico de Beja (2010 r.). Wykładu wystuchali także studenci Universidade de Aveiro (2013 r.).

opracowana przez Związek APEF³, zgodnie z którą: *przedsiębiorstwo jest biznesem rodzinnym, jeżeli jego własność w całości lub częściowo znajduje się w rękach jednej lub więcej rodzin, jednocześnie rodzina posiada kontrolę nad zarządzaniem przedsiębiorstwem*. Pod wpływem poglądów płynących głównie ze Stanów Zjednoczonych Związek stwierdził jednak, że dotychczasowa definicja nie odzwierciedla istoty biznesu rodzinnego, ponieważ **właściciele i zarządzający powinni chcieć, aby przedsiębiorstwo funkcjonowało teraz i w przyszłości jako firma rodzinna**.

Znaczenie dla gospodarki narodowej

Zgodnie z szeroką definicją szacuje się, że w Portugalii populacja firm rodzinnych sięga 70-80% firm, wytwarza ponad 60% GDP oraz zatrudnia ponad 50% ogółu pracowników. Firmy rodzinne funkcjonują we wszystkich branżach, z wyjątkiem tych sektorów, które są w całości opanowane przez duże przedsiębiorstwa (hutnictwo i przemysł metalurgiczny, telekomunikacja, energia elektryczna i gaz). W Portugalii występują firmy rodzinne wszystkich rozmiarów, przybierające różne formy organizacyjno-prawne.

Wsparcie instytucjonalne

W Portugalii istnieje jedna instytucja zajmująca się biznesem rodzinnym – wspomniany Związek APEF (ang. Portuguese Association of Family Businesses) z siedzibą w Lizbonie, skupiający przedsiębiorców. Do zamierzeń tej organizacji należą m.in.: dążenie do stworzenia ogólnoeuropejskiej definicji firmy rodzinnej, działania na rzecz podwyższenia w społeczeństwie świadomości zalet biznesu rodzinnego, promowanie przedsiębiorczości rodzinnej

jako efektywnej formuły działalności dla firm, które pragną utrzymać i umocnić swoją pozycję na rynku. Zdaniem APEF nadszedł właściwy moment, by uznać, że biznes rodzinny z jednej strony jest prawidłowym i wartościowym modelem dla rozwoju przedsiębiorstwa, z drugiej – inspiracją i wyzwaniem dla nowych pokoleń przedsiębiorców.

A jednak osiągnięcia

Sukcesy osiągnięte przez firmy rodzinne w ostatnich latach stopniowo przyczyniają się do zmiany ich społecznego wizerunku. Szczególnie dobrze postrzegane jest wszechobecne w Portugalii przedsiębiorstwo „Delta Coffee”, założone w 1961 r. przez Manuela Nabeiro i jego rodzinę, światowy potentat w handlu kawą z Brazylii, Kolumbii, Angoli i Timoru. W Polsce znany jest międzynarodowy koncern rodzinny Jeronimo Martins – producent i sprzedawca żywności, powstały w 1792 r. jako sklep zaopatrujący rodzinę królewską i rezydujące w stolicy ambasady. W chwili obecnej Grupa JM tylko na terenie naszego kraju posiada 2200 sklepów, 11 centrów dystrybucyjnych, zatrudnia ponad 37 tys. pracowników w sieci handlowej „Biedronka”. ●

¹ Fado (łos, przeznaczenie) jako gatunek muzyczny powstało w XIXw. w biednych dzielnicach Lizbony – Alfamie i Mourarii. Oznacza melancholijną pieśń wykonywaną przez jednego wokalistę przy akompaniamencie dwóch gitar. Nazywane jest portugalskim bluesem. Za swą niepowtarzalność wpisane zostało na listę niematerialnego dziedzictwa UNESCO.

² A.Pde Lima, *Family values and economic interests in the large Portuguese family enterprises*, „Etnografica”, Vol.III (1), Lisboa 1999, s.87-112

³ Associação Portuguesa das Empresas Familiares (Portuguese Association of Family Businesses)

Przypadek portugalskiej firmy rodzinnej, które przeżyła nacjonalizację w latach siedemdziesiątych, jest przykładem zdolności przetrwania wynikającej z rodzinności firmy.

Pięć pokoleń wiedzy, doświadczenia i sukcesów

Dzisiejszy kształt Grupy Finansowej Banco Espírito Santo jest efektem wielopokoleniowej determinacji w rozwijaniu rodzinnego przedsięwzięcia zapoczątkowanego w 1869 roku przez José Maria do Espírito Santo Silva w formie kantoru wymiany walut *Caza de Cambio*. Kantor następnie został przekształcony w Bank przez jego syna José Ribeiro do Espírito Santo e Silva w formie spółki akcyjnej w roku 1920. Do roku 1974 trzej synowie rozwijali grupę bankową budując największą instytucję bankową Portugalii, stawiając sobie za nadrzędny cel „przybliżenie usług bankowych swoim klientom”.

W wyniku Rewolucji Portugalskiej zwanej „Rewolucją Goździków”, 25 kwietnia 1974 r. sektor bankowy i ubezpieczeniowy zostały znacjonalizowane przez rząd portugalski. Pomimo tak silnego ciosu już w roku 1975 rodzina Espírito Santo pod wodzą charyzmatycznego Manuela Ricardo Espírito Santo e Silva rozpoczyna rekonstrukcję swej działalności poza Portugalią w takich krajach jak Brazylia, Szwajcaria, Francja i Stany Zjednoczone.

Szansa powrotu do działalności na macierzystym rynku zaistniała dopiero pod koniec lat '80 XX w., kiedy to pojawia się możliwość uczestnictwa w procesie prywatyzacji Banco Espírito Santo. Aby podolać takiemu wysiłkowi rodzina musiała wówczas zmienić struktury swych aktywów i sprzedać bank komercyjny działający w Brazylii. Po utworzeniu spółki z *Caisse Nationale du Crédit Agricole*, rodzina Espírito Santo odzyskuje kontrolę nad towarzystwem ubezpieczeniowym, a następnie w 1991 nad Bankiem Espírito Santo, zachowując od pięciu pokoleń swą niezależność.

Dzisiaj Banco Espírito Santo, obok firmy ubezpieczeniowej *Companhia de Seguros Tranquilidade* stanowi fundament Grupy Finansowej Espírito Santo prowadzącej swą działalność na czterech kontynentach poprzez swe oddziały i przedstawicielstwa w wielu krajach Unii Europejskiej, Brazylii, Meksyku, USA, Angoli, Chinach, Wyspach Zielonego Przylądka, Dubaju i Makao. Bank jest spółką notowaną na Giełdzie. W Polsce działalność Grupy Espírito Santo jest reprezentowana przez oddział Banku Inwestycyjnego (BESI) oraz przedstawicielstwo zarejestrowane w Szwajcarii *Banque Privée Espírito Santo (BPES)*. Wielopokoleniowa historia każdej instytucji rodzinnej jest oparta o wartości, które cementują organizację, a w branży finansowej wartością podstawową jest zaufanie budowane przez etyczne prowadzenie biznesu dla swych klientów.



Trzej synowie założyciela rozwijali grupę bankową budując największą instytucję bankową Portugalii.

Grupa Finansowa Espírito Santo jest firmą rodzinną, lecz rodzina, która kontroluje firmę to kolegium przedstawicieli pięciu gałęzi rodziny wywodzących się od protoplasty firmy. Kolegium jest częścią rodziny, a rodzina jest spoiwem. Aktywność tego spoiwa jest może mniej spektakularna w codziennej działalności, ale ujawniała się w chwilach trudnych, jakie miały miejsce w okresie nacjonalizacji, a także w ostatnich latach, gdy bank wymagał potężnego dokapitalizowania rzędu 500 mln euro. Zdolność do mobilizacji i umiejętność praktycznego spojrzenia na wspólne wartości pozwoliła utrzymać rodzinie kontrolę nad firmą na dotychczasowym poziomie. ●

Opracowanie na podstawie materiałów BESI: Ryszard Hermanowski, Banco Espírito Santo de Investimento

FIRMA RODZINNA TO MARKA



Miłość

Awangarda biznesu

Reccepta na zmienną rzeczywistość

Kreatywność

Afirmacja przedsiębiorczości

Jesteśmy trzonem gospodarki.

Tworzymy miejsca pracy.

Budujemy na wartościach.

Osadzeni na tym, co cenne w tradycji,
patrzymy daleko w przyszłość.

Projekt szkoleniowo – doradczy FIRMY RODZINNE 2
Dołącz do nas.
Umocnij swoją rodzinę i swój biznes.

www.firmyrodzinne.eu

Zarządzanie firmą rodzinną

Firma to moje całe życie i dorosła aktywność. Założyłem ją, gdy miałem niecałe 30 lat. Minęło drugie tyle i jakoś tak naszła mnie chwila refleksji. Zaczynam zdawać sobie sprawę z tego, że im firma większa, tym bardziej odchodzę od mojej pasji, jaką było projektowanie. Kończąc politechnikę wiedziałem, że będę budować mosty. Konstrukcje, stal, architektura współczesna – to moja pasja. Po dwudziestu latach moja firma rozwinęła się do dużego biura, zatrudniam kilkadziesiąt osób i... dawno już nie projektowałem. Jestem... zarządzającym właścicielem.

Mosty konstruuja moi pracownicy, a ja pozyskuję dla nich klientów, zastanawiam się nad dalszym rozwojem. Oczywiście wszystkie projekty przechodzą ostatecznie moją akceptację i to ja decyduję o ich finalnym wyglądzie. Sygnowane są moim nazwiskiem, bo to równocześnie nazwa naszej firmy. Zastanawiam się jednak, czy wiem, jak rozwijać swoją firmę. Jak budować dla niej przyszłość? Skoro już przyszło mi nią zarządzać, muszę więcej wiedzieć o tym, jak robić to profesjonalnie. Małą firmą mogłem zarządzać intuicyjnie, ale teraz, gdy od jej prosperity zależy los nie tylko mój, ale zatrudnionych w niej pracowników, a także członków mojej rodziny, odczuwam coraz większą presję, by zarządzać nią profesjonalnie.



dr Adrianna Lewandowska, MBA

Doradca strategiczny,
Właściciel Business Discovery,
Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

Jeśli miałeś kiedyś takie myśli, to ten artykuł jest dla Ciebie. Znam wielu właścicieli firm, którzy będąc doskonałymi profesjonalistami w swoich dziedzinach, rozwinęli biznesy. Często to też rzemieślnicy: stolarze, piekarze, specjaliści w elektronice, programiści... Doskonale wiedzieli, jak stworzyć produkt doskonałej jakości, jak być innowacyjnym. Dziś, gdy ich firmy są większe, oni, wciąż stojąc na czele, odpowiadają nie tylko za produkt, za jego jakość i innowacyjność, ale również za rozwój firmy, za spójność rodzinną (często zatrudniają bowiem członków rodziny), a także za... własne szczęście! Aby tym dobrze zarządzać, potrzebne są kompetencje zupełnie inne. Zresztą, nawet jeśli chętnie zarządzasz firmą i odkryłeś w sobie gen przedsiębiorczości, warto również przeanalizować sytuację wyjściową i zastanowić się, w jakim zakresie Twoja firma, rodzina i Ty sam – jesteś przygotowany na przyszłość.

Jest kilka obszarów, które ważne są z punktu widzenia budowania przyszłości firmy. Można podzielić je na 3 główne:

- a) obszar **indywidualny**
- b) obszar **biznesowy**
- c) obszar **rodzinny**¹

To właśnie w tych obszarach zapadają główne decyzje. Bardziej lub mniej świadomie. Ale to właśnie synchronizacja zarządzania wszystkimi trzema obszarami staje się mistrzostwem, do którego Cię namawiam. Utrzymanie rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, spójności rodziny oraz gotowości do wspólnego kształtowania przyszłości jest możliwe!

INDYWIDUALNE CELE właściciela

Zastanów się przez moment, ile z tego, co robisz w swoim prywatnym życiu to przemyślane, świadome decyzje a ile... efekt przypadku? Kiedyś konstruowałeś mosty, montowałeś szafy, piekłeś najlepsze ciasta w mieście, a dziś... zarządzasz firmą, siecią franczyzową, myślisz o międzynarodowej ekspansji. To dobrze. Bardzo dobrze. Pomyśl tylko, ile w tym jest „Ciebie”. Twojej radości i Twojej pasji. Zarządzanie „sobą” nie jest proste. Skoro jesteś w sytuacji zarządzającego i sobą, i firmą, staje się to jeszcze trudniejsze.

W indywidualnej strategii właściciela masz cały szereg tematów, które powinieneś przeanalizować.

- Jak długo chcesz zarządzać firmą, czy... w ogóle chcesz nią zarządzać? Pamiętaj, że możesz rozdzielać własność od zarządzania!
- Jakie masz pasje, które chcesz realizować?
- Co jest Twoim „przepływem”, co sprawia Ci największą satysfakcję?
- Jak chcesz te pasje finansować?
- Jakiego kapitału potrzebowałbyś miesięcznie, by przestać pracować?

Nie zapominaj o swoim szczęściu! Myślisz o firmie, o jej rozwoju. Dobrze rozwijająca się firma potrzebuje szefa z pasją! Pomyśl, jak Ty realizujesz się w tym wszystkim! Pomyśl o sobie!

Dopiero wówczas, gdy już wiesz, co chcesz osiągnąć sam, osobiście, spójrz, jakie ma to odniesienie do Twojej firmy. Na ile wciąż spełnia ona Twoje pasje, a na ile jest po prostu źródłem zarabiania. Może być tak, że w wyniku analizy pierwszego obszaru dojdiesz do wniosku, że... warto przekazać ją w zarządzanie komuś innemu, a samemu realizować coś, co jest w stanie wprowadzić Cię w stan przepływu. Czym jest przepływ? To stan uniesienia, pasji. Czy może się zdarzyć w pracy? Oczywiście! Na pewno zresztą sam tego doświadczałeś. Przypomnij sobie, w jakich okolicznościach to było. Co powoduje u Ciebie te dreszcze emocji, które są nieporównywalne z niczym innym?

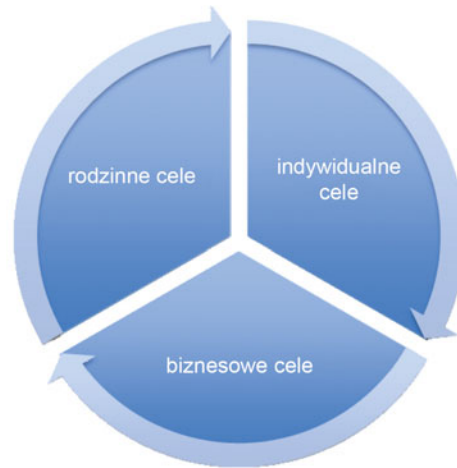
Może to właśnie kreowanie rozwoju firmy?

RODZINNE CELE

Gdy przepracowałeś własne tematy, oczekiwania i plany, kolej na pozostałych członków twojej rodziny. Pewne kwestie widzisz z własnej indywidualnej perspektywy. Masz swój plan na życie, na siebie, na firmę. Ale zanim zaczniesz go realizować i typować kolejnych sukcesorów albo rozpoczynać kolejną inwestycję – porozmawiaj z najbliższymi. Bo to, co dla ciebie jest ważne, wcale niekoniecznie musi być ważne dla twoich bliskich! Możecie mieć zupełnie odmienne wyobrażenia przyszłości.

Ważne jest, by omówić, co jest istotne dla poszczególnych członków rodziny.

- Jak oni mają marzenia, ambicje, pragnienia? Wciąż za rzadko o tym rozmawiamy. A taka rozmowa, szczerza i otwarta jest niezwykle potrzebna w budowaniu wspólnej wizji rozwoju. Tak rodziny, jak i firmy.
- Jaka jest wasza wizja rodzinna? Wspólnie określcie i omówcie, co każdy z was indywidualnie pragnie osiągnąć, by później sprawdzić, czy z tych małych kawałków można zbudować większy fragment!
- Jaką rodziną chcemy być? Do czego zmiierzamy jako rodzina? Co jest dla nas ważne, jakie są nasze priorytety, cele.



Rys. 1. Obszary zarządzania firmą rodzinną

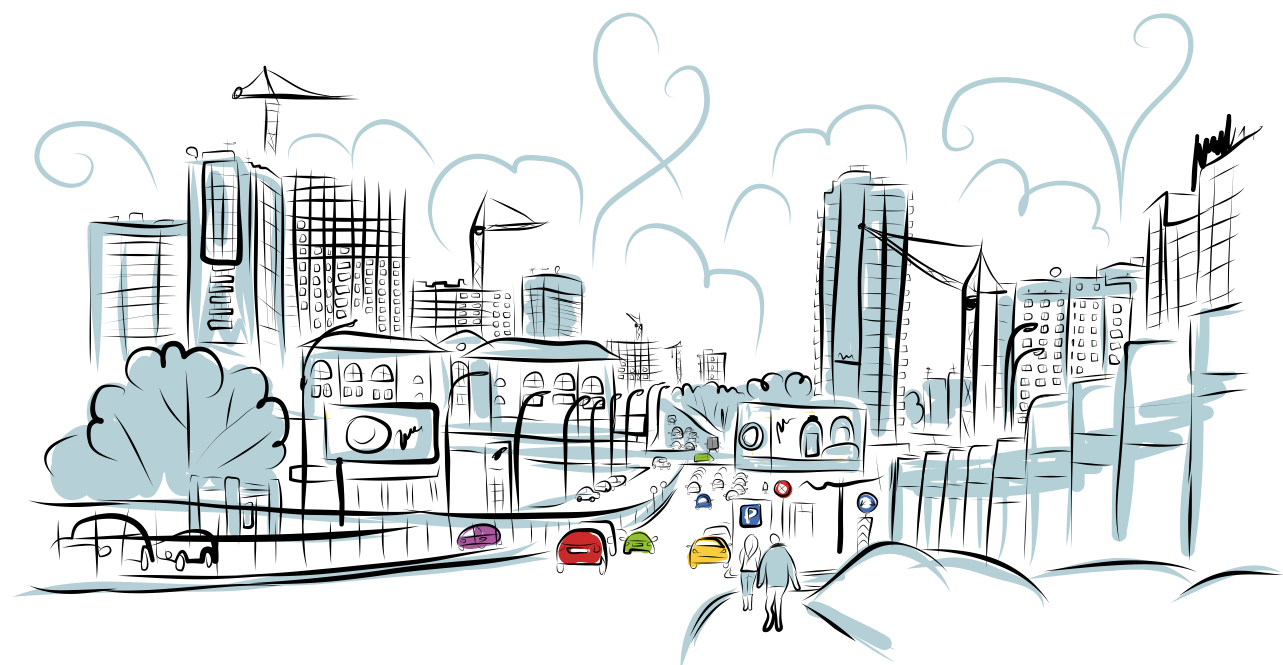
- Jak jako rodzina chcemy wspierać naszą firmę? Co chcemy dać jej, a co ona ma dać nam?
- Jak chcemy przekazywać odpowiedzialność za nią, jak chcemy regulować sprawy sukcesji.

To niełatwy obszar, ale zwłaszcza tu potrzebna jest dobra rozmowa. Niejedna. Dojrzałe firmy rodzinne organizują zjazdy, na których omawiają wszystkie kwestie po kolei z obszaru rodziny. Nie można pozwolić sobie na niedomówienia, domysły, na to, by coś pozostało niedopowiedziane. W końcu... wspólnie budujecie firmę na wiele pokoleń.

Ja Ci w tym życzę wytrwałości i powodzenia! Kiedy przeanalizujesz cele własne i cele rodziny, możesz przejść do celów Twojego przedsiębiorstwa: celów biznesowych. O nich przeczytasz w kolejnym numerze RELACJI. ●

Na podstawie:
Peter May, *Erfolgsmodelle von Familienunternehmen*, Bonn 2013
James Reed Chairman, *Institut for Family Business, Family Business Stewardship*, 2011

¹ Żeby było Ci łatwiej zapamiętać sekwencję, możesz pierwsze litery kojarzyć z... Instytutem Biznesu Rodzinnego (IBR), w którym pracujemy nad tą metodyką zarządzania firmą rodzinną.



Rekrutacja na półmetku

Podstawowym celem projektu Firmy Rodzinne 2 jest podnoszenie konkurencyjności firm rodzinnych. Dwie najbardziej skuteczne metody na jego osiągnięcie to konsekwentne budowanie wartości marki „firma rodzinna” oraz rozwijanie i integrowanie społeczności firm rodzinnych.

„Ten projekt jest dopasowany do potrzeb firm rodzinnych i jest elastyczny na tyle, że uwzględnia się w nim także rozmaite uwarunkowania regionalne oraz z tego właśnie wynikające, różne potrzeby firm”.

*Andrzej Barański
firma Herbewo*

Projekt Firmy Rodzinne 2 (FR2) ma pomóc firmom w znalezieniu elementów konkurencyjnych i innowacyjnych, a przez to zapewnić im bycie konkurencyjnym na rynku – mówiła **Małgorzata Marcińska**, wiceminister Pracy i Polityki Społecznej podczas spotkania rekrutacyjnego do FR2 w Krakowie, którego gospodarzem był **Andrzej Barański** z firmy Herbewo. – Ten projekt jest dopasowany do potrzeb firm rodzinnych i jest elastyczny na tyle, że uwzględnia się w nim także rozmaite uwarunkowania regionalne oraz z tego właśnie wynikające, różne potrzeby firm. Powodów, żeby przystąpić do projektu FR2 jest mnóstwo i w ogóle nie ma się nad czym zastanawiać. Zwłaszcza, że konkurencja jest tu duża. Tak więc zgłaszajcie do projektu swoje firmy i innych także do tego zachęcajcie.

Chętnych coraz więcej

Nie wszyscy chętni mogą uczestniczyć w projekcie ze względów formalnych. Jednak coraz większa jest grupa tych, którzy spełniają założone wcześniej kryteria i chcą brać udział w proponowanych szkoleniach.

– Żeby firma mogła być zakwalifikowana do projektu, przede wszystkim musi być firmą rodzinną – mówi **Karina Knyż-Grzywa**, szef biura ds. szkoleń i trenerka w pierwszym projekcie FR. – Oznacza to, że firma musi być własnością danej rodziny lub kilku rodzin, bądź też rodzina jest jej współwłaścicielem na tyle, że ma wpływ na decyzje podejmowane w firmie. Określenie „rodzina” definiujemy jednak bardzo szeroko. Zapraszamy na przykład firmy prowadzone przez małżonków, ale też przez pary żyjące



Podczas spotkania rekrutacyjnego w Krakowie. Od lewej: Katarzyna Gierczak-Grupińska, Andrzej Barański, Małgorzata Marcińska, Wiesława Machalica.

ze sobą w konkubinacie. Dopuszczamy także wszelkie inne konfiguracje. Znamy sytuacje, kiedy firmę prowadzi teść z synową albo teściowa z zięciem i jego ciotką. Ważne jednak, żeby w szkoleniach brały udział minimum dwie osoby z danej firmy.

Spotkania robią wrażenie

– Przyszłam tu z ciekawości. Wiedziałam, że chodzi o szkolenia, ale słyszałam też, że mają to być szkolenia jakieś zupełnie wyjątkowe. Zupełnie nie wiedziałam, czego się spodziewać – mówiła jedna z uczestniczek spotkania w Poznaniu. – Przyszłam, że jestem zaskoczona i jestem pod wrażeniem. Szczególnie ciekawym przeżyciem były dla mnie warsztaty, które miały nam pokazać, w jaki sposób będą prowadzone zajęcia i jaka będzie tematyka szkoleń. Zdumiewające, jak bardzo i jak szybko ludzie, którzy wcześniej przecież w ogóle się nie znali, otworzyli się i bez żadnych zahamowań mówili o sprawach także tych najważniejszych.

– Jestem synem w firmie rodzinnej i zapewniam, że sprawy firmy są dla mnie bardzo ważne. Podobnie, jak dla wielu innych młodych z firm rodzinnych, których znam. Nasi rodzice często tego albo w ogóle nie dostrzegają, albo błędnie interpretują nasze postawy. Uważam, że z tego wynika mnóstwo nieporozumień i wiele problemów. Dlatego właśnie szczególnie interesujące w programie szkoleń wydają mi się mediacje oraz doradztwo, na które, jak widzę, przewidziano sporo godzin dla każdej firmy – mówił uczestnik krakowskiego spotkania rekrutacyjnego.

Rodzinność jak znak firmowy

Podczas dotychczas zorganizowanych spotkań rekrutacyjnych do FR2 mówiono, czym jest firma rodzinna oraz jakie stwarza szanse, a jakie niesie zagrożenia. Zastanawiano się też, co odróżnia biznesy rodzinne od wszystkich pozostałych oraz na ile rodzinność biznesu jest jego zaletą, a na ile obciążeniem. Emocje, jakie się przy tej okazji ujawniały były ogromne. Zaskakująca też za każdym razem była temperatura dyskusji oraz otwartość, z jaką poszczególne osoby mówiły o sobie. Najważniejsze było tu bezpośrednie spotkanie ludzi i możliwość porozmawiania. Branża oraz wielkość firmy, jaką reprezentowały poszczególne osoby była natomiast kwestią drugorzędną.

Duże poruszenie za każdym razem i spore zaciekawienie wywoływały wystąpienia uczestników poprzedniej, pierwszej edycji szkoleń dla firm rodzinnych. W Poznaniu w części zatytułowanej „Moje korzyści z udziału w pierwszym projekcie Firmy Rodzinne” Barbara Kolečka z Foto Studio Kolečki oraz Małgorzata Stefko i Mieczysław Stefko z Drukarni JM Stefko opowiadali, jak było w trakcie projektu oraz jak bardzo zmienił on ich samych, ich



Spotkanie rekrutacyjne w Krakowie, 3 grudnia 2013 r.

rodziny oraz ich funkcjonowanie w firmie. We Wrocławiu mówili o tym Tomasz Kowalewski i Mateusz Kowalewski z firmy Hortimex, a w Krakowie – Andrzej Barański z firmy Herbewo International.

Edukacja na wysokim poziomie

Uzasadnienia decyzji o przyłączeniu się do FR2 bywają bardzo różne. Każdy bowiem czego innego tutaj szuka i każdy ma swoje indywidualne oczekiwania. Tak różne, jak ludzie, którzy przychodzą na spotkania rekrutacyjne i jak różne są firmy przez nich reprezentowane.

Wydaje się jednak, że jest duża szansa, żeby wszyscy byli zadowoleni. Kluczem jest tu program szkoleń. Będzie on elastyczny, co oznacza, że podczas wykładów i w trakcie warsztatów przerabiane będą tematy, którymi słuchacze – z różnych powodów – zainteresowani są najbardziej. ●

„Szczególnie interesujące w programie szkoleń wydają mi się mediacje oraz doradztwo, na które, jak widzę, przewidziano sporo godzin dla każdej firmy”

uczestnik krakowskiego spotkania rekrutacyjnego.

Ścieżka w projekcie Firmy Rodzinne 2

– szkolenia i doradztwo



Projekt Firmy Rodzinne 2 to, oprócz studiów podyplomowych, także szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorców rodzinnych i ich pracowników. Planujemy uruchomienie 5 edycji projektu, w którym udział weźmie 320 osób ze 105 firm. W projekcie zaplanowanych jest średnio 18 dni szkoleniowych dla każdej osoby i 30 godzin doradztwa dla firmy. Mówimy średnio, ponieważ każdy może dopasować otrzymywane od nas wsparcie do swoich potrzeb. W praktyce oznacza to, że każdy kto ukończy ścieżkę podstawową (6 dwudniowych szkoleń) może wziąć udział w dowolnej ilości spotkań tematycznych.

Autorzy Metodologii Wsparcia Firm Rodzinnych przy budowaniu struktury projektu skupili się na tym, aby zaproponować uczestnikom różnorodne formy edukacyjne. Takie podejście zaowocowało zbudowaniem programu składającego się z konferencji szkoleniowych, szkoleń warsztatowych, spotkań mentoringowych i doradztwa. Dzięki wielu formom edukacyjnym uczestnicy mogą zaspokoić swoje indywidualne potrzeby, a ponadto dostają możliwość uczenia się wieloma kanałami i technikami jednocześnie.

Konferencje szkoleniowe

Celem konferencji szkoleniowych jest dostarczenie uczestnikom najnowszej wiedzy z zakresu zarzą-

dzania firmą rodzinną oraz wzmocnienie kompetencji osobistych. Konferencje to przede wszystkim czas na spotkania z autorytetami z różnych dziedzin, jest to również okazja do wypracowywania pomysłów na nowe rozwiązania w firmach i nawiązanie licznych kontaktów biznesowych.

Tematy, które szczególnie uczestników zainteresują, będą rozwijane podczas spotkań tematycznych i doradztwa.

Dzięki wielu formom edukacyjnym uczestnicy mogą zaspokoić swoje indywidualne potrzeby, a ponadto dostają możliwość uczenia się wieloma kanałami i technikami jednocześnie.

Szkolenia warsztatowe – bazowe

Głównym celem warsztatów jest praca nad indywidualnym rozwojem uczestników. W trakcie spotkań uczestnicy zidentyfikują swoje mocne strony i te nad którym trzeba jeszcze popracować, poznają zasady myślenia systemowego, zasady efektywnej komu-



Konferencja IFR w Zawierciu, Projekt Firmy Rodzinne, 2011.



Szkolenie w Cieszynie, Projekt Firmy Rodzinne, 2010.

nikacji również w sytuacji konfliktu, a także wzmocnią swoje umiejętności zarządzania firmą rodzinną.

Naczelną zasadą szkoleń jest ich praktyczne podejście. Podejście to polega na łączeniu praktyki i eksperymentowaniu. W trakcie szkoleń poruszane są przykłady realne, bazujące na przeżyciach uczestników. Wszystko dzieje się z wykorzystaniem metod aktywnych – minimum teorii, maksimum doświadczenia.

Szkolenia warsztatowe – tematyczne

Tematyka szkoleń uzależniona jest od potrzeb uczestników, stanowią one uzupełnienie tematyki prezentowanej na konferencjach i szkoleniach bazowych. Ich zakres merytoryczny w znacznej mierze uzależniony jest od inicjatywy uczestników projektu. Każdy z uczestników może uczestniczyć w dowolnej ilości spotkań tematycznych, pierwszeństwo jednak mają osoby, które jeszcze w spotkaniach nie uczestniczyły.

Proponowane tematy to:

- strategia rozwoju firmy a interesy rodziny,
- efektywne zarządzanie, delegowanie zadań w firmie rodzinnej,
- definiowanie wartości rodzinnych i firmowych,
- budowa marki i strategii w firmie rodzinnej,
- systemy wynagrodzeń w firmie rodzinnej,
- równowaga życiowa, radzenie sobie ze stresem, zarządzanie czasem,
- komunikacja i rozwiązywanie konfliktów w rodzinie i firmie,
- planowanie procesu sukcesji (prawo, psychologia, strategia),
- dialog międzypokoleniowy.

Doradztwo

Doradztwo, podobnie jak spotkania tematyczne, ma walor indywidualnego dopasowania jego tematyki do potrzeb każdej firmy. To firmy decydują z jakiego zakresu meryto-

rycznego doradztwa chcą skorzystać. Ważne jest jednak, że musi ono dotyczyć specyfiki firm rodzinnych. Oznacza to, że można nie skorzystać z doradztwa na temat negocjacji handlowych, ale można zaprosić doradcę, który we współpracy z firmą zbuduje plan promocji marki firmy rodzinnej. Każdej z firm przysługuje aż 30 godzin doradztwa.

Spotkania mentoringowe

Spotkania mentoringowe to czas na czerpanie z wiedzy i doświadczeń innych – większych firm. Ich celem jest zmotywowanie i zainspirowanie uczestników projektu. Na spotkania mentoringowe zapraszamy do odwiedzenia znanych i lubianych dużych firm rodzinnych. Dzięki wysłuchaniu opowieści charyzmatycznych założycieli firm rodzinnych – mentorów, uczestnicy mają szansę dowiedzieć się, jak najlepsi radzili sobie z przeciwnościami losu, jak pokonywali zakręty, ale też – co z tego, co robili, przynosiło im największy efekt.

Ścieżka w programie szkoleniowo-doradczym zbudowana jest następująco:

1. Konferencja szkoleniowa otwierająca
Konferencja otwierająca – jak sama nazwa wskazuje – jest początkiem udziału w projekcie, jest to czas na lepsze poznanie się nawzajem, zapoznanie się z programem szkoleń i doradztwa
2. Szkolenie 1. Ja w firmie rodzinnej – autonomia i współzależność
3. Szkolenie 2. Ja w firmie rodzinnej – o tym co pomiędzy, między płciami, pokoleniami i szczeblami zarządzania
4. Konferencja szkoleniowa
5. Szkolenie 3. Ja w firmie rodzinnej – menedżer jako animator zmiany
6. Konferencja szkoleniowa zamykająca cykl podstawowy
7. Szkolenia tematyczne
8. Doradztwo
9. Spotkania mentoringowe ●

Opracowanie: Karina Knyż-Grzywa, Zespół Projektu FR2



Spotkanie Tematyczne, Jelenia Struga, Projekt Firmy Rodzinne, 2011.



Spotkanie mentoringowe w ENEL-MED.

Najważniejsze jest trwanie

Z Janem Jabłkowskim, doradcą zarządu Domu Towarowego Bracia Jabłkowscy rozmawia Alicja Wejner



Alicja Wejner

Dziennikarka, Agencja Dziennikarska,
www.tekstyprasowe.pl

Alicja Wejner: Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych robi wiele, żeby wspierać tworzenie się środowiska przedsiębiorców rodzinnych. Efekty tego widać chociażby w tym, że w ostatnich latach coraz więcej osób określa swój biznes jako rodzinny. Pan jednak prezentuje pogląd, że aby mówić o sobie w ten sposób, nie wystarczy czuć się „Rodzinnym”. Trzeba jeszcze spełniać określone kryteria.

Jan Jabłkowski: Jasno ustalone kryteria sprawia, że będzie wiadomo, iż mówiąc o firmach rodzinnych ma się na myśli określoną, ale też porównywalną między sobą i ważną kategorię przedsiębiorstw.

Wielu przedsiębiorców prowadzi swój biznes z żoną, synem, bratem, ciotką czy teściową. Zdarza się też, że wszyscy pracujący w firmie są ze sobą spokrewnieni bądź w różny sposób skoligaceni. Czy jednak każde takie przedsięwzięcie można nazywać firmą rodzinną? Wielu uważa, że tak. Ja jednak jestem nieco innego zdania. Dla mnie sytuacja taka stanowi ledwie zawiązek biznesu rodzinnego. Moim zdaniem firma może być postrzegana jako rodzinna dopiero wtedy, kiedy zapada decyzja o jej trwaniu na rzecz przyszłego pokolenia i kwestia ta staje się głównym motywem, porządkującym jej bieżącą działalność. Kluczowym jest tu więc myślenie w perspektywie kilkunastu czy wręcz kilkudziesięciu lat.

Podobne decyzje niezwykle rzadko zapadają na początku istnienia firmy. Czasem potrzeba na to wielu lat.

Właśnie dlatego o tym, że firma jest rodzinna można mówić dopiero po jakimś czasie jej funkcjonowania. Moim zdaniem jest to minimum piętnaście lat. Tyle mniej więcej potrzeba od chwili utworzenia przedsiębiorstwa, żeby wypracować jego program oraz zasady porządkujące działalność i na tej bazie podjąć decyzję, że za jakiś czas przekazane ono będzie w ręce następnego pokolenia. Dopiero od tego momentu można mówić o firmie rodzinnej, jako kategorii odmiennej od innych firm, bo mającej inny horyzont czasowy działania: nastawiony na długoletnie trwanie, a nie doraźne efekty.

Takie podejście do sprawy może zniechęcić wielu „Rodzinnych”. Uznają być może, że chciałby Pan zastrzec to określenie wyłącznie dla nielicznych i stworzyć jakieś elitarne towarzystwo. A przecież praca w firmie rodzinnej od samego początku jest czymś zupełnie innym niż praca gdziekolwiek indziej,

gdzieś na etatowej posadzie czy nawet na kontrakcie w korporacji.

Rzeczywiście, nie da się tego porównać do żadnej pracy najemnej. Prywatni przedsiębiorcy rodzinni muszą bowiem umieć funkcjonować w warunkach nawet ogromnej nierytmiczności. I umieją. Doskonale sobie z tym radzą przede wszystkim dlatego, że mają świadomość, iż pracują dla siebie i swoich bliskich. Że wykuwają sobie przyszłość i tworzą coś, co będzie ich bazą na przyszłe dziesiątki lat, być może na całe pokolenia. To jest bardzo specyficzne traktowanie swojej pracy, wynikające z ogromnie silnej motywacji.

Ta właśnie ogromna elastyczność w reagowaniu na okoliczności zewnętrzne jest ich drugą niezwykle ważną cechą, oprócz horyzontu czasowego, jakim się posługują. Dzięki temu potrafią pokonywać rozmaite kryzysy, ale też wykorzystywać momenty koniunktury, także te zupełnie niespodziewane.

Jeszcze do niedawna firmy rodzinne w ogóle nie nazywały siebie w ten sposób. Jedne nie miały takiej świadomości, inne po prostu nie chciały. Teraz to się zmienia.

Jesteśmy świadkami historycznej chwili, kiedy rodzi się świadomość odrębności firm rodzinnych i myślę, że absolutnie nie jest to chwilowa moda. Pierwsze badania, mówiące o wyodrębnionej kategorii firm rodzinnych przeprowadzono w USA w latach 80. ubiegłego wieku, a w Polsce – na przełomie wieków.

Minęło zaledwie kilkanaście lat, od kiedy dostrzeżono odrębność firm rodzinnych w stosunku do otoczenia oraz odmiennosć metod i specyfikę ich działania. Można więc powiedzieć, że jesteśmy na samym początku drogi. Jednak dla firm rodzinnych był to ważny czas i istotna zmiana jakościowa. Ze świadomością społeczną jest bowiem tak, że rzeczy lub sprawy nie istnieją, dopóki w złożoności świata ktoś ich nie zauważy i nie nazwie. Firmy rodzinne nazwano i to jest najcenniejsze. Teraz opisuje się je jako takie, które własną siłą, zdrowiem i poświęceniem przeciwstawiają się kryzysom oraz dążą do wykorzystania koniunktury. Uznano, że te właśnie cechy najlepiej definiują firmę rodzinną.

Przypuszczam, że dawniej firmy takie, jak Blikle, Wedel, Cieszkowski czy Bracia Jabłkowscy, miały poczucie rodzinności, ale nie miały pełnego poczucia odrębności kategorii podmiotu gospodarczego. Uzupełniona definicja natomiast może umożliwić wzbogacenie tożsamości tych firm.

Myśli Pan, że nowa tożsamość indywidualna poszczególnych firm rodzinnych przełoży się także na ich tożsamość grupową?

Uważam, że w procesie budowania środowiska „rodzinnych” jesteśmy jeszcze bardziej na początku drogi, niż

w kwestii postrzegania tej grupy przedsiębiorstw jako specyficznych i odmiennych od innych oraz formułowania dla nich stosownych definicji.

Wiele osób na przykład odczuwa w tej chwili potrzebę sieciowania się. Chcą wiązać się z innymi, szukać biznesowych partnerów i z tego partnerstwa czerpać dla siebie siłę i odporność. Ale jednocześnie nie bardzo jeszcze wiedzą, z kim powinni się wiązać i dlaczego. Sam fakt, że miło nam jest się spotkać przy herbacie, nie stanowi jeszcze zasadniczej bazy do stałych więzów.

Jednak budowanie środowiska wydaje się ważne. Także dlatego, że w Polsce każda duża grupa obywateli może wystąpić do parlamentu ze swoimi inicjatywami ustawodawczymi. A nasi przedsiębiorcy mają wszak sporo zastrzeżeń do obowiązujących prawa i w wielu punktach chcieliby je zmienić.

Firm rodzinnych jest w Polsce bardzo dużo i ich udział w gospodarce jest bardzo znaczący. Mimo to wciąż brakuje jakiejś politycznej reprezentacji interesów firm rodzinnych. A przecież łatwo można by to zmienić. W sejmie istnieją na przykład dziesiątki, mniej czy bardziej formalnych, klubów i rozmaitych grup hobbystycznych. Posłowie myślą, posłowie zainteresowani kosmosem, czy rozwojem różnego rodzaju sportów. Dlaczego nie mieliby się skrzyknąć także parlamentarzyści, którzy mają świadomość znaczenia firm rodzinnych? I wszystko jedno, czy byłby on formalnie zawiązany, zgłoszony marszałkowi i zarejestrowany, czy nie. Ważne, żeby ci posłowie chcieli działać na rzecz firm rodzinnych. I nie namawiamy do wyróżniania firm rodzinnych, lecz raczej do zlikwidowania faktycznej ich dyskryminacji w konkurencji na rynku z innymi podmiotami.

Listopadowa konferencja IFR pokazała, że „Rodzinni” mają już swoich sprzymierzeńców. Było tam wiele znaczących postaci. Żeby wymienić choćby prezydenta Bronisława Komorowskiego czy prof. Irenę Lipowicz.

Duże wrażenie zrobiła na mnie pani Rzecznik Praw Obywatelskich, kiedy mówiła, że rodzina nie tylko bierze od państwa, np. pomoc w trudnej sytuacji, ale jeszcze więcej może państwu i społeczeństwu dać, poprzez udział firm Rodzinnych w gospodarce i życiu społecznym. To było bardzo ważne przesłanie.

Prof. Lipowicz zwróciła uwagę, że rodzinność w polskiej polityce społecznej występuje często w kontekście konieczności świadczenia pomocy socjalnej. Natomiast prawda jest taka, że rodzina może być też komórką gospodarczą, która z punktu widzenia społeczeństwa jest niezwykle użyteczna. Bo jest trwała, bo podtrzymuje tradycje, bo jest odporna na takie trudności, przed którymi inne firmy upadają czy likwidują się. To dostrzeżenie pozytywnego aspektu rodzinności jest, moim zdaniem, bardzo ważne.

Uważam, że kierunek rozwoju myśli społecznej i ekonomicznej na temat firm rodzinnych jest jednoznaczny. Widać to wyraźnie przy okazji rozmaitych debat i dyskusji. Temat ten pojawia się coraz częściej, a zarówno ich zalety, jak i słabości są dostrzegane i rozumiane coraz lepiej. Także fakt, że w określonych sytuacjach przedsiębiorstwa te zachowują się inaczej niż wszystkie inne.



Jan Jabłkowski – miłośnik historii własnej firmy rodzinnej DTBJ. Z ogromnym zainteresowaniem i fascynacją obserwuje też i analizuje sprawy związane z oddziaływaniem firm rodzinnych na gospodarkę państwa.

Świadomość tych szczególnych właściwości firm rodzinnych krzepnie i to jest korzystne. A pani Rzecznik włącza się w ten nurt i podkreśla jeszcze aspekt, z którym ja, szczerze mówiąc, do tej pory się nie zetknąłem: że rodzina nie tylko nie musi być wyłącznie przedmiotem troski i opieki ze strony państwa, ale może być także bazą i sposobem budowania jego siły, uniwersalności i odporności na kryzys.

Podobała mi się też zaanonsowana przez prof. Lipowicz idea, żeby firmy rodzinne wpisać do Konstytucji RP podobnie, jak są tam wpisane indywidualne gospodarstwa rolne. Nie wiem, na ile inicjatywa taka miałaby realne szanse powodzenia. Wierzę jednak w pozytywne skutki samej debaty o sprawach firm rodzinnych. Chodzi bowiem o uświadomienie decydentom wagi problemu i spowodowanie, żeby interes firm rodzinnych w Polsce mógł być odpowiednio zabezpieczony. I jak już mówiłem wcześniej, nie chodzi tutaj o jakieś specjalne przywileje, lecz raczej równe traktowanie. Podobnie bowiem jak pani profesor uważamy, że prawa gospodarcze, prawa rządzące ekonomią społeczną są równie ważne, jak prawa człowieka czy prawa mniejszości.

Przewidywania na przyszłość?

Rozmaite analizy ekonomiczne, socjologiczne i społeczne prognozują, jak będzie się zmieniał świat w ciągu najbliższych dziesięcioleci. Autorzy niektórych opracowań przekonują, że na kształt życia społecznego większy niż kiedykolwiek wpływ będzie miał podział na pracowników najemnych i pracowników pracujących „na swoim”.

Myślę, że firma rodzinna jest doskonałą bazą dla tych wszystkich, którzy nie zechcą być pracownikami najemnymi. Będzie też dla nich oparciem, żeby mogli stosunkowo bezpiecznie rozwijać się w pracy na swoim. Bezpiecznym, bo asekurowanym przez innych członków rodziny. To jest zdecydowanie bardziej komfortowa forma bycia na swoim, niż samotna walka z całym otoczeniem gospodarczym. ●

Firma Bracia Jabłkowsky istnieje od 1884 r.



Projekt Firmy Rodzinne 1 zakończyliśmy wydaniem książki „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych” napisanej przez Małgorzatę Zawadkę i Urszulę Hoffmann

Przedstawione w niej zostały historie kilkunastu firm rodzinnych, biorących udział w projekcie. Teraz postanowiliśmy opisać, jakie zmiany zaszły w ich życiu i w firmie w ostatnim okresie.

DALSZE LOSY BOHATERÓW KSIĄŻKI O FIRMACH RODZINNYCH

Sukcesja w Zajeździe Zagłoba

Na początek o wypowiedź poprosiliśmy panów Andrzeja i Mateusza Musiatów z firmy „Zajazd Zagłoba” działającej w branży gastronomicznej. W następnych numerach przedstawimy kolejnych beneficjentów pierwszej edycji projektu.



Urszula Hoffmann

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

Andrzej Musiał – założyciel firmy: Życie zatoczyło koło

W moim życiu przez ostatnie 3 lata wiele się zmieniło. Jeśli chodzi o „Zagłobę”, to z satysfakcją patrzę, że firma się rozwija. Wprowadzony przez Mateusza catering działa coraz prężniej. Kilka dni temu wygraliśmy również przetarg na żywienie wszystkich placówek oświatowych w całym powiecie brzeskim. Obsługujemy też szpital położniczy w Roztoce.

Ja wciąż z przyzwyczajenia mówię „my”, ale przecież to wszystko robi już Mateusz.

Ja mam teraz swoje ranczo, ponad hektar terenu w pięknym miejscu. Planuję postawić tam dla nas z żoną wygodny dom, a obok mały budynek gospodarczy. Po latach pracy po 12-16 godz. na dobę chcemy sobie zafundować oazę ciszy i spokoju. Ekologiczne uprawy bez żadnej chemii, bez żadnych nawozów. To wszystko uległo przyspieszeniu, bo pierwotnie zamierzałem jeszcze dłużej popracować na Zagłobie, ale rozsądek podpowiadał, żeby zostać z młodym. Z jednej strony było zmęczenie fizyczne, a z drugiej zauważyłem, że gdy rozmawialiśmy o różnych



Andrzej Musiał z synem Mateuszem.

nowych przedsięwzięciach, to bardzo różnie to widzimy. Nie wtrącam się już w zarządzanie. Przez ostatnie 2-3 lata przyglądałem się, jak Mateusz pracuje i widziałem, że na wiele spraw mamy już zupełnie inne spojrzenie. Uznałem,

że będzie lepiej, jak w „Zagłobie” zostanie młody człowiek z nowymi pomysłami i pełną swobodą w podejmowaniu decyzji.

Dlatego 1 lipca przekazałem Mateuszowi stery i zarządzanie całością. Początkowo w to trochę nie wierzył, ale potem zobaczył, że ja tam przychodzę już tylko na kawę albo śledzika, nie zadaję żadnych pytań i widzę, że teraz poczuł się już przedsiębiorcą, że to był dobry pomysł. Do „Zagłoby” przyszedł też drugi syn, Marcin, ze swoją żoną Anetą, która również ma duże doświadczenie w obsłudze gastronomicznej i w cateringu. I kiedy była ich już trójka to widziałem, że tam naprawdę nie ma już dla mnie miejsca. Gdybym nie odszedł oni zawsze byliby skrzepowani, zawsze by pytali, zawsze patrzyliby w moim kierunku.

Jestem bardzo zadowolony z podjętej decyzji. Nie odczuwam pustki, nie nudzimy się razem z żoną i jeśli zdrowie dopisze, to jeszcze powojuję na swoim ranczu. Mam swoje plany, bo nie potrafię siedzieć bezczynnie. Obok domu chcę postawić budynek gospodarczy, w którym mógłbym hodować jakieś zwierzęta, bo ciągle gdzieś we mnie jest pamięć o tych kurach, które hodoowałem, o opasach, o uprawach, o tym wszystkim, co robiłem jako dziecko i młody chłopak. To ciągle we mnie tkwi i taka praca sprawia mi satysfakcję. Uprawiam ekologiczne warzywa zupełnie bez nawozów, nawet stonka z ziemniaków była zbierana ręcznie. Mam przez cały sezon świeżutkie pomidorki, marchewkę, pietruszkę i z radością dzielę się tym z rodziną i znajomymi. Można powiedzieć, że moje życie zatoczyło koło, znowu będę uprawiał ziemię, hodował jakieś zwierzęta, ale teraz już na wolniejszych obrotach, dla własnej przyjemności i satysfakcji. A pojazd, w którym siłą pociagową była krowa, zamieniłem na terenówkę i to też była dobra decyzja (śmiech).

Mateusz Musiał – sukcesor: Trzeba mieć swoje marzenia i cele

Mogę spokojnie powiedzieć, że pomimo kryzysu Zagłoba stale się rozwija. Wiele firm podobnych do nas męczy się, zamykane są różne punkty gastronomiczne, a my mamy za sobą kolejny dobry sezon.

Tata wrzucił już na luz i teraz działamy już z bratem i jego żoną. Pracę organizujemy sobie tak, żeby ktoś z nas stale był na Zagłobie. Ja zajmuję się teraz głównie marketingiem, kontaktami z urzędami oraz organizowaniem większych imprez.

Bardzo dobrze wspominam udział w projekcie Firmy Rodzinne. Wciąż utrzymuję znajomość z kilkoma firmami z naszej grupy. Częściowo są to kontakty towarzyskie, częściowo biznesowe, ale zawsze bardzo miłe.

Mamy z bratem dużo pomysłów na przyszłość i nadzieję, że uda nam się je zrealizować. Moim największym zawodowym marzeniem jest w dalszym ciągu otwarcie restauracji w Krakowie, pod tym względem nic się nie zmieniło. Wierzę, że uda mi się to zrealizować, bo to marzenie jest równocześnie moim życiowym celem, do którego dążę. ●

WARTO PRZECZYTAĆ

NIGDY NIE JEDZ SAM, CZYLI SEKRETY SUKCESÓW W BIZNESIE

Keith Ferrazzi, Tahl Raz,
tłumaczenie Aneta Pietrzak,
Wydawnictwo Difin 2008 rok



„Powinniśmy traktować siebie nawzajem z szacunkiem. Każda relacja powinna przynosić korzyść obu stronom”. Po przeczytaniu tego zdania ustyszałam w głowie: „Wstań i zacznij pisać o tym”, czyli o książce „Nigdy nie jedz sam”, której autorami są Keith Ferrazzi i Tahl Raz.

Pragnę się z Wami podzielić tą wiedzą, zachęcić do przeczytania tej książki i do dyskusji na temat biznesu. Powiem przewrotnie, że nie dowiedziałam się z tej książki niczego nowego i Wy być może też się nie dowiecie. Dlaczego?

Bo wiedza w niej zawarta jest w każdym z nas jako intuicja i pragnienie, żeby takie właśnie prawa rządziły światem biznesu. I tu pojawia się niespodzianka. Autor przekonuje, że nieszczerść i drapieżność dają tylko krótkotrwałe i wątpliwe korzyści. Udowadnia, że marną usługę lub produkt, niesolidną firmę lub podłą osobę, z którą nikt nie chce pracować, rynek zweryfikuje raz dwa i marny ich los, bo inni się o tym szybko dowiedzą.

Autorzy przekonują, że samotny jeździec nie ma wielkich szans w biznesie i sieć pozytywnych, mocnych kontaktów powinniśmy budować już od szkoły średniej, poprzez studia, bywając na przyjęciach i wszędzie tam, gdzie możemy spotkać interesujących ludzi. Relacje, które tworzymy, muszą być autentyczne i szczerze, w przeciwnym razie wyjdziemy na cwaniaków, którzy na przyjęciu szukają wzrokiem największej szyszki.

Znalazłam tam dziesiątki wspaniałych rad, a każda była genialna w swojej prostocie: mniej mówić, więcej słuchać. Wyjść naprzeciw, okazać szczerze zainteresowanie. Służyć ludziom pomocą, radą i zrozumiemieniem. Pielęgnować swoje drzewo, swoją sieć kontaktów, a będzie rośło i wspaniałe kwitło.

Nie będzie przesadą jeśli powiem, że jest to jedna z tych książek, które mocno wpłynęły na moje postrzeganie i sposób w jaki poznaję nowych ludzi. Przeczytałam ją dawno, dawno, jeszcze przed erą IFR. Potem był Projekt Firmy Rodzinne i mogłam te rady zastosować w praktyce. Starałam się siadać na obiedzie z nieznanymi mi osobami, żebyśmy w miłej atmosferze, przy smacznym jedzeniu mogli się poznać i zacerpnąć trochę prawdy o sobie nawzajem. Każdy nowy człowiek był dla mnie wyzwaniem nie po to, żeby jak najwięcej powiedzieć o sobie i swojej firmie, ale dowiedzieć się, że koleżanka lubi tańczyć a kot kolegi ma niebieskie oczy. Jednego mi się nie udało wprowadzić i kto mnie zna, wie dobrze: mniej mówić.

Urszula Morawska-Zawada
Współtwórczyni Agencji Kreatywnej PIRUET,
uczestniczka pierwszej edycji Projektu Firmy Rodzinne.

MOIM ZDANIEM

Z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciu...

Większość osób zorientowanych w tematyce firm rodzinnych zna rolę tego typu przedsiębiorstw dla gospodarki państwa. Znamy potencjał takich firm, wiemy jak jest ich dużo. Wiemy, że to zarówno duzi i poważni gracze, rekiny biznesu, jak i małe kameralne firemki. A jak firmy rodzinne są postrzegane przez tak zwanego „przebiegłego jadacza chleba”?

**Arkadiusz Zawada**

Współwłaściciel Agencji Kreatywnej Piruet, uczestnik pierwszego Projektu Firmy Rodzinne, grafik 3D, animator, reżyser

Słuchając przypadkowych rozmów, czytając dyskusje na forach internetowych, wypytując ludzi nieobeznanych z tematem, pojawia się wrażenie, że temat, jeśli już istnieje, to najczęściej sprowadza się do starego powiedzonka: „z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciu”.

I nie byłby to problem, gdyby tego typu opinie pochodziły tylko od osób mało zainteresowanych, spoza środowiska zajmującego się biznesem. Gdyby były odosobnione. Jednak bywa inaczej. Jakiś czas temu trafiłem na wywiad z pewnym popularnym psychologiem, był to wywiad dla programu internetowego Bankier.tv

Otóż ten pan rozpoczął autorytatywnie: „Nie da się pogodzić związków emocjonalnych w pracy z efektywnością działania, na dłuższą metę...”

Troszke osłupiałem, braliśmy bowiem wtedy akurat udział w projekcie Inicjatywy Firm Rodzinnych i byliśmy otoczeni z każdej strony firmami, w których najwyraźniej ludziom udawało się to, czego „się nie da”.

Pan psycholog miał ciekawe argumenty popierające jego tezę.

„Nie da się pogodzić związków emocjonalnych z prowadzeniem firmy, z takiego powodu, z którego chirurg nie powinien operować członków swojej rodziny, ponieważ jego emocje mogą zaburzyć proces podejmowania decyzji. W firmie rodzinnej konflikty z domu będą przenosić się na teren pracy, a z pracy na teren domu i to nie jest zdrowe ani wygodne.”

W każdym z tych argumentów jest sporo prawdy i logiki. Na pewno większość ludzi prowadzących firmę rodzinną spotkała się z sytuacjami, w których to, że współnikami, współpracownikami są mąż, żona, dziecko, brat, itp., itd., było sporym utrudnieniem przy podjęciu rozsądnej, logicznej, nieprzesycionej emocjami decyzji.

Ale – czy podobną decyzją do wspólnego prowadzenia firmy nie jest decyzja o wspólnym wychowaniu dzieci? Czy nie jest tak, że konflikty między małżonkami będą przenosić się na dzieci, a konflikty z dziećmi na małżeństwo?

Dla wielu z nas firma jest jak jeszcze jedno dziecko. Często takie, któremu poświęcamy aż za dużo uwagi. Dbamy o nią, opiekujemy się nią, zabiera nam wiele czasu, ale daje też dużo radości i dumy. I jeśli zamiast unikać sytuacji, w których konflikty mogłyby się przenosić z jednego do drugiego aspektu życia, może warto uczyć się radzić sobie z konfliktami? Lepiej się komunikować? Dbać bardziej o siebie wzajemnie, grać do wspólnej bramki?

Jeśli to nam się uda, jeśli nauczymy się tego i jeśli będzie to widoczne dla każdego, być może opinia, że z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciu stanie się archaiczna i nietrafiona?

Tego mojej i Państwa rodzinom życzę z całego serca. ●