

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

2(3)/2014, luty 2014

U-RODZINOWE BUDOWANIE



Ilustr. okalninchenko/Fotolia

WOJCIECH POPCZYK

Kapitał społeczny
firm rodzinnych

ALICJA WEJNER

Ufaj bliźniemu swojemu.
Wywiad z prof. Januszem Czapińskim

KARINA KNYŻ-GRZYWA

Relacje w projekcie
Firmy Rodzinne 2

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 2(3), luty 2014

Wydawca:

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

Kontakt:

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Korekta:

Beata Leśniak

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 Maria Adamska
u-Rodzinowe budowanie

8 Ewa Borucka
Wrażenia z u-Rodzin 2013

O FIRMACH I DLA FIRM

10 dr Wojciech Popczyk
Kapitał społeczny firm rodzinnych

12 Łukasz Martyniec
Chwalmy się tym, że jesteśmy rodzinni!

14 Marietta Anna Lewandowska
Sukcesja – marzenie, przeznaczenie czy przekleństwo?

16 Andrzej Bocheński
Przygotowanie organizacyjne firmy rodzinnej do sukcesji

18 Beata Poborska-Kobrzyńska
Psychologiczny wymiar firm rodzinnych (cz. 1)

20 Tomasz Budziak
**Jak przygotować proces projektowania konstytucji
rodzinnej? Rady praktyka**

22 dr Adrianna Lewandowska, MBA
Zarządzanie firmą rodzinną

O PROJEKCIE FIRMY RODZINNE 2

24 Planowanie ważniejsze niż plan...

25 Karina Knyż-Grzywa
Relacje w projekcie Firmy Rodzinne 2

26 Beata Poborska-Kobrzyńska
Wsparcie dla firm rodzinnych. Model 6S

WYWIADY

28 Alicja Wejner
Ufaj bliźniemu swojemu
Wywiad z prof. Januszem Czapińskim

30 Urszula Hoffmann
Życie nabrało przyspieszenia

ROZMAITOŚCI

31 Spotkanie w Komborni
Powstania Mazowieckiego Koła IFR
Elipsa, czyli koło

32 Arkadiusz Zawada
Bractwa, kluby i supertatusiowie

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Trzeci numer RELACJI zdominował temat kapitału społecznego. Coraz bardziej odczuwamy, że nie jest to pojęcie teoretyczne, wymyślone przez naukowców w ciszy gabinetów, lecz że jest to realnie istniejąca siła, którą możemy wzmacniać lub osłabiać i na którą wszyscy wywieramy jakiś wpływ. Ubiegły rok był bogaty w ważne dla środowiska firm rodzinnych wydarzenia. W sierpniu rozpoczął się projekt Firmy Rodzinne 2, a w listopadzie odbyły się dwa duże spotkania firm rodzinnych: konferencja w Warszawie w Pałacu Prezydenckim i szósty zjazd firm rodzinnych *u-Rodziny 2013* we Wrocławiu. Czy można je określić jako kamienie milowe na drodze budowania kapitału społecznego firm rodzinnych?

Wrocławskie *u-Rodziny 2013* zgromadziły ponad 270 uczestników z całej Polski. Dla mnie najprzyjemniejszym wspomnieniem z przygotowań do imprezy są spotkania z wieloma życzliwymi ludźmi. Jako wrocławiankę cieszyło niezmiernie zaktywizowanie dolnośląskich firm rodzinnych oraz urzędów i instytucji, które zaowocowało nie tylko uczestnictwem, ale i ogromnym wsparciem rzeczowym i finansowym tej imprezy. Przekonałam się na własnej skórze, że zaufanie to wielka wartość, dzięki której udało się zrealizować śmiałe plany i zorganizować – można powiedzieć „z niczego” – duże spotkanie, w pięknym hotelu, zaprosić wspaniałych gości i artystów, którzy bezinteresownie poświęcili swój czas i umiejętności dla nas, rodzinnych. Pisząc o tym wydarzeniu uświadomiłam sobie, może pierwszy raz z taką ostrością, że również w taki właśnie sposób buduje się kapitał społeczny.

Kapitał społeczny to potencjał zgromadzony w społeczeństwie, w postaci obowiązujących norm postępowania, zaufania i zaangażowania, to zdolność obywateli do współpracy i porozumienia w osiąganiu wspólnych celów. Fundamentem jego istnienia jest zaufanie w szerokim ujęciu – do ludzi, do instytucji publicznych, przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, urzędów itd. Codzienne życie pokazuje, a badania naukowe to potwierdzają, że kapitał ten w Polsce jest bardzo słaby. Zwraca na to uwagę prof. Janusz Czapiński, do przeczytania wywiadu z którym bardzo zachęcam.

Czy firmy rodzinne różnią się od innych poziomem i jakością kapitału społecznego? Czy działając codziennie w układzie rodzinno-firmowym mają jakiś wyraźny talent do budowania relacji opartych na zaufaniu? Czy kapitał rodzinny, będący szczególną postacią kapitału społecznego, może być źródłem sukcesu tych przedsiębiorstw? Na te i podobne pytania znajdują Państwo odpowiedź w artykule dr Wojciecha Popczyka.

Budowanie pozytywnych relacji, tego fundamentu tworzenia społeczności firm rodzinnych, jest w Projekcie Firmy Rodzinne 2 tak samo ważne, jak szkolenia i doradztwo – pisze Karina Knyż-Grzywa, trenerka z zespołu Projektu. Według Łukasza Martyńca warto chwalić się tym, że jesteśmy rodzinni, to przecież budowanie tożsamości, realizacja potrzeby przynależności. O tej potrzebie pisze także Arkadiusz Zawada: „lubimy i potrzebujemy należeć do grupy, trzymać się razem”. A ponieważ rozumiemy, że zrzeszanie się wynikać może tylko z chęci i potrzeby ludzi, z satysfakcją piszemy o „oddolnych” inicjatywach naszych członków.

W numerze przedstawiamy także dwa aspekty sukcesji. Zmiana międzypokoleniowa z perspektywy sukcesora w artykule Marietty Lewandowskiej – czy jest ona spełnieniem marzeń, przeznaczeniem, czy przekleństwem? Andrzej Bocheński przedstawia sukcesję z perspektywy zarządczej – jak przygotować firmę do przekazania następcy.

Życzę Państwu przyjemnej lektury, a współpracownikom, autorom i sobie – nieustającej inspiracji od Czytelników.

Maria Adamska,
Redaktor naczelna

Maria Adamska



u-Rodzinowe budowanie

Kiedy rok temu w Krakowie w ostatnim dniu zjazdu u-Rodziny 2013 na pytanie: „a gdzie następny zjazd?”, odpowiedziałam: „we Wrocławiu”, zauważyłam wiele zdziwionych oczu. Jak to, ty sama chcesz to zrobić? Zrobię – odparłam. I tak się stało.



Maria Adamska

Wiceprezes zarządu IFR,
odpowiedzialna za organizację zjazdu

Co prawda Wrocław to nie Warszawa czy Kraków, gdzie mieszkają pozostali członkowie zarządu IFR, ale od czegoś znajomi, przyjaciele, rodzina? Już w drodze powrotnej z Krakowa do Wrocławia z Katarzyną Stróżyńską i Pawłem Ciągło (Itekom) zaczęliśmy snuć wizje i marzenia, jakim wspólnym wydarzeniem powinny być u-Rodziny we Wrocławiu.

Pierwsze kroki

Było jasne, że pozyskanie wsparcia lokalnych firm rodzinnych, organizacji samorządu gospodarczego, Urzędu Miasta, dziennikarzy bardzo by nam pomogło. W kwietniu na zorganizowanym w Dolnośląskiej Izbie Gospodarczej spotkaniu zarządu IFR z dolnośląskimi przedsiębiorcami postanowiliśmy, że tematem przewodnim będzie praca, widziana z różnych perspektyw. Wtedy też powstało hasło u-Rodziny 2014 „**Pracuj rodzinnie – kreuj rzeczywistość**”.

Dzięki życzliwości Kanclerza Marka Natalli i prof. Krzysztofa Safina do organizacji zjazdu włączyła się Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, oferując zaplecze biurowe i pomoc konkretnych pracowników. Zdalnie pomagał mi cały zarząd IFR, a na miejscu pracowaliśmy najczęściej w składzie: Anna Talaga, Magdalena Kuczyńska, Joanna Stefańska, Tomasz Wojtasiewicz i Mateusz Chołodecki. Do poszczególnych działań włączali się ponadto przedsiębiorcy: Jolanta Lubowicz (TQM Consulting), Katarzyna



Panel „Geneza sukcesu”, od lewej: Tomasz Defratyka (Deftrans), Agnieszka Han (Hasco-Lek), Adam Rozwadowski (Enel-Med)



Fot. Arkadiusz Zawada

VI zjazd firm rodzinnych u-Rodziny 2013 „Pracuj rodzinnie – kreuj rzeczywistość”

Pod Patronatem Honorowym Prezydenta Wrocławia RAFAŁA DUTKIEWICZA
Organizator: Inicjatywa Firm Rodzinnych oraz Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
28 listopada – 1 grudnia 2013 r., Hotel Haston, Wrocław, ul. Irysowa 1–3

Stróżyńska (Itekom), Łukasz Martyniec (Kancelaria Sukcesyjna), Bożena Pachura (Pneumat System) i Katarzyna Osadkowska (Osadkowski S. A.).

Gdy tylko zapadła decyzja o zjeździe we Wrocławiu wiedziałam, że koniecznie trzeba uzyskać patronat honorowy Prezydenta Miasta i koniecznie, ale to koniecznie, trzeba zaprosić wybitnego językoznawcę, wrocławianina – prof. Jana Miodka. Gdy to się udało, można już było zacząć przekonywać wiele innych osób do tego, żeby nam zaufali, pomogli... Krok po kroku zbliżaliśmy się do celu, na liście działań zaznaczając kamienie milowe: koncepcja programu, zaproszenie gości specjalnych, umowa z hotelem, pierwsze komunikaty, rekrutacja uczestników, pozyskanie sponsorów. I nadszedł ten dzień...

Był to piękny listopadowy dzień

Już od 28 listopada do hotelu Haston zaczęli z różnych stron napływać nasi goście. Wielu z nich to znajomi z poprzednich zjazdów – witają się jak serdeczni przyjaciele. A od rana następnego dnia kolejni uczestnicy, niektórzy z dziećmi, więc temperatura rośnie, uśmiechy, serdeczne uściski. Ale zaczynamy – godzina 11:30 to oficjalny początek. Jestem wzruszona, że mogę powitać wszystkich gości w moim Wrocławiu. W imieniu gospodarza miasta wita zebranych wiceprezydent Wrocławia Adam Grehl; podkreśla znaczenie przedsiębiorczości dla rozwoju społecznego. Wyświetlamy na ekranie nagranie Premiera Jerzego Buzka, który przypomina swoje pierwsze spotkanie

z nami w 2008 roku w Kędzierzynie-Koźlu i życzy nam owocnych obrad. „W Polsce mamy 78% firm rodzinnych, które tworzą 60% miejsc pracy” – mówi dalej prof. Andrzej Blikle, prezes IFR. „Mają one większą zdolność przeżywania kryzysów, bo firma jest oparta na wartościach, ma poczucie odpowiedzialności wobec pokoleń i dłuższy okres planowania”.

W panelu „Praca kobiet w firmach rodzinnych” słuchamy zwierzeń tych cichych bohaterów, kobiet stojących za sukcesami swoich mężów, najczęściej zajmujących się „papierami”, podczas gdy mężowie budują, reprezentują, podejmują śmiałe decyzje. Czasami wymagało to od nich porzucenia swoich zawodowych ambicji (Albina Wąsik, Wamech) i przyjscia z pomocą mężowi, czasami był to zbieg okoliczności zmuszający do przejęcia sterów (Zofia Drohomirecka, Pożegnanie z Afryką), a czasami wspólne budowanie (Anna Kasztelewicz, Sądecki Bartnik, Weronika Mroczkowska, Dotti).

Firmy rodzinne to bardzo dobry pracodawca – taki wniosek wyniknął z kolejnej dyskusji panelistów. „My szukamy innych form oszczędności niż redukcja etatów” – powiedział Zbigniew Grycan, właściciel marki „Lody od Pokoleń”. Ale przecież rynek pracy interesuje także władze lokalne. „Jesteśmy aktywnym partnerem pracodawców” – przekonywała Marzena Horak z Urzędu Miejskiego Wrocławia przedstawiając działania Biura Rozwoju Gospodarczego. Dlaczego tak ważna jest efektywna praca, od czego ona zależy i inne zawiłości eko-



Panel sukcesorów, od lewej: Katarzyna Gierczak-Grupińska (Gelg), Błażej Mrugalski (Bemomotors), Sylwia Mokrysz (Mokate), Krzysztof Kasztelewicz (Sądecki Bartnik)



Prof. Jan Miodek o zwyczajach językowych



Ks. Adam Boniecki o etosie i ekonomii obywatelskiej

nomii w niezwykle przystępny sposób przedstawił prof. Marian Noga.

„Firmy rodzinne to marka” – tłumaczył ideę promocji przedsiębiorczości rodzinnej Mieczysław Łais, koordynator Projektu Firmy Rodzinne 2. Ale do jej zbudowania trzeba wielu lat ciężkiej pracy, hartu ducha i wsparcia całej rodziny. Trzeba przetrzymać klęski i załamania, trzeba przeżyć nawet wizytę komornika i podnieść się z finansowego dna – tak mówili właściciele dobrze dziś prosperujących firm rodzinnych: Jan Jabłkowski (Dom Towarowy Braci Jabłkowskich), Agnieszka Han (Hasco-Lek), Adam Rozwadowski (Enel-Med), Tomasz Defratyka (Deftrans).

Nie tylko o biznesie się mówiło

Prawdziwą atrakcją był wykład prof. Jana Miodka na temat rodzinnych i biznesowych zwyczajów językowych. Czy powinniśmy tworzyć nazwy typu „Kredyt Bank”, „Sopot Festiwal”, „Plaża Hotel”? – pytał retorycznie profesor. Przecież nie mówimy „kartofel zupa” czy „schab kotlet”. A czy słusznie pewien wykładowca wymagał od studentów, aby mówili „byznes”, a nie „biznes”? Profesor Miodek barwnie opowiadał o zmianach w języku polskim, o zalewie angielszczyzny, do którego walenie przyczyniają się niektóre profesje. Do języka codziennego weszło już wyrażenie: „muszę się zresetować”, chociaż przecież człowiek to nie komputer. Reakcja sali na dowcipne i celne wypowiedzi Profesora była spontaniczna, wszyscy słuchali z wielką uwagą, było miło i ciekawie. Wielka osobowość Profesora przykuwała uwagę, budziła pozytywne emocje, zainteresowanie, podziw.

Kolejnej „strawy duchowej” dostarczył wykład Piotra Galika, historyka wrocławskiego zajmującego się w szczególności dziejami Wrocławia. On nie tylko opowiadał, ale i pokazywał na starych fotografiach ciekawe postaci przedsiębiorczych kobiet z dawnych lat w okresie, gdy Wrocław nazywał się Breslau.

Ostatnim akordem pierwszego dnia był uroczysty bankiet, na którym bawiliśmy się rozmowami, raczyli pysznym jedzeniem i przede wszystkim – zachwycali występem fantastycznego zespołu muzycznego Sygit Band. Dlaczego fantastycznego? Bo składającego się z pasjonatów muzyki, świetnie wykształconych muzycznie amatorów, na co dzień

uprawiających poważne profesje: prezesa własnej firmy, chirurga, rektora uczelni medycznej, profesora wyższej uczelni... Występ tych zdumiewających artystów zachwycił nas kunsztem i emocjami, które przeniosły się na uczestników, długo bijących brawa i proszących o bis... szczególnie prof. Miodka, który zaskoczył nas talentem śpiewaczym.

Zaangażowanie etyczne w ekonomii

„Działalność ekonomiczna nie może rozwiązać wszystkich problemów społecznych (...). Jej celem jest dążenie do dobra wspólnego (...). Trzeba, aby na rynku otworzyły się przestrzenie dla działalności ekonomicznej realizowanej przez podmioty, które w sposób wolny decydują się opierać swoją działalność na zasadach odmiennych od zasady czystego zysku, nie rezygnując jednakże z wytwarzania wartości ekonomicznej”.

Głęboko mądre i współbrzmiejące z ideą etycznej przedsiębiorczości rodzinnej słowa ks. Adama Bonieckiego powitały uczestników zjazdu rankiem 30 listopada. Mówił ksiądz Boniecki o społeczeństwie obywatelskim, które zgodnie z nauką Jana Pawła II określa jako „środowisko ekonomii darmowości i braterstwa w najściślejszym sensie (...)”. Czymże jest ekonomia obywatelska? Tworzą ją przedsiębiorstwa, fundacje, grupy przedsiębiorstw, które stawiają sobie za cel użyteczność społeczną. Ważne, by te przedsiębiorstwa pojmowały zysk „...jako narzędzie do osiągnięcia celu, jakim jest humanizacja rynku i społeczeństwa”.

Głosy dwóch pokoleń

Czy łatwo jest dzieciom właścicieli pracować w firmie rodzinnej? – dociekała Katarzyna Gierczak-Grupińska. O swoich odczuciach, pozytywnych i negatywnych, opowiadali sukcesorzy: Sylwia Mokrysz (Mokate), Błażej Mrugalski (Bemomotors) i Krzysztof Kasztelewicz (Sądecki Bartnik). Dla młodych, którzy przejęli pasję do zawodu od swoich rodziców, praca w firmie rodzinnej jest naturalną kolejną rzeczą. Ale nieraz budzi negatywne emocje, kiedy dzieci czują presję rodziców do włączenia się w rodzinny biznes.

„Ja nie zamierzam zrezygnować z pracy” – mówiła Ewa Sobkiewicz (Salve Medica) w panelu nestorów zatytułowa-



Opowieść rodzinno-firmowa: Justyna Czepczyńska z córką, Artur Czepczyński i Jarosław Kruska



Panel „Małe jest piękne”, od lewej: Jarosław Chołodecki (IFR), Marek Klimczyk (Wisdom consulting), Marta Truszkowska (Cukiernia „U Lecha”), dr Andrzej Marjański (Społeczna Akademia Nauk)



Rozpoczynamy bal, od lewej członkowie zarządu IFR: Andrzej Blikle, Maria Adamska i Piotr Wąsik

nym właśnie „Praca i po pracy”. Słuchając jej słów o pasji do pracy w firmie, o tym, jak lubi pracować i przebywać z ludźmi, czuło się wprost pozytywną energię. Jan Łapaj (Villa Verde) co prawda chwalił możliwość zwolnienia tempa, zajęcia się własnym zdrowiem, przyjemnościami, jednak nie widzi siebie całkiem bez pracy w firmie rodzinnej.

Wydaje się zupełnie naturalne, że firma rodzinna przechodzi z pokolenia na pokolenie drogą dziedziczenia lub darowizny. W panelu „Nic za darmo. Cena dziedzictwa” Jakub Bułat poprowadził debatę na trudny i kontrowersyjny temat. Panelistami byli Piotr Błażejewski (senior ze Starej Przędzalni), Łukasz Rotarski (Junior z Anro), Łukasz Pierzkała (menedżer z Banco Espirito Santo) oraz Tomasz Budziak (ekspert z Korycka, Budziak & Audytorzy). Dyskusja zogniskowała się wokół tematu, czy prawdziwy jest przekaz mediów i powszechna opinia, że pokolenie następców przejmuje firmy rodzinne za darmo. Okazuje się, że raczej nie...

Jak wiele hartu ducha i pomysłowości trzeba wykazać, aby zrealizować śmiałe pomysły, rozwinąć działalność, a potem podnieść się z wielkiej porażki i iść dalej – to porywająca opowieść rodziny Czepczyńskich (ABC Czepczyński, Sonriso), której wysłuchaliśmy myśląc, jak wielka jest siła rodzinnych więzi, a także – jak są potrzebne w czasach i dobrych, i złych.

Czy wiecie dlaczego małe jest piękne? Nie każdy chce bardzo urosnąć. Marta Truszkowska przekonywała, że jej rodzinna Cukiernia „U Lecha” stawia na jakość, tradycyjne receptury, najlepsze surowce i ręczną obróbkę, i z założenia chce być małą firmą. Bo tylko w takiej rodzina może realizować swoją misję dostarczania najlepszych produktów cukierniczych.

Nie sposób w krótkiej relacji opowiedzieć o wszystkich wystąpieniach, wymienić wszystkich gości i panelistów. Byli przecież również prawnicy, na czele z mecenas Agnieszką Lisiecką i profesorem Arkadiuszem Sobczykiem, byli eksperci i naukowcy zajmujący się sukcesją w polskich firmach pod wodzą profesora Krzysztofa Safina, był profesor Witold Orłowski i wielu innych. Dwa dni zjazdu wypełniło nam 11 paneli, 4 wykłady, jedna opowieść rodzinna,

padło wiele pytań i ciekawych wypowiedzi uczestników. Do tego, by się nagadać, przerwy były za krótkie, a przecież jeszcze mieliśmy w planie wieczorne pląsy.

Bal Andrzejkowy i do zobaczenia za rok!

Na balu Andrzejkowym bawiliśmy się przy gorących rytmach dyskotekowych, było tradycyjne lanie wosku, wróżby i rozmowy, rozmowy... A w niedzielę do obiadu radziliśmy, jak ma dalej wyglądać nasze środowisko, padały deklaracje wstąpienia do IFR, grupki przedsiębiorców umawiały się na spotkania, wymiana wizytówek, adresów. Pożegnania i – do zobaczenia za rok.

Jako podsumowanie zjazdu niech nam posłuży wypowiedź dziennikarki wrocławskiej, Justyny Romanowskiej. Wcześniej nie знаła naszego środowiska, po zjeździe podzieliła się swoimi wrażeniami.

„Widać wyraźnie, że społeczna odpowiedzialność biznesu w firmach rodzinnych nie wynika z przyjętej strategii marketingowej. Jest to naturalna cecha tych firm. Szczególną uwagę zwraca sposób, w jaki uczestnicy spotkania wypowiadają się o swoich pracownikach. Nawet w wielkich przedsiębiorstwach zatrudnieni ludzie stanowią część rodziny, są szanowani i doceniani przez pracodawców. Odróżnia to w sposób zdecydowany firmy rodzinne od korporacji. Dla właścicieli liczą się ludzie, a nie „zasoby ludzkie”. W tym tkwi pewnie duża część sukcesu i społeczne zaufanie, jakim obdarzane są rodzinne przedsiębiorstwa.

Uczestników spotkania cechuje optymizm, kreatywność, elastyczność w działaniu oraz pozytywna energia. Potrafią znaleźć wyjście z prawie każdej trudnej sytuacji. Nie poddają się, tworzą nowe produkty i usługi, a nawet zmieniają całkowicie branżę, w której działają. Elastycznie dostosowują się do potrzeb rynku. Dobrym przykładem jest tu rodzina państwa Łapajów. Zrezygnowali z produkcji obuwi na rzecz hotelarstwa. Rodzina Czepczyńskich przekuła porażkę w sukces. Oszukani przez zleceniodawcę, kosztownie wielu wyrzeczeń utrzymali swoją firmę. Wprowadzili na rynek unikatową usługę, która zabezpiecza firmy przed nieuczciwością przewoźników i zdarzeniami losowymi w transporcie towarów. ●

Wrażenia z u-Rodzin 2013

Rozmawiam z uczestnikami szóstego zjazdu firm rodzinnych w gościnnym Wrocławiu.

Pierwszym pytaniem było:

Co było najciekawsze z programu przygotowanego na tegoroczne u-Rodziny?



Ewa Borucka

Asystent koordynatora sieci,
zespół Projektu FR 2



Patrycjusz Marcinkowski, MRC Broker

Moim zdaniem najciekawszy był wykład księdza Bonieckiego, a najzabawniejszy profesora Miodka. Mamy w Polsce ludzi, których powinniśmy słuchać, a nie tylko słyszeć. Nawet jeśli ich słuchamy, to często nie dość uważnie, nie przekładamy wielu cennych idei na nasze działania. Otrzymaliśmy jako ludzie i przedsiębiorcy dar (życia, tworzenia, odpowiedzialności), który jest jednocześnie zobowiązaniem wobec ludzi, wobec naszych współpracowników. Osobiście, wiele teraz zmieniam w funkcjonowaniu zawodowym i chciałbym, aby więcej osób modyfikowało metody działania i sprawiło, że nasze jutro jest inne niż wczoraj. Mam świadomość, że sprawy bieżące pochłaniają nas i utrudniają analizowanie głębokich motywów postępowania. A to motywy są ważne tak samo jak

finalnie podejmowane decyzje, droga jest tak samo ważna jak cel. W moim etosie pracy chcę mocniej skupić się na zobiektywizowaniu postrzegania wartości produktów i usług. Inna jest wartość produktu dla producenta (usługodawcy) niż dla klienta, dla rynku. Klient niejednokrotnie kieruje się samą ceną. A cena nie jest jedyną miarą wartości produktu. Klienci (w segmencie B2B przede wszystkim) powinni być bardziej świadomi, jaka jest „ważność i wartość” produktów/usług dla nich samych. Warto zestawić tę „wartość dla mnie” z wartością, jaką włożył w produkt/usługę producent czy usługodawca, na przykład jakie wynagrodzenie otrzyma szeregowy pracownik, który tworzył daną usługę czy produkt. Jeżeli np. otrzymuję ofertę na przykład usług ochroniarskich, oszacowaną na 6 złotych brutto za jedną godzinę pracy, to powinienem sobie zadać pytanie: jaką wartość ma praca człowieka w takiej firmie, jaką wartość ma człowiek w takiej organizacji? Jaka przede wszystkim jest wartość tej usługi w oczach właściciela firmy – usługodawcy? Później klient powinien zastanowić się ile dla niego jest warta ta usługa, jeśli prawie nic nie płaci, to może ta usługa nie jest w ogóle dla niego ważna i nie ma żadnej wartości?



**Łukasz Janus,
Grupa Nomax**

Trudno mi wybrać jedno najciekawsze wystąpienie. U-Rodziny – jako całość – inspirują, ładują akumulatory, dodają otuchy i poprawiają humor. Z u-Rodzin wraca się szczęśliwym i pełnym wiary w siebie i ludzi. Nie wyobrażam

sobie, że za rok miałoby mnie nie być na spotkaniu z Wami.

**Janina Seredyńska-Targosz,
Właściciel i Założyciel Firmy JANTAR**

Gratuluję wspaniałej organizacji kongresu. Najcenniejsze są dla mnie rozmowy z ludźmi, którzy o swoich biznesach potrafią mówić bardzo otwarcie. Niesamowicie wzięłam sobie do serca wypowiedź pana Grycana, który wprost opowiadał, jak pokonał impas w pracy. Nie akcentował jedynie sukcesów marketingowych, nie analizował jedynie danych, ale opowiedział o sobie, o problemach rodzinnych po to, aby słuchacze mogli wyciągnąć wnioski i stosowną naukę. Pan Grycan po raz drugi zaczął swoją firmę budować niejako od nowa. Wydawałoby się, że mógłby być spełniony zawodowo czy wręcz, że zakończył karierę. Podjął jednak decyzję, bardzo ryzykowną, odnowienia tradycji rodzinnej produkowania lodów i osiągnął bardzo satysfakcjonujące efekty i zwielokrotnił skalę sukcesu. Dla mnie pan Grycan jest legendą polskiego rynku i bardzo imponuje swoją postawą.



**Joanna Okularczyk,
Test Systemy Uszczelniające,
branża techniczna**

Jestem zachwycona wydarzeniem organizowanym dla firm rodzinnych oraz faktem, że w kraju powstaje środowisko dla takich firm, jak nasza. Długo miałam przeświadczenie, że rodzinny skład

zarządu przedsiębiorstwa i wartości rodzinne w zarządzaniu firmą to wady i przeżytek. W stowarzyszeniu IFR odnalazłam dumę i wiarę, że jest to znacząca wartość. Naszą firmę współtworzą dwie rodziny wraz z dziećmi. Teraz wszyscy odczuwamy dumę z pracy, co udziela się naszym pracownikom – współpracownikom. Na jednym z plakatów przeczytałam, że „Firma Rodzinna to marka”, uważam, że rzeczywiście tak jest. Przedsiębiorczość oparta na trwałości, rodzinie i wartościach, jest zdolna tworzyć rodzinny przemysł. Rozwój firmy rodzinnej to przecież wkład w rozwój polskiej gospodarki. Istotne dla mnie jest również to, że podkreślano rolę kobiety. Pełnimy przecież wiele różnych ról w życiu. Role rodzinne przeplatają się w firmie rodzinnej z zawodowymi.



**Agnieszka Łapaj,
Grupa Łapaj**

Ciekawy był dla mnie wykład profesora Jana Miodka. Słuchanie jego wypowiedzi było niebywale relaksujące i przyjemne.

Natomiast wiele paneli było bardzo interesujących, zwłaszcza praktyczne wypowiedzi zapadają w pamięć. Najcenniejsze dla mnie są rady

i doświadczenia właścicieli z firm rodzinnych, między innymi Pana Grycana czy Adama Rozwadowskiego z Enel-Med S.A., czy Agnieszki Han z Hasco-Lek S.A. Ujęła mnie w ich wypowiedziach charyzma, chęć walki, bardzo duży optymizm i nastawienie na działanie pomimo ogromnej rywalizacji na rynku. Wszyscy podawali wiele przykładów, jak pokonują przeszkody w biznesie. Ponieważ zbliża się czas postanowień i życzeń Noworocznych życzę wszystkim i sobie: biznesowego „parcia” do przodu, chęci walki, energii w działaniu oraz wytrwałości. Sukcesów w życiu prywatnym i biznesowym. Stąd mogę śmiało powiedzieć – warto było przyjechać, aby odkryć na nowo, jaki potencjał w nas drzemie oraz usłyszeć, że inni również zmagają się z przeciwnościami.



**Łukasz Rotarski,
ANRO**

Reprezentuję drugie pokolenie w firmie, dlatego dla mnie najciekawsze są tematy międzypokoleniowe, czyli porównanie punktu widzenia nestorów i sukcesorów. Kwestie sukcesji, strategii zarządzania

firmą, wizji na rozwój organizacji i jej postrzeganie. Od trzech lat związany jestem ze środowiskiem firm rodzinnych, więc wątki poruszane na tegorocznych u-Rodzinach są mi absolutnie znane. Moją opinię na temat relacji międzypokoleniowej uzupełniam po prostu o doświadczenia innych osób. W codzienności życia i pracy staram się na bieżąco inicjować rozmowy z moim tatą o zarządzaniu firmą. Wypowiedzi nestorów z innych firm na temat spędzania wolnego czasu, planów na życie po zakończonej karierze uzupełniły moje zrozumienie dla pokolenia właścicieli. Pewne wypowiedzi Jana Jabłkowskiego lub Ewy Sobkiewicz na temat wartości, jaką stanowi dla nich utworzona firma, przypominały mi postawę mojego taty. Zrozumiałem wypowiedź wspomnianych panelistów, że nie mają planu B lub innego pomysłu na siebie i otwarcie przyznają się do takiego poświęcenia dla firmy. Podoba mi się ich autentyczność, ponieważ niekiedy co innego można werbalizować, a inaczej postępować. Odbiegając nieco od tematu podobają mi się wypowiedzi profesora Jana Miodka. Jego pasja do języka polskiego jest fenomenalna i z przyjemnością wystuchałem wykładu.

Joanna Stefańska, Stefplast

Tegoroczne u-Rodziny były moimi drugimi. Podobnie jak w zeszłym roku pełne ciekawych dyskusji, przemyśleń, nowych znajomości, a przede wszystkim niezapomnianych wspomnień i niesamowitych wrażeń związanych chociażby ze szczególnym występem zespołu Sygit Band. Były to także u-Rodziny szczególne. Nareszcie bowiem „narodziła się” rodzinna inicjatywa w środowisku, z którego się wywodzę, a więc we Wrocławiu. Fakt ten cieszy niezmiernie, ponieważ bardzo miło jest spotkać się z rodzinnymi częściej niż raz w roku, a nam udało się w tym roku już raz spotkać.

*Druga część wywiadu ukaże się
w następnym numerze RELACJI* ●

Kapitał społeczny firm rodzinnych

W czasach współczesnych sukcesy odnoszą przedsiębiorstwa, które posiadają, nieustannie rozwijają i chronią zasoby niematerialne – wiedzę. Nośnikami tych zasobów są ludzie. Kapitał ludzki, jak nigdy wcześniej, urasta do rangi superstrategicznego zasobu. Sam kapitał intelektualny pracowników jest kluczowy, ale niewystarczający do tego, żeby odnosić sukcesy. Można bowiem stworzyć zespół piłkarski składający się z samych gwiazd, wyjątkowych talentów, który przegra z zespołem piłkarzy mniej renomowanych ale zgranych, zorientowanych drużynowo i zmotywowanych do współpracy w trakcie gry.



dr Wojciech Popczyk

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem,
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

W procesie wykorzystywania kapitału intelektualnego jednostek w biznesie oraz tworzenia kapitału intelektualnego organizacji jako całości, niezbędny jest kapitał społeczny oparty na relacjach, komunikacji i wymianie między ludźmi. Wymiana wiedzy, doświadczenia, pomysłów, opinii pozwala lepiej, wszechstronniej wykorzystać posiadane zasoby intelektualne w funkcjonowaniu biznesu, osiągać efekt synergii oraz ma istotny udział w powstawaniu nowej wiedzy, co stanowi wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw.

Kapitał rodzinny

Kapitał społeczny można najprościej określić jako potencjał wynikający ze spoistości relacji międzyludzkich powstałych i utrwalanych w czasie, siłę więzi społecznych, które służą interesom wspólnym, a nie wyłącznie interesom indywidualnym i które zwiększają sprawność funkcjonowania i skoordynowanie działań w ramach organizacji społecznych.

W firmach rodzinnych kapitał społeczny jest wyjątkowy. Związki, które istnieją w społecznej strukturze rodzin różnią się od tych, które można spotkać w grupach, społecznościach czy organizacjach nierodzinnych. Relacje rodzinne odnoszą się tylko do członków rodziny, są silniejsze, bardziej intensywne, trwalsze i stabilniejsze. **Kapitał rodzinny jest specyficzną formą kapitału**

społecznego, która może powstać tylko w środowisku relacji rodzinnych, obejmujących pozytywne relacje sieciowe między członkami rodziny, między rodziną a klientami oraz między rodziną a społecznością lokalną.

Składnikami kapitału rodzinnego są **kanały komunikacyjne wewnętrzne** – między członkami sieci rodzinnej, **kanały komunikacyjne zewnętrzne** – między rodziną a podmiotami otoczenia zewnętrznego oraz **normy rodziny**.

Na kanały komunikacyjne wewnętrzne składają się sieci wzajemnych relacji osobowych, które rozwijają członkowie rodziny między sobą w czasie, w ramach rodziny jak i biznesu rodzinnego. Sieci społeczne łączące rodzinę i firmę rodzinną z ich otoczeniem stanowią kanały zewnętrzne (kooperacja z innymi organizacjami, konsulting zewnętrzny, relacje ze społecznością lokalną, szeroko rozumiane układy i znajomości).

Drożność kanałów i częstotliwość ich wykorzystywania decydują o ich efektywności w procesie budowania kapitału rodzinnego.

Normy rodziny tworzą system kontroli społecznej w firmie rodzinnej. Ograniczony zasięg do członków rodziny, intensywność i głębokość interakcji oraz długi, nawet wielopokoleniowy okres ich trwania przyczyniają się do wykształcenia i utrwalenia silnych norm etyczno-moralnych. Inaczej mówiąc, tworzy się filozofia rodziny, która kształtuje postawy, wartości i zachowania jej członków wobec siebie nawzajem, wobec biznesu rodzinnego i wobec otoczenia. **Na normy rodziny składają się: zaufanie, zobowiązania i oczekiwania na zasadzie wzajemności, tożsamość, silna reputacja oraz infrastruktura moralno-etyczna.** Filozofia rodziny ułatwia komunikację wzajemną, współpracę, wypracowanie

Normy rodziny
tworzą system
kontroli społecznej w firmie
rodzinnej. Ograniczony zasięg
do członków rodziny, intensywność
i głębokość interakcji oraz długi, nawet
wielopokoleniowy okres ich trwania
przyczyniają się do wykształcenia
i utrwalenia silnych norm
etyczno-moralnych.

Wobec biznesu rodzinnego i wobec otoczenia. **Na normy rodziny składają się: zaufanie, zobowiązania i oczekiwania na zasadzie wzajemności, tożsamość, silna reputacja oraz infrastruktura moralno-etyczna.** Filozofia rodziny ułatwia komunikację wzajemną, współpracę, wypracowanie

wspólnej wizji i strategii biznesu oraz podejmowanie decyzji. Pozwala ona koncentrować się na wartościach istotnych dla uczestników otoczenia zewnętrznego, motywuje do większego zaangażowania się członków rodziny na rzecz sukcesu rodzinnego przedsięwzięcia, w końcu redukuje rozbieżności i konflikty celów między właścicielami i zarządzającymi, które to nieuchronnie występują w firmach nierodzinnych.

Zaufanie jako zasób strategiczny rodzinnego przedsiębiorstwa

Zaufanie, które jest składową kapitału społecznego rodziny, ma charakter emocjonalny i rozwija się już w rodzinie, a potem – gdy rodzina zakłada swój własny biznes, wnoszone jest do niego jako zasób strategiczny. Zaufanie emocjonalne ma miejsce, gdy jednostki rozumieją wzajemnie swoje pragnienia, jest zbieżność ich celów, jedność myślenia i odczuwania z uwagi na podzielane normy i wartości. Jednostki identyfikują się ze wspólnymi potrzebami, priorytetami i preferencjami, są gotowe do nadzwyczajnych poświęceń i wyrzeczeń. Najlepszym środowiskiem dla zaufania na bazie emocji i tożsamości jest pokrewieństwo – rodzina.

Dążeniem wielu organizacji społecznych jest zbudowanie zaufania między jej uczestnikami, przynajmniej zbliżonego do emocjonalnego, jako metody budowania zespołowości, kultury współpracy i wymiany doświadczenia. Duże wysiłki są podejmowane w tym celu, ale efekt końcowy jest nieznany i oddalony w czasie. W firmach nierodzinnych łatwiej zbudować jest zaufanie oparte o kalkulację czy kompetencje. W firmach rodzinnych jest odwrotnie. Od samego początku biznes dysponuje najcenniejszą formą zaufania opartą o emocje, a w celu jego utrzymania właściciele rodzinni powinni budować zaufanie oparte na wiedzy i systemie (procedurach obowiązujących w biznesie). Najlepszą drogą do wytworzenia zaufania opartego na wiedzy lub kompetencjach jest uczestnictwo członków rodziny w programach edukacyjnych z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem oraz gruntowne przygotowanie zawodowe sukcesorów do pełnienia funkcji menedżerskich w przyszłości. Chodzi o eliminowanie sytuacji, w których zarządzający mogą popełniać błędy wynikające z braku kompetencji, narażać wspólny biznes na ryzyko i niepewność, co jest prostą drogą do erozji i utraty zaufania emocjonalnego wśród członków rodziny.

Rola przekonań i norm rodziny

W firmie rodzinnej infrastruktura moralna składa się ze zbioru wierzeń i przekonań na temat rodziny, biznesu, wspólnoty lokalnej oraz ich wzajemnych powiązań. Intensywne, długotrwałe i głębokie relacje w ramach sieci rodziny kształtują, rozwijają i utrwalają te przekonania. Kiedy rodzina zakłada biznes, wierzenia, przekonania i normy

dominujące w rodzinie zazwyczaj przenoszone są do biznesu. Zatem czymś, co różni firmy rodzinne od nierodzinnych, jest dziedziczenie, transfer przekonań i norm jako część ich struktury społecznej. Struktura rodzinna często

kształtuje strukturę organizacyjną biznesu, a infrastruktura moralna tworzy podstawy formalnego i nieformalnego kodeksu etyki i zachowań w firmie rodzinnej.

Pierwotne źródło filozofii i norm każdej rodziny, a szczególnie jej infrastruktury moralno-etycznej, stanowią wrodzone, „genetyczne” moralne intuicje ludzkie, które są niezależne od kultury narodowej, czasu i miejsca, i które wyrażają uniwersalne zasady rozróżniania dobra i zła. Podczas intensywnej komunikacji między członkami rodziny, której celem jest rozwiązanie problemu w samej rodzinie czy w biznesie rodzinnym, ma miejsce odwoływanie się właśnie do intuicji moralnych. Chociaż wypracowanie w ten sposób kolejnych norm na bazie pierwotnych intuicji moralnych może przebiegać różnie w każdej rodzinie, fundamenty pozostają niezmiennie. Komunikacja między członkami rodziny jest zasadniczym mechanizmem, który kreuje, rozwija, powiększa i utrzuca wspólnie podzielane moralno-etyczne normy rodziny i wolę ich przestrzegania. Warunkiem koniecznym dochodzenia do silnej moralności w rodzinie jest przebieg komunikacji między jej członkami w formie dialogu partnerskiego, a nie w formie rywalizacji czy dominacji którejś ze stron w celu narzucania swojego, partykularnego punktu widzenia, normy, której respektowanie przez wszystkich może być wątpliwe.

Efektom tak kreowanego kapitału społecznego rodziny w biznesie jest: silna kultura współpracy i dzielenia się wiedzą oraz doświadczeniem, zwana **architekturą wewnętrzną biznesu**, silne, pozytywne relacje z otoczeniem wynikające ze szczególnej odpowiedzialności społecznej i orientacji biznesu na potrzeby i oczekiwania jego uczestników, zwane **architekturą zewnętrzną biznesu**, uczciwość, niezawodność, wysoki poziom jakości i bezpieczeństwa oferty biznesowej determinujące siłę marki i **wysoką reputację biznesu oraz rodziny**. Wyłączność kapitału społecznego rodziny do jej członków pozwala na skuteczną ochronę tzw. *wiedzy milczącej* (czyli wiedzy, którą się potrafi zastosować, ale której się nie opisuje lecz przekazuje ustnie lub nabywa w drodze doświadczenia). Wiedza ta stanowi jedno z istotnych źródeł przewag konkurencyjnych w zakresie technologii i wiedzy niekodowanej, a także jest chroniona przed inwigilacją ze strony konkurentów. W warunkach nowej ekonomii XXI wieku wymienione powyżej zasoby niematerialne są fundamentalne w procesie rozwoju biznesu i osiągania spektakularnych sukcesów w otoczeniu globalnym. Jakże prawdziwe wydaje się twierdzenie klasyków amerykańskich, że rodziny są gwarantem zdrowego społeczeństwa, a biznesy rodzinne – zdrowej i społecznie odpowiedzialnej gospodarki. ●

Najlepszą drogą do wytworzenia zaufania opartego na wiedzy lub kompetencjach jest uczestnictwo członków rodziny w programach edukacyjnych z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem oraz gruntowne przygotowanie zawodowe sukcesorów do pełnienia funkcji menedżerskich.

Chwalmy się tym, że jesteśmy rodzinni!

Pasja, pomysł, profesjonalizm, podjęcie ryzyka i ciężka praca, a może po prostu okazja biznesowa – od tego zaczyna się zwyczajna firma. Ale jak zaczyna się firma rodzinna? Znam wiele firm, które nie zawsze i nie od początku były rodzinne. A teraz są. Mają coraz większą tego świadomość i coraz bardziej są z rodzinności dumne! Obserwuję też firmy, które są rodzinne, ale nie zdają sobie z tego sprawy. Zastanówmy się przez chwilę, czy i dlaczego warto budować świadomość bycia firmą rodzinną?



Łukasz Martyniec

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

Zaczęło się z musu

Kiedy rozwiązyaliśmy zakład w 1991 r., mąż musiał iść na swoje. Dzieci małe, mieszkanie kątem u teściów. Nadarzyła się okazja zakupu zestawu Jelcza z przyczepą. Pożyczaliśmy pieniądze od rodziny, wyłożyliśmy wszystkie oszczędności. Od tego się zaczęło. Dzisiaj mamy 60 zestawów. Połowa to chłodnie. Prawie wszystko spłacone. Ale przez pierwsze 5 lat męża cały czas nie było w domu. Kiedy po raz pierwszy pomyślałam, że firma jest rodzinna? Kiedy syn zaczął jeździć z mężem. Zjeździli pół Europy. Teraz syn jest już prawie samodzielny – od 4 lat prowadzi firmę, mąż tylko nadzoruje. Dużo podróżujemy, ale już nie służbowo – po prostu zwiedzamy świat. Dzięki temu, że syn się zaangażował – jest komu zostawić firmę. A sami mamy czas i pieniądze na realizowanie pasji, pomimo że od kilku lat jestem na nauczycielskiej rencie. Dopiero niedawno przekonałam się, jak wielkie mamy szczęście. Nasi przyjaciele prowadzą podobną, nieco mniejszą firmę. Ale ich dzieci mają inne plany na życie. Rozumiem, takie jest ich prawo (tak samo jak naszego młodszego syna), tyle, że przed rodzicami pojawiają się określone dylematy. Co zrobić z firmą? Za mała, żeby wynająć profesjonalny zarząd z zewnątrz, za duża, żeby zamknąć. A sprzedaż? Być może za parę lat. Tylko szkoda im będzie – przecież firma też jest ich dzieckiem. My na szczęście nie mamy takich problemów...

Tę historię usłyszałem z ust pani Haliny 5 lat temu. Dzisiaj syn posiada już część udziałów – konieczne było przekształcenie się w spółkę, aby sukcesja od strony formalnej była możliwa. Przydała się także, aby okazynie odkupić firmę przyjaciół. Ale to już inicjatywa syna – pani Halinie i jej mężowi nie zależy dziś na takim rozwoju. Syn zaś zdaje sobie sprawę, że jeśli nie będzie się rozwijał – za 10 lat nie będzie mógł konkurować. Od ojca nauczył się odpowiedzialności i ciężkiej pracy. Dzięki jego energii firma

weszła w nowy etap rozwoju; plany są ambitne – za 5 lat ma być dwa razy większa. Ale nie zawsze wszystko szło jak po maśle...

Rozdział własności od władzy

Rok przed przekształceniem w spółkę firmę zaczął toczyć kryzys. Nie, nie zewnętrzny. Pomiędzy ojcem a synem pojawiły się tarcia. Pomysły syna nie zawsze szły w parze z założeniami ojca; niełatwo było ojcu przystać na samodzielne podejmowanie decyzji przez syna. Oczywiście co do zasady bardzo tego chciał. Ale z drugiej strony – nie był pewien, czy nadszedł już czas. Przecież jest taki młody, brak mu doświadczenia. Poza tym ojciec nie chciał oddać steru – za wcześniej na odstąpienie na boczny tor. Pani Halina zaś pragnęła, żeby mąż wreszcie odpoczął. Chciała podróżować, zobaczyć świat. Problem narastał przez kilka miesięcy. Oliwy do ognia dołądziła prośba syna, który stwierdził, że zwykle pełnomocnictwo mu nie wystarcza; że skoro od kilku lat prowadzi firmę, chce być jej współwłaścicielem. Syn wspominał także, że skoro młodszy brat ma inne plany na życie i nie pomaga w prowadzeniu firmy, to nie powinien mieć od niej prawa. Nigdy wcześniej o tym nie rozmawiali, a ojciec zawsze chciał obu synów traktować równo.

Nie wiadomo, jak sprawa potoczyłaby się dalej, gdyby nie pani Halina, która zainspirowana rozmową z przyjaciółką z innej firmy rodzinnej, postanowiła poszukać prawnika, który może doradzić. Kiedy pojawiłem się w firmie, okazało się, że jest jeszcze kilka innych wątków, nad którymi należy się poważnie zastanowić. Poza doborem docelowej formy prawnej, powstała kwestia planu awaryjnego (w rodzinie nie było testamentów) oraz finansów. Jeśli faktycznie ojciec chciał potraktować braci równo, a – co da się uzasadnić – lepiej jest, żeby firma była w rękach osoby, która nią zarządza; warto pomyśleć o gratyfikacji finansowej dla młodszego brata (nikt wcześniej nie liczył, ile wynosiłby zachówek). Ale te sprawy załatwiliśmy w dalszej kolejności – przede wszystkim należało znaleźć rozwiązanie zadowalające ojca oraz syna. Poszukać kompromisu, który umożliwił płynną sukcesję. Po przeanalizowaniu kilku wariantów wybraliśmy



Poza firmami, które z czasem trafiają na giełdę i przeradzają się w wielkie korporacje, tylko rodzinność pozwala na prowadzenie biznesu w perspektywie kilku dekad i stworzyć przyjazne miejsce do życia. Dla właścicieli – seniorów i sukcesorów – dla pracowników i ich rodzin.

Firma Rodzinna Makarczykowie sp.j., od lewej: Paweł, Dariusz i Paulina

odpowiedni model. Po głębszym przemyśleniu okazało się, że problem leży przede wszystkim w tym, że ojciec nie chciał tracić przeważającej własności i strategicznej decyzyjności w firmie. Pozostawił 75% udziałów w swoich rękach, ale 25% oraz stanowisko w zarządzie przekazał synowi. Ojcu pozostała własność oraz wpływ na politykę firmy. Syn poczuł się komfortowo, jego dotychczasowy wkład w rozwój firmy został doceniony, zyskał także lepszy status w relacjach z kontrahentami i bankiem. Proste (od strony prawnej) oddzielenie własności i władzy, przyniosło w rodzinie spokój. Relacje pomiędzy ojcem i synem nawet się polepszyły. Potrzebne były otwarte rozmowy – chowanie problemów pod dywan zazwyczaj nie kończy się dobrze. Dlatego teraz syn dostał wiatru w żagle i może przejmować konkurencję. Rodzice zaś mają czas i pieniądze na realizowanie pasji. Pani Halina przekonała męża, że pora wreszcie o siebie zadbać...

Siła rodzinności

Ta firma od samego startu była rodzinna. Przecież to, że pani Halina w początkowym okresie wzięła na siebie obowiązki domowe, aby mąż mógł rozwijać firmę – świadczy o wspólnym, rodzinnym wysiłku. Bez niego biznes by nie urosł. Ukoronowaniem było zaangażowanie starszego syna – zaraził się pasją, którą przesiąkał od małego. Dlatego sukcesja stała się możliwa. Poza firmami, które z czasem tra-

fiają na giełdę i przeradzają się w wielkie korporacje, tylko rodzinność pozwala na prowadzenie biznesu w perspektywie kilku dekad i stworzyć przyjazne miejsce do życia. Dla właścicieli – seniorów i sukcesorów – dla pracowników i ich rodzin. To dzięki rodzinności firmy z tak ciężkim trudem budowane od 20 lat, będą mogły przetrwać kolejne 20, a może 50 i więcej. Niektóre z nich na pewno staną się wielkimi, globalnymi korporacjami. Miejmy nadzieję, że zachowają przy tym rodzinne wartości. Jeśli nie mamy sukcesora, jeśli nie mamy komu przekazać firmy – trzeba będzie tak czy inaczej z biznesu wyjść, choćby w wieku 100 lat. Sprzedaż nie jest niestety regułą. W sektorze mikro i małych firm, częściej będzie miała miejsce likwacja. Dlatego chwalmy się, że jesteśmy rodzinni i inspirujmy się nawzajem. Nie zawsze dzieci w sposób naturalny angażują się w biznes rodziców. Temu procesowi czasem należy pomóc.

Gdyby nie moja koleżanka, która opowiadała mi, że u nich w firmie oraz rodzinie są podobne problemy, nigdy nie wpadłabym na to, że trzeba poradzić się kogoś z zewnątrz, żeby je rozwiązać – wspomina teraz pani Halina.

Czasem wydaje nam się, że nasze problemy są unikalne, że tylko nas dotyczą. Nie łatwo jest wtajemniczać w nie osoby z zewnątrz (tym bardziej prawnika). Na początek warto spotkać się i porozmawiać z innymi. Z innymi firmami rodzinnymi, oczywiście. Wymienić doświadczenia, podpatrzeć. To zawsze inspiruje. Jednym z miejsc takich spotkań jest Inicjatywa Firm Rodzinnych, stowarzyszenie, które niesie tę ideę już od 6 lat. Każdy jest mile widziany. ●

Sukcesja – marzenie, przeznaczenie czy przekleństwo?

Każde dziecko marzy o tym, by pewnego dnia stać się bohaterem ze swojej ukochanej bajki i siać dużo dobra dookoła siebie. Później mierzy się z rzeczywistością, uczy dostojowania się do społeczeństwa i panujących warunków. Kiedy w końcu jest gotowe do wybrania drogi decydującej o jego przyszłości, często podąża za głosem rodziców, słuchając ich rad i podpowiedzi, oddając się w ręce doświadczonych już uczestników brutalnego rynku pracy.



Marietta Anna Lewandowska

studentka Wyższej Szkoły Bankowej
w Poznaniu, członek Instytutu Biznesu
Rodzinnego

Firma Rodzinna = Rodzina w Firmie?

Firmy rodzinne z definicji, jak i z założenia chcą być RODZINNE. Rodzice (najczęściej założyciele przedsiębiorstwa) nie wyobrażają sobie istnienia rodzinnego biznesu bez zaangażowania w niego najmłodszych z rodziny. „Dlaczego mam oddać w obce ręce owoc mojej wieloletniej pracy, trudów, problemów i sukcesów?” – pada często z ust właściciela. „Przecież nie po to pracowałem, by teraz ktoś inny miał zbierać tego plony! To należy się moim dzieciom!”. Wielu założycieli nie wyobraża sobie i nie przyjmuje do wiadomości, że firmą mógłby w przyszłości kierować ktokolwiek spoza rodziny. Jednak czy dzieci postrzegają to w taki sam sposób? Z jakimi problemami muszą się zmierzyć, zanim osiągną sukces zawodowy? Co jest niezbędne w procesie sukcesji i co może pomóc w jego sprawnym przeprowadzeniu?

Z perspektywy Sukcesorów – DNA to nie wszystko

„Od dwudziestu lat pracuję w firmie ojca, która zajmuje się produkcją opon samochodowych. Jak byłem mały chętnie słuchałem opowieści taty dotyczących wszelkich spraw związanych z firmą, produkcją, transportem; o jego problemach z dostawcami i klientami. A kiedy wracał do domu z informacjami o kolejnych sukcesach i rozroście przedsiębiorstwa czułem w sercu dumę i ogromne pragnienie, by kiedyś też tak imponować własnemu synowi. Za namową rodziców ukończyłem studia inżynierskie, a dodatkowo kilka podstawowych kursów menedżer-

skich. Zaczęłem pomagać firmie taty przy produkcji w wieku 16 lat i od tego czasu regularnie po kilka lat spędzam na coraz wyższych stanowiskach. Teraz utknąłem jako młodszy pomocnik prezesa. Tata od lat powtarzał, że kiedyś ta firma będzie należała do mnie, jednak im bardziej chciałbym wreszcie otrzymać nagrodę za pół mojego życia poświęconego pracy w firmie rodzinnej – tym bardziej on sam wydaje się być głuchy na moje uwagi, prośby i sugestie. Kłótnie, które kiedyś należały do rzadkich, teraz są smutną i trudną rzeczywistością. Tata nie jest w stanie zrozumieć mojego położenia, a ja nie potrafię zrozumieć dlaczego jego słowa i czyny ciągle są sprzeczne. Kiedyś ta firma była moim marzeniem – teraz coraz częściej marzę, by się stąd wyrwać.”

„Zawsze wychodziłam z pokoju kiedy mama zaczynała zdanie od: «Kiedy to będzie już Twoja firma...». Nie mogłam znieść myśli, że zostałam «przeznaczona» do prowadzenia przedsiębiorstwa, które w młodości założyła moja mama. Firma zajmowała się przygotowywaniem tłumaczeń do podręczników dla dzieci do nauki niemieckiego i chociaż nigdy mnie to nie interesowało, miałam lekkie pióro, płynnie mówiłam po niemiecku i lubiłam dzieci, co dawało mojej rodzicielce podstawy by sądzić, że pragnę przejąć po niej biznes. Ja jednak wolałam zwiedzać świat, podróżować, odkrywać SWOJE pasje, uczyć się na WŁASNYCH błędach i realizować WŁASNE marzenia, których miałam pełno! Do tego potrzebowałam pieniędzy, dlatego zatrudniłam się w firmie mamy, aby ściągnąć kapitał na start. Samą pracę wykonywałam z lekkością, ale moja duma cierpiała okrutnie. Przyświecał mi jednak cel – zarobić, wyrwać się, podróżować! Miałam pełno pomysłów jak usprawnić działanie firmy, ale postanowiłam tego nie wykorzystywać – w końcu to miał być tylko przystanek w moim życiu. Pewnego dnia wydarzyło się jednak coś, co przewróciło całe moje życie do góry nogami i kazało



Fot. auremar/Fotolia

mi zapomnieć o marzeniach i niezrealizowanych planach – moja mama miała wylew. Załamało się we mnie wszystko, zaczęłam pracować ze zdwojoną siłą mając nadzieję, że to przywróci jej zdrowie. W ciągu jednego roku od przejścia kontroli nad firmą, rozwinęłam ją, zatrudniłam dodatkowych pracowników, rozszerzyłam działalność i ofertę. Pracowałam bez wytchnienia i wdrażałam pomysły usprawnień, które od lat tkwiły nietknięte w mojej głowie. Za każdym razem kiedy odwiedzałam mamę i opowiadałam jej o kolejnych sukcesach firmy, widziałam łzy dumy i szczęścia w jej oczach i czułam, że tak właśnie miało być. Dziś sama czuję dumę i szczęście. Stworzyłam moje ukochane miejsce pracy w firmie, która najwyraźniej była od zawsze moim przeznaczeniem.”

„Firma rodzinna, którą założyli moi dziadkowie, była chlubą i dumą moich rodziców. Moi trzej bracia i ja byliśmy od najmłodszych lat przygotowywani do kontynuowania rodzinnej tradycji. Niestety jako kobieta zawsze byłam dyskryminowana; podczas posiedzeń i zebrań zarządu firmy, na które tata zawsze chętnie nas zabierał, moje uwagi najmniej były brane pod uwagę. Moje myślenie nastawione było na innowację, a pozostali uparcie trwali przy sprawdzonych i znanych metodach pracy. Tata, który wierzył w nasze pojednanie, zapisał po jednej czwartej udziałów firmy każdemu z nas i tak samo też podzielił role w zarządzie. Kłótniom nie było końca. Po trzech latach firma nie

przynosiła nawet w połowie tak wysokich zysków, jak za czasów naszego taty. On sam przestał się do nas odzywać nie mogąc zrozumieć, dlaczego jego ukochane dzieci stopniowo pograżały największe dzieło jego życia. Mimo najszczerzych chęci, nie doszliśmy z rodzeństwem do porozumienia, każde z nas sprzedało swoją część udziałów. Z rodziną spotykam się teraz tylko w święta, a nasze relacje bezpowrotnie się rozpadły. Wszystko przez to, że nie potrafiliśmy ze sobą rozmawiać, ustępować i zgadzać się na kompromisy. Sukcesja stała się naszym przekleństwem, którego skutki czujemy do dziś.”

Sukcesja – komunikuj, zrozum, angażuj się i słuchaj

Sukcesja dla niektórych może stać się niespodziewaną szansą na odkrycie własnych możliwości, ale może także zniszczyć tak długo i pieczołowicie planowaną przyszłość przedsiębiorstwa. Najważniejsze to pamiętać, że kluczowymi elementami przeprowadzenia procesu sukcesji w każdym przedsiębiorstwie są: KOMUNIKACJA, ZROZUMIENIE, ZAANGAŻOWANIE i SŁUCHANIE. Trzy

powyżej przytoczone opowieści obrazują, że jest to podstawa do osiągnięcia sukcesu i niezbędne narzędzia do podjęcia próby osiągnięcia celów własnych i przedsiębiorstwa.

Komunikaty, które wysyłamy innym, powinny być przejrzyste, spójne i zrozumiałe dla odbiorcy. Często nestorom wydaje się, że ich dzieci POWINNY mieć pełne zaufanie do rodziców, którzy przecież działają w dobrej wierze. Zaufanie jest ogromnie ważne! Ale trzeba także starać się ROZUMIEĆ potrzeby drugiej strony i SŁUCHAĆ tego co chce powiedzieć.

Każda rozmowa, zebranie, dyskusja – wszystko to może okazać się bezcelowe, kiedy uczestnicy nie słuchają się wzajemnie.

Tłumienie swoich pomysłów i niewdrażanie ich w życie, tylko dlatego, że „nie warto”, bo to praca tymczasowa, jest bardzo częstym błędem. Zawsze warto! Nawet jeśli to tylko „przystanek” czy „poczekalnia” zawsze warto ANGAŻOWAĆ SIĘ i dawać siebie jak najwięcej! To my sami kreujemy miejsce pracy, w którym jesteśmy! Słowa poparte czynami są najprostszym przekazem, a zarazem fundamentem komunikacji, a im sprawniej nauczymy się nimi posługiwać i konsekwentnie działać, tym większa szansa, że stworzymy dookoła siebie coś, z czego możemy być dumni.

Trzeba pamiętać, że zarówno nestorzy, jak i sukcesorzy mają zupełnie inne spojrzenia na firmę – jednak bez względu na różnicę zdań – jest ono tak samo cenne i wartościowe. Sukcesja natomiast okazuje się być szansą i wyborem, przed którym staje sukcesor i nestor, i tylko od nich zależy to, w jaki sposób wykorzystają możliwości, które mogą zaprowadzić ich do lepszej przyszłości. ●

Wielu założycieli nie wyobraża sobie i nie przyjmuje do wiadomości, że firmą mógłby w przyszłości kierować ktokolwiek spoza rodziny. Jednak czy dzieci postrzegają to w taki sam sposób? Z jakimi problemami muszą się zmierzyć, zanim osiągną sukces zawodowy?

Przygotowanie organizacyjne firmy rodzinnej do sukcesji

Organizacja firmy rodzinnej jest często wypadkową naszych intuicji i doświadczeń. Rozwijamy ją i doskonalimy metodą prób i błędów. Proces sukcesji to próba sprawności zastosowanych rozwiązań organizacyjnych. Czy nasze firmy są organizacyjnie przygotowane do tego wyzwania?



Andrzej Bocheński

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

Firma rodzinna to wiele lat ciężkiej pracy, wyrzeczeń, budowania zespołu pracowników i współpracowników, pozycji na rynku, firmowania jakości własnym nazwiskiem. To być, któremu chcemy zapewnić poprzez sukcesję, jeśli nie nieśmiertelność, to co najmniej wieloletnie trwanie w sukcesie. Jako właściciele często rezerwujemy dla siebie prawo do podejmowania wszystkich ważkich decyzji i większości pozostałych. Mamy najwyżej kilku specjalistów, którzy pomagają nam kontaktować się z grupą zatrudnionych osób, organizują i kontrolują ich pracę. W takich warunkach organizacja i zarządzanie najczęściej nie są sformalizowane. Oparte są zwykle o autorytet, charyzmę i omnipotencję nestora. A więc bez niego sprawne funkcjonowanie firmy rodzinnej staje się zagrożone. Tymczasem dominacja właściciela, która bywa dobra w momencie narodzin firmy, powinna z czasem przekształcać się w coraz bardziej profesjonalne formy organizowania i kierowania biznesem.

Co nam daje struktura organizacyjna

Powszechny jest pogląd, że istnienie struktury organizacyjnej to pochodna wielkości firmy i jej dojrzałości. Z praktyki wiemy, że mniej rozbudowana struktura organizacyjna sprzyja szybszemu przepływowi informacji, a proces podejmowania decyzji jest sprawniejszy. Brak formalizacji uważamy za mocną stronę naszych przedsiębiorstw, ponieważ są one elastyczniejsze i szybsze. Tymczasem sukcesja może się wiązać z koniecznością przeprowadzenia częściowych zmian wśród personelu, ze zmianami relacji służbowych i miejsca poszczególnych osób w organizacji. Wszystkie te zmiany łatwiej i sprawniej przeprowadzimy, jeśli struktura firmy jest zdefiniowana, a każdy pracownik zna swoje w niej

miejsce. Unikniemy dzięki temu chaosu i dezorganizacji w okresie przejściowym. Zbudowanie struktury organizacyjnej nawet w małej firmie w oparciu o funkcje (a nie osoby), podział kompetencji i odpowiedzialności, opisanie ról do wypełnienia w firmie i najlepszych praktyk ich realizacji – wydaje się być dobrym kierunkiem rozwoju firmy, który prowadzi do profesjonalizacji organizacji, a tym samym do przeprowadzenia z powodzeniem procesu sukcesji.

Styl zarządzania wspomagający sukcesję

Nieudana sukcesja bywa często przyczyną upadku firmy. Minimalizacja ryzyka niepowodzenia wymaga dobrych i przemyślanych decyzji. W firmach, gdzie charakterystyczne jest zarządzanie w stylu paternalistycznym, głównym decycentem jest właściciel, a wpływ innych osób na jego decyzje jest minimalny. Przygotowując proces sukcesyjny warto zmienić ten model na działanie zespołowe, z wykorzystaniem zbiorowej mądrości, wieloaspektowej analizy podejmowanych decyzji i ich skutków obserwowanych z różnych punktów widzenia. Warto powołać, o ile nie istnieje, grupę decyzyjną (np. zarząd), dobierając do niej współpracowników identyfikujących się z firmą, dzielących wizję jej działania, o wysokich kompetencjach zawodowych i doświadczeniu. Nie musi to oznaczać eliminacji osób spokrewnionych, a jedynie unikanie nepotyzmu. Do dobrych praktyk należy uczestnictwo potencjalnego sukcesora w pracach kolegialnego ciała zarządczego. Od stopnia jego dojrzałości i zakresu kompetencji zależy to, czy w danym momencie jego rola będzie bierna, opiniotwórcza czy też aktywna.

Zalety podejścia procesowego

W klasycznej organizacji przedsiębiorstw dostrzeżono problem braku koordynacji działań pomiędzy jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Jako antidotum wskazuje się postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat zachodzących w nim procesów. Jeśli nie koncentrujemy się na procesach, lecz na elementarnych, wyizolowanych czynnościach – ich wykonawcy tracą z pola widzenia szerszy cel, jakim jest dostarczenie „wartości” do rąk klienta. Pomiędzy procesami

istnieją relacje „zasilania” niezbędnymi zasobami i informacjami, a rolę bieżących poleceń przejmują procedury i standardy. Podejście procesowe do organizacji pracy pozwala poprzez mapę procesów „zobaczyć” jak działa firma. Jedną z ważniejszych korzyści jest sposobność do ustalenia optymalnego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa pod względem niezbędnych zasobów, kosztów oraz spodziewanych korzyści. Ciągły monitoring efektywności procesów daje podstawy do łatwej i szybkiej adaptacji w warunkach zmian wewnątrz organizacji i w otoczeniu. A to może mieć istotny wpływ na powodzenie procesu sukcesji.

Od informacji do wiedzy

Coraz częściej czynnikiem przesądzającym o rozwoju naszych firm oraz o przewadze konkurencyjnej stanowi zdolność i szybkość pozyskiwania informacji oraz umiejętność wykorzystania płynącej z niej wiedzy. Wiedza staje się zasobem przedsiębiorstwa na równi z kapitałem, infrastrukturą materialną i technologią. Staje się czymś, co ma wartość, co warto gromadzić, czym trzeba zarządzać, ale co podlega dewaluacji, więc wymaga porządkowania i weryfikacji. Dogłębna analiza twardych danych może dawać wiedzę, która powinna być podstawą podejmowania decyzji. Intuicja, doświadczenie i dane księgowe obrazujące zdarzenia gospodarcze post factum są w procesie decyzyjnym bardzo przydatne, ale w dobie szybkich zmian warunków działania stają się niewystarczające. System informacyjny w przedsiębiorstwie to infrastruktura, której zadaniem jest dostarczanie informacji wedle potrzeb użytkowników we właściwym miejscu, czasie i formie. A rosnący wolumen dostępnych danych i stopień komplikacji algorytmów ich przetwarzania wymaga stosowania zaawansowanych narzędzi informatycznych. Podczas przygotowań do sukcesji warto zainwestować w budowę lub usprawnienie systemu informacyjnego tak, by sukcesor dysponował pełną wiedzą pozwalającą na podejmowanie racjonalnych decyzji na podstawie twardych danych.

Rola kultury organizacyjnej

Właściele, kadra kierownicza, a także nieformalni liderzy są „budowniczymi” pewnej sfery relacji, którą nazywa się kulturą organizacyjną firmy. Nie da się jej narzucić czy zadekretować. Jest czymś, co wynika ze stylu sprawowania władzy i zarządzania, z prezentowanego przez właścicieli wzorca zachowań. Kultura organizacyjna firm rodzinnych jest zwykle pochodną wartości, standardów zachowań i ideologii kultywowanych przez rodziny właścicielskie, więc pomaga współpracownikom dzielić wizję aktywności biznesowej z właścicielami firmy. Kultura organizacyjna często pozwala działać mniejszym firmom rodzinnym bez formalnych regulaminów i struktur, gdyż w wystarczającym stopniu porządkuje organizację. Z kolei w firmach dojrziałych organizacyjnie wzmacnia ona zdefiniowane reguły działania, dopełniając przestrzeń pomiędzy tym, co sformalizowane, a nie dającą się przewidzieć rzeczywistością. W tym kontekście może mieć istotny wpływ na przebieg procesu sukcesyjnego i jego powodzenie.

Podsumowanie

Charyzma, kompetencje, hierarchia wartości, zasady działania charakterystyczne dla nestora stanowią zwykle istotny filar firmy rodzinnej, trudny do powielenia przez sukcesora. Dlatego planując proces sukcesji nestor wraz z kandydatem na sukcesora powinien odpowiednio ułożyć relacje wynikające z podziału pracy, delegowania obowiązków, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności. Z jednej strony muszą one zagwarantować bezpieczeństwo firmy i ciągłość działania, z drugiej strony muszą zagwarantować łagodne i niedestrukcyjne przejęcie sterów przez sukcesora. Dobrym punktem wyjściowym do realizacji tak rozumianego procesu sukcesji może być zdefiniowanie struktury organizacyjnej, rozpięcie na niej sieci kanałów komunikacyjnych oraz procesów biznesowych wspartych sprawnym systemem informacyjnym. ●

Pomocą w przygotowaniu firmy do sukcesji jest

„PRZEWODNIK PO SUKESJI W FIRMACH RODZINNYCH”

w postaci książkowej, audiobooka i wersji multimedialnej oraz aplikacja analityczno-diagnostyczna i planistyczna.

Narzędzia przygotowane w ramach Projektu prowadzonego przez
PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o. z partnerami:
Stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych,
Regionalną Izbą Gospodarczą w Katowicach i OSI CompuTrain S.A.

www.sukcesja.org





Ilustr. okalinichenko/Fotolia

Psychologiczny wymiar firm rodzinnych (cz. 1)

Specyfika firm rodzinnych w oczach psychologa, to przede wszystkim nieustający wpływ rodziny na firmę i firmy na rodzinę, odmienne cele, które spotykają się na styku firmowo-rodzinnym, emocjonalny tygiel oraz wartości, które dla biznesu familijnego są kluczowe...



Beata Poborska-Kobrzyńska

Psycholog i psychoterapeuta w Ośrodku Naukowo-Terapeutycznym „Ogrody Zmian”, trener biznesu oraz rozwoju osobistego, coach

Firma rodzinna to swoistego rodzaju niepowtarzalna mieszanka tego, co rodzinne i tego, co firmowe. Ze względu na swoją specyficzną konstrukcję jest niezwykle złożonym bytem pod względem psychologicznym. Na tę złożoność składa się wiele czynników, takich jak:

- niepowtarzalność i odrębność – każda rodzina jest inna, a jej odrębność ma bezpośredni wpływ na firmę;
- występowanie podsystemów rodziny i przedsiębiorstwa, z jakich złożona jest firma rodzinna; te podsystemy wzajemnie się przenikają, wpływają ale też ścierają, co generuje różne psychologiczne konsekwencje: napięcia, zależności, konflikty, poczucie wspólnoty, zawiloci komunikacyjne, wpływy;
- naturalny system wartości, zależny od tego, co dla danej rodziny jest ważne (rodzina współpracująca, operująca

językiem miłości wpływa na przedsiębiorstwo w inny sposób niż rodzina skonfliktowana);

- relacje w rodzinie wpływające na przedsiębiorstwo w sposób zasadniczy (konflikt pokoleniowy, dziedziczenie, style zarządzania);
- problemy rodzinne wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstwa; to, co do tej pory było skrywane, teraz ma się stać jawne.

Co to znaczy, że firma rodzinna jest niepowtarzalna i jakie to ma konsekwencje?

Chociaż wszystkie firmy rodzinne mają wspólny rys, to jednak każda z nich jest na tyle specyficzna, na ile niepowtarzalna jest rodzina, która ją tworzy. Każda rodzina jest inna. Ma swój styl, klimat, sposób funkcjonowania, rządzi się swoimi prawami i... to wszystko przenosi na grunt firmowy. Możemy przyrzeć się rodzinie na przykład pod względem komunikacji: w jaki sposób członkowie rodziny przekazują sobie informacje, w jaki sposób wyrażają emocje, jak świętują sukcesy, w jaki sposób rozmawiają o porażkach, jak wyglądają w rodzinie spory. Jeżeli członkowie rodziny dostrzegają siebie i traktują swoje potrzeby na równi z potrzebami innych, możemy mówić o takim modelu, któ-

ry ma szansę się uczyć, nie jest hermetyczny. Taka rodzina czerpie zarówno ze swoich członków, jak i ze świata – sły-
szy i widzi, co się dzieje. Możemy przypuszczać, że firma,
którą taka rodzina powołała do życia będzie zachowywała
się podobnie – to, co z zewnątrz, będzie miało szansę wnik-
nąć do firmy i ją zmieniać. Wszelkie formy edukacyjne oraz
nowinki technologiczne w takiej firmie nie powodują lęku,
bo tożsamość firmy i rodziny jest ugruntowana. Z drugiej
strony, jeżeli rodzina jest wysoce zrutyinizowana („zawsze
tak było, że to ojciec pracował i wyznaczał standardy”), to
trudno będzie takiej firmie wpuścić do środka to,
co jest nowe, świeże, nieznanne, bo będzie to
zagrozało jej stałości – tutaj granice są
sztywne, nieprzepuszczalne.

Załóżmy, że w domu komunika-
cja odbywa się tak, że łącznikiem
między rodzicami a dziećmi
jest np. matka, która wszyst-
ko tłumaczy. Powstaje wtedy
luka – ojciec nie komunikuje się
bezpośrednio z dziećmi, dzie-
ci nie mają szansy przekazać
ojcu tego, co jest dla nich istotne,
bo w tej wymianie pośredniczy
matka. Trudno wtedy oczekiwać,
że w firmie to się zmieni. Gdy ojciec
będzie oczekiwał konkretów od swoich
dzieci może się to okazać niewykonalne, bo
zabraknie łącznika w postaci matki, do którego ta ro-
dzina była przyzwyczajona.

Na podstawie tego przykładu chcę pokazać, iż zależno-
ści rodzinne oraz sposób funkcjonowania rodziny wpływa
na to, co się dzieje w firmie, gdyż trudno się oddzielić od
starego schematu będąc ciągle w tym samym towarzystwie.
Zmieniają się co prawda funkcje – matka jest dyrektorem,
syn staje się pracownikiem itd., ale nie zmieniają się role;
dyrektorem jest jednak matka, a pracownikiem jest ten sam
syn, który rano wpadł zostawić dzieci pod opieką młodszej
siostry, mieszkającej jeszcze w domu rodzinnym. Od tego
procesu nie da się tak łatwo odseparować. Firma rodzinna,
jak żadna inna, aż się prosi o specyficzną uważność i pew-
nego rodzaju biegłość w przyglądaniu się także aspektom
psychologicznym. Tu częściej niż gdzie indziej potrzebna
jest taka umiejętność stawania z boku, tzw. stop klatka,
która ułatwia oddzielenie się od tego co domowe, a przy-
najmniej ułatwia zobaczenie – co się teraz z nami dzieje
i dlaczego.

Przenikanie się podsystemów i co z tego wynika, czyli model systemowy

Firma rodzinna to takie specyficzne miejsce, taki **system**,
który składa się z dwóch bardzo ważnych i integralnie ze
sobą związanych **podsystemów: firmy i rodziny**. Z tego
wynikają różnice w celach (obu podsystemów), emocjonal-
ny tygiel i konflikty.

Każdy z podsystemów rządzi się swoimi prawami i od-
rębną dynamiką, inne sprawy są istotne w każdym z nich.
I **tak podsystem rodzina jest nastawiony przede wszystkim**

na dbanie o własne dobro, jest skierowany do środka, do
wewnątrz. Podsystem firma natomiast jest skierowany z na-
tury swojej na zewnątrz: na środowisko biznesowe, na no-
winki technologiczne, na kontrahentów, klientów, reklamę.

Odmienne potrzeby obu systemów generują odmienne
cele. I tak celem rodziny jest dbanie o jej członków i współ-
praca, celem natomiast firmy jest osiąganie zysku. Niektóre
nieuświadomiane cele firmowe jakby od wewnątrz sterują
firmą, choć często nie są na głos wypowiedzane, i przekłada-
ją się na decyzje biznesowe. Na przykład często „ukrytym”

celem firmy rodzinnej bywa trwałość i stabilność,
a nie maksymalizacja zysku. W związku
z tym, aby zapewnić bezpieczeństwo ro-
dzinie, może dojść na nieświadomym
poziomie do wycofania się z rozwo-
jowego charakteru firmy, jeżeli bę-
dzie zagrażał stabilizacji rodziny.

Podsumowując ten wątek
można ująć to następująco: ro-
dzina to system mający za swoje
cele prokreację, prowadzenie
wspólnego gospodarstwa, or-
ganizowanie życia członków
rodziny, zaspokojenie potrzeb
wewnętrznych. Przedsiębiorstwo

natomiast zaspokaja potrzeby ob-
cych, jest związane z podejmowaniem
ryzyka oraz z ekonomiczną samodzielnością.

W związku z tym w obydwu systemach mogą obo-
wiązywać odmienne normy. W firmie ważne są zasoby,
jakimi dysponują pracownicy (ich kwalifikacje, podejście
do pracy, możliwości), w rodzinie zaś ważna jest relacja
i stopień pokrewieństwa. W biznesie familijnym nie bez
znaczenia jest stwarzanie szans dla bliskich, a więc to sto-
pień pokrewieństwa determinuje zatrudnienie. Zdawanie
sobie sprawy z tego faktu może zniwelować pewne napię-
cia – nie oczekujemy od wszystkich członków rodziny ta-
kiego samego zaangażowania w biznes rodzinny i takiego
samego pakietu kwalifikacji – jednych biznes może zajmo-
wać mniej, mogą chcieć spróbować czegoś innego w życiu,
inni będą mieli ochotę się dokształcić, zmienić zawód, by
wspierać w ten sposób rodzinę i pracować dla wspólnej
firmy. Rozliczanie w firmie rodzinnej jest także inne niż
w przedsiębiorstwach nierodzinnych, co jest być może na-
wet oczywiste, ale i trudne – inaczej rozliczamy z wykona-
nej pracy niezwiązanego z nami pracownika, inaczej córkę,
która właśnie wróciła z urlopu macierzyńskiego i w związ-
ku z tym poświęca pracy mniej czasu i energii, niż byśmy
oczekiwali. Ta inność oczywiście budzi różnorakie emocje.
Od złości po bezradność – no bo z jednej strony umówili-
śmy się, że jak wraca z urlopu to zaczyna pracować pełną
parą, z drugiej strony przecież to córka, a czas, którego jej
brakuje w firmie przeznaczona na pielęgnację naszych wnuc-
ków. To wszystko razem nie zawsze jest łatwo zrozumieć
i zaakceptować... ●

*Zapraszam do zgłębiania psychologicznych aspektów zarzą-
dzania. W kolejnym numerze będzie o emocjach, konfliktach oraz
wartościach w przedsiębiorstwach familijnych.*

Często „ukrytym”
celem firmy rodzinnej
bywa trwałość i stabilność,
a nie maksymalizacja zysku.
W związku z tym, aby zapewnić
bezpieczeństwo rodzinie, może dojść na
nieświadomym poziomie do wycofania
się z rozwojowego charakteru
firmy, jeżeli będzie zagrażał
stabilizacji rodziny.

Jak przygotować proces projektowania konstytucji rodzinnej? Rady praktyka

Konstytucja rodzinna to podstawowy dokument ładu rodzinnego. Ustala zasady, którymi kieruje się rodzina nie tylko w sprawach biznesu. Reguluje także relacje rodzinne. Pomaga realizować długofalową strategię rodziny. Przygotowanie takiego dokumentu nie jest proste, a głównym problemem jest unikalność takich regulacji z powodu dużego zróżnicowania rodzin.

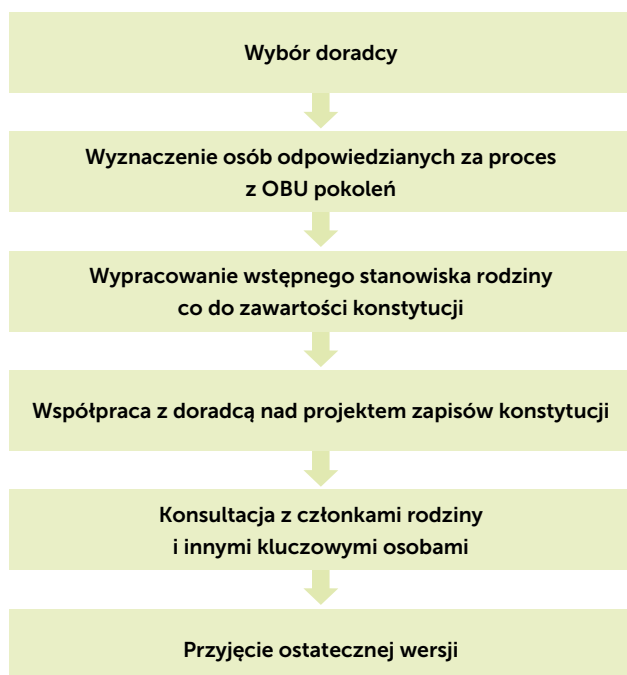


Tomasz Budziak

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

Najczęściej potrzeba stworzenia Konstytucji rodzinnej pojawia się jako element przygotowywania sukcesji. Dlatego jej główną treścią jest ustalenie przywództwa, podział i sprawowanie władzy, ustalenie podziału korzyści z przynależności do rodziny i przeniesienie tych ustaleń do realizacji na szczebel firmy.

Proces projektowania konstytucji rodzinnej i instrumentów ładu rodzinnego może przebiegać według następującego schematu:



Uważam, że trudno jest rodzinie własnymi siłami stworzyć konstytucję rodzinną. Chyba że wszystko będzie opierać się na lakonicznym i bezwzględny zapisie – np. najstarszy mężczyzna rządzi wszystkim. Dlatego warto rozejrzeć się za fachową pomocą. Naprawdę ważnym elementem procesu jest włączenie do aktywnego uczestnictwa co najmniej dwóch pokoleń. W żadnym wypadku konstytucja rodzinna nie może być rodzajem „ostatniej woli” seniorów i wyłącznie ich wizją, co ma się dzieć po ich odejściu. Jeśli to ma działać, to posługiwać się nią będą przede wszystkim następne pokolenia. Nie można więc pomijać ich w tworzeniu rozwiązań. Inaczej wysiłek trafi w próżnię. Wręcz stawiałbym tezę, że to juniorzy powinni być motorem rozwiązań i być w pełni zgodni co do ich potrzeby, skuteczności i chęci uczestnictwa.

Rodzina musi być zgodna w stosunku do podstawowych problemów definiujących system wartości, na których oprze się konstytucja rodzinna, a następnie uzupełniając ją dokumenty i rozwiązania organizacyjne w ramach Ładu Rodzinnego. Pisałem o tym w poprzednim numerze RELACJI.

Doradca rodziny powinien na tej podstawie móc sprawnie sporządzić konstytucję rodzinną i przedstawić ją do konsultacji wszystkim zainteresowanym. Po uzgodnieniu ostatecznej wersji i jej zatwierdzeniu przez wszystkich dorosłych członków rodziny możliwe będzie sporządzenie wytycznych do dokumentów towarzyszących, jak np.: darowizny, testamenty, umowy o ustroju majątkowym, statuty, dyspozycje inwestycyjne itd.

W efekcie przyjęcia ładu rodzinnego i wynikającej z niego konstytucji rodzinnej można przystąpić do jej wdrożenia i praktycznego stosowania. W przypadku przygotowywania sukcesji, stosowanie konstytucji rodzinnej może przebiegać zgodnie ze schematem z sąsiedniej strony.

Kilka rad i uwag na podsumowanie

Warto pamiętać, że konstytucja rodzinna to instrument trwałego wspomagania zarządzania obszarem rodzina-firma, ale sama z siebie nie rozwiązuje niczego bez oparcia w szeregu konkretnych działań i aktów prawnych.

Stworzenie planu sukcesji wg modelu sukcesji wynikającego z konstytucji rodzinnej

Wdrożenie w sferze korporacyjnej i rodzinnej – akty prawne wykonawcze (przykładowo):

Umowy wspólników

Umowy majątkowe

Darowizny, testamenty, wykupy

Powołanie struktur ładu rodzinnego i transmisja rozwiązań na ład korporacyjny

Dostosowanie biznes planu firmy do planu sukcesji – przełożenie na działania operacyjne

Regularna krytyczna weryfikacja rozwiązań konstytucji rodzinnej w praktyce – propozycje modyfikacji

Rodzina musi być zgodna w stosunku do podstawowych problemów definiujących system wartości, na których oprze się konstytucja rodzinna, a następnie uzupełniające ją dokumenty i rozwiązania organizacyjne w ramach Ładu Rodzinnego.

Wyobrażam sobie ład rodzinny bez spisanej konstytucji rodzinnej, ale jedynie wtedy, jeśli jest świetna komunikacja w rodzinie i jedność celów. Jeśli tylko pojawia się symptom, że istniejący system szwankuje, to nie należy lamentować, tylko z okresu „romantycznego” opartego na entuzjzmie i improwizacji przejść do etapu „pozytywistycznego” czyli pracy u podstaw i budowania struktur wspomagających biznes rodzinny.

Samo napisanie konstytucji rodzinnej nie wystarczy. Nie wyobrażam sobie dobrze funkcjonującej konstytucji rodzinnej bez ułożenia i stosowania ładu rodzinnego – czyli zasad i praktyki rodzinnego współdziałania.

Nie należy zbyt wiele oczekiwać i mieć złudzenia, że konstytucja rodzinna:

- zaspokoi nierealne oczekiwania członków rodziny co do własnej pozycji,
- naprawi sama z siebie ewentualne złe relacje między członkami rodziny,
- zastąpi proces planowania sukcesji.

W kompozycji natomiast z rzetelną praktyką ładu rodzinnego, czyli ustaleniu i trzymaniu się zasad rodzinnego współdziałania, konstytucja rodzinna może być narzędziem redukcji ryzyka i skutków naturalnych, mimowolnych lub czasem nawet zawinionych różnic między członkami rodziny.

Pamiętajcie, żadnego poważnego problemu biznesu rodzinnego nie da się rozwiązać, jeśli nie ma współdziałania rodziny. Najczęstszą przyczyną upadku ustabilizowanych firm rodzinnych nie jest konkurencja czy zła koniunktura, ale rodzinne konflikty. ●

Pierwszą konstytucję rodzinną w Polsce, o jakiej publicznie wiadomo, była Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski (2010 r.).

Dokument ten składa się z preambuły i 7 rozdziałów, traktujących o: postanowieniach i zasadach ogólnych budowania trwałości firmy, zarządzaniu i nadzorze, pracy w firmie rodzinnej, w tym członków rodziny, polityce ekonomicznej i rozporządzaniu majątkiem, zasadach postępowania i regulacjach przejściowych. Rodzina Roleskich wyraża przekonanie, że Konstytucja będzie pomocna w budowaniu trwałej firmy rodzinnej, zorientowanej na wielopokoleniowy rozwój.

Opracowanie: M. Adamska na podstawie: J. Lipiec, *Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski jako przykład pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce*, w: *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, Przedsiębiorczość i zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 7, SWSPiZ, Łódź 2011

Zarządzanie firmą rodzinną

W poprzedniej numerze RELACJI omówione zostały cele indywidualne i cele rodziny, które stawiamy w procesie zarządzania strategicznego. W tej części przedstawione będą pytania, jakie warto zadać sobie kreując strategię firmy rodzinnej.



dr Adrianna Lewandowska, MBA

Doradca strategiczny,
Właściciel Business Discovery,
Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

Po określeniu celów indywidualnych i rodzinnych, czas na **cele biznesowe**. Te pytania stawiasz sobie jako właściciel firmy rodzinnej, która ma ambicje sięgające wielu lat do przodu! Taka firma wie, że warto planować, stawiać sobie cele, nowe wyzwania. Sprawdź, w jakim zakresie pełnisz rolę inspiratora, innowatora i menedżera zarządzającego. Pytania zostały podzielone na grupy i przyporządkowane czterem zasadom, do których się odnoszą. Nie są one wyczerpujące i mam nadzieję, iż rozbudzą w Tobie chęci do stawiania sobie kolejnych, a swoją listę będziesz indywidualnie rozbudowywał i doprecyzowywał.

Zasada nr 1 Umiejętność zwracania większej uwagi na otaczający świat

Pracując z firmami rodzinnymi zauważam, że dość rzadko analizują otoczenie biznesowe, w którym działają. Z jednej strony to dobrze, koncentrują się na własnych zasobach, umiejętnościach, pozycji, ale z drugiej strony w turbulentnym czasie konieczne staje się nie tylko monitorowanie otoczenia, ale co więcej, kreowanie innowacji i zmian wpływających na zewnętrzne środowisko. Zaczynaj więc od analizy tego, jak dobrze znasz i rozumiesz otaczającą Cię rzeczywistość biznesową? Zadać sobie kilka pytań:

Rozumienie otoczenia firmy

- Kto jest moją główną konkurencją? Jak zmienia się ich pozycja rynkowa w ostatnich 3 latach? Jakie są główne czynniki sukcesu w mojej branży?
- Kim są moi główni interesariusze? Jakie są ich oczekiwania? Jak je realizuję?
- W jaki sposób mogę zbadać zewnętrzne otoczenie firmy?

Te pytania stawiasz sobie jako właściciel firmy rodzinnej, która ma ambicje sięgające wielu lat do przodu! Nie są one wyczerpujące i mam nadzieję, iż rozbudzą w Tobie chęci do stawiania sobie kolejnych.

- W jaki sposób moja zdolność konkurencyjna może zmniejszyć albo wręcz przeciwnie – poprawić się – w perspektywie krótkoterminowej i średnioterminowej? Od czego to będzie zależało? Jak badam te czynniki?
- Jakie nowe zagrożenia i możliwości muszę śledzić (np. globalizacja, technologia, zmieniające się wzorce handlowe oraz nowe postawy społeczne)?
- Do kogo, do jakich wzorców zewnętrznych się porównujemy? Czego uczy nas ten proces?

Kształtowanie otoczenia firmy

- W jaki sposób wykorzystuję nowe możliwości, nowe potencjały? Jak zarządzam związanym z nimi ryzykiem?
- Ile i jakie innowacje wprowadziłem w ostatnim roku? W ostatnich 3 latach? Czy działałam i ulepszam ofertę na zasadzie „małych kroczków”, czy wprowadzam innowacyjne rozwiązania?
- Jak moja firma wpływa na otoczenie, środowisko, w którym funkcjonuje? Czy jestem zaangażowany społecznie? Czy przyczyniam się do rozwoju regionalnego?
- W jaki sposób przyczyniamy się do kształtowania otoczenia prawnego i politycznego – tak, aby wesprzeć firmy rodzinne oraz naszą branżę?

Zasada nr 2 Wyznaczenie kierunku rozwoju: jak dbasz o przejrzystość celów biznesowych, ról i relacji

Jeżeli masz określoną pozycję wyjściową, znasz swoje otoczenie doskonale, a nawet wpływasz na nie, zastanów się teraz, jak konkretnie definiujesz to, co jest waszym wspólnym biznesowym celem. Bo tego, że Ty masz cele, jestem pewna. Ale czy Twoją wizję rozwoju znają Twoi pracownicy? Twoja rodzina? Jak dbasz o przejrzystość celów, ról i relacji? Przemyśl sobie poniższe treści:

Jasny cel i kierunek rozwoju

- Jak zmieniał się cel działania mojej firmy rodzinnej na przestrzeni lat, dekad?

- Jakie cele i aspiracje przyświecają mi dzisiaj jako firmie rodzinnej? Jak przekładają się one na moją / naszą wizję przedsiębiorstwa?
- Jakie wartości rodzinne oraz biznesowe stanowią wsparcie w kontekście nieprzerwanego posiadania firmy oraz inwestowania w nią?
- Jak, przez kogo i kiedy są one kreowane i weryfikowane?

Dostosowanie rodziny do potrzeb firmy i odwrotnie

- W jaki sposób rodzina wzmacnia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa? Jaką wartość wnosi do firmy?
- Jakie struktury i procesy zarządzania są odpowiednie w naszej sytuacji?
- Jak oddzielamy procesy decyzyjne w rodzinie od procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie? Czy istnieją jasno określone zasady zatrudniania?
- Jakich procesów używamy do rozpatrywania sytuacji trudnych i rozwiązywania konfliktów?
- Jakie kanały komunikacyjne istnieją pomiędzy rodziną a zarządem firmy?
- W ramach jakiego procesu rozwiązujemy konflikty interesów?

Zasada nr 3 Dbałość o konsekwencję i skuteczność działania

Często jest tak, że stawiamy sobie cele, budujemy strategię rozwoju i zostają one tylko papierowym dokumentem. Aby strategia była „żyjącym” celem, musi być realizowana. Tylko wówczas masz szansę popełniać błędy, analizować osiągnięcia, korygować kurs. Sprawdź, jaka jest konsekwencja Twoich działań zarządczych.

Zdefiniowanie sukcesu firmy

- Czym jest sukces dla Ciebie i Twojej firmy pod względem finansowym i pozafinansowym?
- W jaki sposób dbasz o to, aby emocje rodzinne nie wpływały na te wyniki i ich interpretację?
- W jaki sposób kontrolujesz skuteczność i jakość działań?
- W jaki sposób dbasz o rozwój umiejętności Twoich pracowników? W jaki sposób dbasz o to, aby pracownicy czuli się obdarzeni zaufaniem, doceniani oraz dumni z tego, że dla Ciebie pracują?
- W jaki sposób dbasz o to, aby wartości leżały u podstawy firmowego postępowania i stanowiły podstawę dalszych działań?
- W jaki sposób wspierasz kulturę pracy, która napędza skuteczność działania i innowację?

Zasada nr 4 Nasze działania dla przyszłych pokoleń: spójność na przestrzeni czasu

Stare przysłowie mówi, że ziemię mamy pożyczoną¹. Dostaliśmy ją od rodziców, aby dać dzieciom. Pomyśl w kontekście swojego biznesu. Nawet jeśli to Ty założyłeś firmę,



Rysunek 1. Zasady zarządzania firmą rodzinną zorientowaną na przyszłość

myślisz na pewno o tym, komu kiedyś ją przekażesz. Wola przekazania biznesu w ręce kolejnego pokolenia jest cechą charakteryzującą firmy rodzinne. Spójrz więc na swoją firmę i swoje działania z takiej właśnie perspektywy.

Horyzont czasowy oraz sukcesja w firmie

- Co jest Twoim biznesowym marzeniem, wizją sukcesu firmy w przyszłym pokoleniu?
- Jak możesz zabezpieczyć firmę na przyszłość, wykorzystując atuty waszej firmy, niezależność finansową oraz kontrolę nad naszą organizacją?
- W jaki sposób chcesz utrzymać równowagę pomiędzy aspiracjami udziałowców w zakresie płynności finansowej oraz potrzebami reinwestycyjnymi przedsiębiorstwa?
- Jakie masz plany sukcesji w zakresie własności firmy oraz zarządzania nią? W jaki sposób rekrutujesz, rozwijasz, zatrzymujesz w firmie i motywujesz talenty spoza rodziny?
- W jaki sposób dbasz o efektywną komunikację z przyszłym pokoleniem i pomagasz mu w zrozumieniu wyzwań i możliwości związanych z przynależnością do firmy rodzinnej?
- Jaka powinna być struktura zarządzania w Twojej firmie, tak aby przetrwała ona poza obecne pokolenia?

To ważne pytania, które prawdopodobnie nieprędko znajdą swoje odpowiedzi. Jeśli jednak sam ich sobie nie postawiasz, odpowiedzi na nie przyjdą same. Warto zadbać o to, by były takie, jakich chciałbyś Ty, a nie przypadek. Życzę, by proces poszukiwania był ciekawy, twórczy i skuteczny! •

¹ Ziemi nie odziedziczyliśmy po przodkach, pożyczaliśmy ją od naszych dzieci.



Fot. A. Wejner

Planowanie ważniejsze niż plan...

„Planowanie ważniejsze niż plan, a droga ważniejsza niż cel” – mówiono podczas inauguracji poznańskiej edycji projektu Firmy Rodzinne 2 w końcu stycznia br.

W trakcie dwudniowej konferencji otwierającej uczestnicy projektu mogli poznać się nawzajem oraz poznać trenerów, prowadzących szkolenia. Bardziej szczegółowo niż dotychczas mówiono też o logice projektu i jego założeniach. Podczas pracy warsztatowej w małych grupach, każdy z obecnych miał też możliwość, aby przedstawić własną firmę i wspólnie z grupą przeanalizować jej potencjał oraz zastanowić się nad możliwymi zagrożeniami, a także przymierzyć się do konstruowania mapy celów rozwojowych swojej firmy.

Swoją wykład o metodyce wsparcia firm rodzinnych oraz psychologicznym procesie rozwoju firmy rodzinnej wygłosił Jacek Jakubowski z Grupy Trop.

– W pierwszym projekcie dla Firm Rodzinnych bardzo stawialiśmy na sferę emocjonalną i empatyczną. Wiąże się to ze stereotypem, że emocje przeszkadzają, zaburzają myślenie i nie pozwalają racjonalnie działać. A przecież firmy rodzinne działają racjonalnie. I nie przeszkadza im fakt, że akurat w rodzinach rozmaitych emocji jest zazwyczaj ogromnie wiele. Skoro tak, to można powiedzieć, że emocje także są racjonalne – powiedział **Jacek Jakubowski**.

Mówiono też o konieczności planowania w firmie rodzinnej oraz o sposobach opracowywania i wdrażania strategii ich rozwoju.

– Rzeczywiście strategie dla przedsiębiorstw rodzinnych mają swoją specyfikę i są inne niż dla tych firm, które nie mają tego komponentu rodzinności – mówiła dr **Adrianna Lewandowska** z firmy Business Discovery podkreślając jednocześnie, że coraz więcej jest w Polsce firm, które mają

swoją strategię. – Zwłaszcza w chaosie, w czasie rozmaitych turbulencji rynkowych nie ma czasu na to, żeby nie mieć strategii.

– Każdy z nas czego innego tutaj szuka i inne ma oczekiwania, bo też potrzeby mamy różne – mówili uczestnicy edycji poznańskiej projektu Firmy Rodzinne 2.

– Potrzebuję pomocy przy napisaniu strategii, którą w firmie realizujemy, ale wciąż nie mamy jej na papierze. Wiem też, że potrzebuję wsparcia w kwestii zarządzania. Żeby było ono spójne i żeby nasze wzajemne kontaktowanie się w firmie było możliwie jak najbardziej efektywne – powiedział **Jan Makiewicz** z firmy Olandia.

– Mam nadzieję, że tutaj nauczę się odpoczywać od firmy. I jeszcze tego, jak w firmie rodziców zbudować swoją pozycję tak, żeby się w tym odnaleźć. Żeby czuć się w firmie na swoim miejscu, a jednocześnie spełniać się jako osoba i jako bizneswoman – mówiła **Anna Grupińska-Miężał** z firmy Gelg.

– Uważam, że warto przystąpić do projektu przede wszystkim dlatego, że tu można spotkać ludzi, dla których podobne sprawy są ważne. Myślę, że wymiana doświadczeń w takim gronie pozwoli złapać dystans do własnej firmy i do problemów, z jakimi na co dzień musimy sobie radzić. A dystans taki wydaje mi się bezcenny i może być wartością samą w sobie – powiedział **Tomasz Birecki** z firmy Pozena. ●

Opracowanie: Alicja Wejner,
zespół Projektu Firmy Rodzinne 2

Relacje w projekcie Firmy Rodzinne 2

Wystartowaliśmy! 28 stycznia w Poznaniu i 11 lutego w Warszawie Konferencją Otwierającą rozpoczęliśmy działania edukacyjne w projekcie Firmy Rodzinne 2. Oznacza to początek nie tylko przygody edukacyjnej ale, być może, przede wszystkim początek wielu przyjaźni, znajomości, relacji osobistych i biznesowych. Jednym słowem początek **Sieciowania**.



Karina Knyż-Grzywa

Trenerka umiejętności psychospołecznych,
koordynatorka ds. organizacji szkoleń
w projekcie Firmy Rodzinne 2

Element sieciowania jest stałym i niezbędnym punktem projektu, wpisanym w jego metodologię na równi ze szkoleniami i doradztwem. Jest jednym z 5 w metodycie 6S, nazywanym **Spółeczność**. Jak to się dzieje i dlaczego to jest takie ważne w naszym projekcie, aby obok wiedzy i umiejętności uczestnicy sieciowali się i budowali trwałe relacje? Przyjrzymy się temu.

Co to znaczy budować relacje?

Z pozoru odpowiedź na to pytanie wydaje się oczywista i prosta: *trzeba się lepiej poznać i porozmawiać*. Kiedy jednak przyjrzymy się bliżej okaże się, że budowanie relacji to szereg konkretnych zachowań i postaw:

- to otwarta komunikacja, bez ocen i mówienia za innych,
- to gotowość słuchania innych, bez dawania im rad i udowadniania prawd objawionych,
- to chęć dzielenia się sobą i swoimi przeżyciami – to zaufanie do siebie i do innych,
- to osobista odpowiedzialność za tę relację; dobre relacje nie spadają z nieba – sami musimy na nie zapracować,
- to czas dla siebie i rozmówcy – nie da się zbudować relacji w biegu, szybko.

Psychologowie w wielu pozycjach naukowych udowadniają, że jakość budowania relacji ma zasadniczy wpływ na jakość życia. Przecież żaden człowiek, no może poza Robinsonem Crusoe w pewnym momencie swojego życia, nie jest samotną wyspą. Każdy w ciągu swojego życia poznaje setki albo nawet tysiące ludzi, z którymi buduje takie czy inne relacje. Wchodzimy w niezliczoną liczbę interakcji i to różnych na różnych etapach życia. Udowodniono nawet, że brak relacji z innymi ludźmi powoduje stres, który określa się mianem *under stress* – stresu spowodowanego niedoborem bodźców. To dlatego na emeryturze czy w izolacji ludzie częściej popadają w depresję. Z kolei, gdy już mamy

z kim budować te relacje to zdarza się, że są one niesatysfakcjonujące, popadamy w konflikty, nieporozumienia, a dobre intencje i chęć pomocy odbierane są na przykład jako wtrącanie się i wymądrzanie.

Oznacza to, że budowanie relacji jest stałym elementem naszego życia ale oznacza też, że budować efektywne i satysfakcjonujące relacje trzeba umieć. Oczywiście rodzimy się i wychowujemy w środowisku, które głównie poprzez modelowanie pokazuje nam jak to robić, uczymy się też na własnych sukcesach i porażkach, niejednokrotnie jednak po omacku, szukając najlepszych rozwiązań. Efektywność takich działań zależy tyleż od naszej bystrości umysłu, co i od szczęścia.

W projekcie Firmy Rodzinne 2 mamy na to kilka sposobów i próbujemy zwrócić na ten aspekt szczególną uwagę poprzez sekwencję przemyślanych i sprawdzonych rozwiązań. Między innymi poprzez działania Koordynatorki ds. sieciowania, która poznaje firmy i wspiera w wyborze skutecznych rozwiązań biznesowych, która organizuje spotkania mentoringowe i wreszcie, która tworzy kartę firmy na portal. Dzięki karcie firma będzie mogła się zaprezentować i znaleźć partnera biznesowego. To także portal, który ułatwi komunikację na odległość i wesprze firmy w zdobywaniu najnowszej wiedzy. To także działania podczas szkoleń i konferencji. Przyjrzymy się jak to robiliśmy podczas Konferencji Otwierających.

Zadzierzgnięcie relacji podczas Konferencji Otwierających

W całym projekcie Firmy Rodzinne 2 realizujemy te cele poprzez szeroką paletę oddziaływań, w trakcie konferencji otwierającej rozpoczęliśmy ten proces. Po pierwsze w trakcie tego spotkania uczestnicy projektu lepiej się poznają, przedstawiają się sobie, poznają swoje firmy. Dzieje się tak dlatego, że w ciągu 3 krótkich warsztatów podzieleni są na różne podgrupy i to za każdym razem w innym składzie. Aktywne ćwiczenia w trakcie tych krótkich sesji prowokują do rozmawiania, wymiany myśli, wiedzy i informacji. Zbliżają do siebie. Po drugie, niezwykle istotnym aspektem tej konferencji jest także wprowadzenie bardzo ważnego narzędzia w budowaniu relacji międzyludzkich – KONTRAKTU. Narzędzie to określa podstawowe zasady komunikacji, będące podstawą otwartej komunikacji, bez ocen i mówie-

nia za innych. Kontrakt określa też zasady dotyczące poufności tego co dzieje się w trakcie spotkania. Ważne jest, że zasady te są zasadami grupy, to nie trener mówi co jest ważne, ale uczestnicy sami określają to, co pomaga i to co przeszkadza w budowaniu relacji. Po trzecie, w trakcie tego spotkania uczestnicy mają okazję poznać trenerów, którzy będą prowadzić warsztaty rozwojowo-biznesowe oraz zespół projektu. Po czwarte, w trakcie konferencji otwierającej rozpoczynamy budowanie kart firmowych, dzięki którym już wkrótce wyjdziemy poza mury budynków i będziemy budować relacje również na odległość.

Dlaczego budowanie relacji jest ważne w tym projekcie? Program Projektu Firmy Rodzinne 2 został opracowany na podstawie metodologii wsparcia firm rodzinnych, wypra-

cowanej w pierwszym projekcie skierowanych do tychże firm. Metodologia zawiera zbiór metod pracy z firmami rodzinnymi w oparciu o Model 6S, o którym szerzej można przeczytać w artykule „Wsparcie dla firm rodzinnych. Model 6S”. Budowanie relacji, komunikacja, budowanie więzi są nieodzownym elementem, podstawą satysfakcjonującego życia i porozumienia wewnątrzfirmowego, dialogu międzypokoleniowego i usprawnienia wszystkich obszarów firmy rodzinnej. Sprawna komunikacja i satysfakcjonujące budowanie relacji nie jest co prawda lekiem na wszelkie zło, ale może nam pomóc być sprawnymi, efektywnie realizować swoje cele osobiste i biznesowe, lepiej porozumieć się z tymi na których nam zależy. Dlatego warto temu aspektowi poświęcić trochę czasu i energii. ●

Wsparcie dla firm rodzinnych. Model 6S

Metodologia wsparcia rozwoju firm rodzinnych opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo rodzinne jest specyficzne, rządzi się innymi prawami niż każdy inny biznes, bo tylko tutaj rodzina i firma są tak blisko siebie. Ta bliskość przyczynia się do powstania różnorodnych procesów, których rozumienie jest kluczem do zarządzania, tworzenia i rozwijania firmy rodzinnej.



Beata Poborska-Kobrzyńska

Psycholog i psychoterapeuta w Ośrodku Naukowo-Terapeutycznym „Ogrody Zmian”, trener biznesu oraz rozwoju osobistego, coach

Formuła wsparcia uwzględniająca owe procesy to tzw. **Model 6S**, który został wypracowany jako spójna metodologia pracy z przedsiębiorstwem rodzinnym w pierwszym projekcie Firmy Rodzinne. Procesy, o których mowa, dotyczą następujących obszarów: systemu rodzino-firmowego, samorozwoju, strategii, sukcesji, społeczności i synergii. W skrócie można ująć to tak: optymalne wsparcie firmy rodzinnej to praca uwzględniająca kilka perspektyw. Tylko wtedy efekty przekładają się na realny rozwój. Praca z jednym obszarem nie daje takich rezultatów, jak praca uwzględniająca wszystkie procesy. Poniżej krótko omówię poszczególne procesy:

System rodzinno-firmowy to zjawisko, z którym pracujący w firmie rodzinnej mają do czynienia w każdej chwili, bo na styku dwóch ważnych obszarów: rodziny i firmy spo-

tykają się różne cele (cele rodziny nie muszą być zbieżne z celami przedsiębiorstwa i odwrotnie) i normy (rodzina rządzi się innymi prawami niż praca). Wzbudza to różnorodne emocje, może przyczyniać się do powstawania konfliktów ale też stanowić wsparcie, inspirować, pobudzać kreatywność. Chodzi o to, że podsystemy rodzina i firma wzajemnie się wpływają na siebie i nie ma od tego odwrotu. Tutaj formuła: rodzina to rodzina, a biznes to biznes, zupełnie się nie sprawdza!.

Kolejny obszar to **samorozwój**. Podstawowe założenie mówi o tym, że rozwój osobisty, związany z podnoszeniem swoich kwalifikacji, zwiększaniem świadomości i odpowiedzialności za siebie, w podstawowy sposób wpływa na rozwój firmy i rodziny. Zgodnie z założeniem uczenia się przez całe życie w dobie permanentnie zmieniającej się rzeczywistości nie ma innego wyjścia, jak podwyższać swoje kwalifikacje w zakresie zarządzania, wiedzy branżowej, a także pracować nad samoświadomością. To nie jest jednorazowy zryw, ale pewnego rodzaju styl życia wpisany w potrzeby wynikające ze specyfiki, jaką tworzy firma rodzinna – głównie chodzi o łączenie ról zawodowych z rolami pełnionymi w rodzinie. Kropkę nad „i” może stanowić następująca konkluzja – im większa świadomość procesów

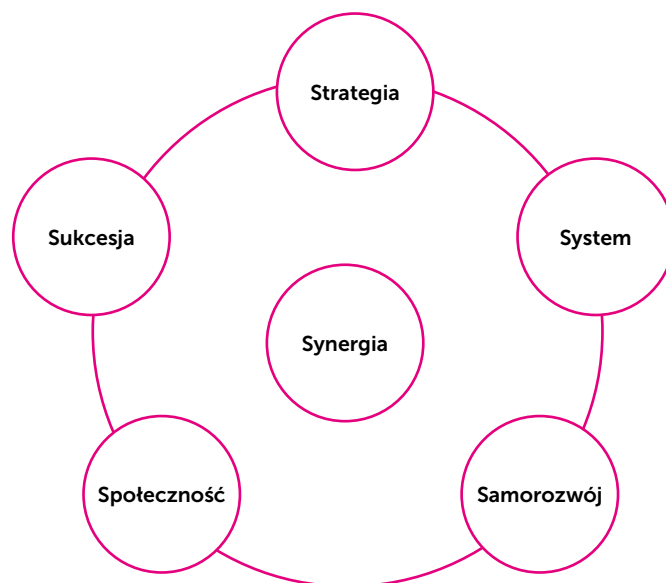
zachodzących w rodzinie, tym głębsze rozumienie tego, co się dzieje w firmie, w rodzinie, w twoim życiu. To odpowiedzialna dbałość o innych. Wysokie kompetencje osobiste wpływają na firmę, zwiększają znacząco osiągnięcie sukcesu i wpływają na dobrostan rodziny.

Następny obszar to **strategia**, która w firmach rodzinnych nie jest taka oczywista jak w innych przedsiębiorstwach nastawionych na zysk. Zdarzają się przecież też takie działania, które obniżając ryzyko biznesowe chronią bezpieczeństwo rodziny. To, co tu istotne w kontekście metodyki to fakt, że myślenie strategiczne ma charakter ciągły – to nie jest raz ustalony plan ale sposób myślenia, elastycznego myślenia o biznesie osadzony zarówno w kontekście rodziny, jak i środowiska ekonomicznego. Zarówno wymagania rynkowe, jak i charakter danej Firmy – a jej wartości, cele, specyfika więzów rodzinnych i zależności – wyznaczać mają odpowiednią strategię. Bez tych elementów to tylko zbiór wytycznych mniej lub bardziej dopasowanych do firmy, ale nie do ludzi, których łączą więzy krwi. Strategia uszyta na miarę danej firmy, czyli taka, która nie omija kwestii rodzinności i relacji, może w znaczącym stopniu zwiększyć konkurencyjność danej firmy na rynku.

Sukcesja to obszar, który wskazuje na myślenie o ciągłości firmy, dzięki niemu staje się ona niezależna od założycieli, bo może zostać przekazana. Warto zauważyć, że zgodnie z niektórymi definicjami jest to integralny element firmy rodzinnej. Sukcesja to proces wieloletni, trwający nawet kilkanaście lat, a zaczyna się od... rozmów z dziećmi na temat firmy, od modelowania zachowań, wartości, które młodzi z czasem przejmują. Cykl przekazywania „tronu” rozpoczyna się w momencie myślenia o tym, że będą następcy, poprzez wprowadzenie kolejnego pokolenia do firmy, wspólne zarządzanie przedsiębiorstwem aż w końcu wycofanie się i przekazanie firmy na własność. Każdy z tych etapów wymaga odpowiedniego przygotowania merytorycznego i psychologicznego.

Spółeczność to szeroki obszar wsparcia innego niż rodzina i współpracownicy, niezwykle potrzebnego w miejscu, które bywa trudne emocjonalnie i niełatwe do zrozumienia, szczególnie dla tych, którzy są w środku. Czasami łatwiej zobaczyć pewne trudności u innych i w tym może pomóc wymiana z innymi przedsiębiorcami i pracownikami firm rodzinnych. Tworzenie środowiska daje poczucie bezpieczeństwa, możliwości wymiany wiedzy, informacji, transferu pracowników (np. dzieci na praktyki do innej firmy), wymiany doświadczeń, a także współpracy: zarówno ekonomicznej (wymiana usług), jak i merytorycznej (sesje dobrych praktyk). To może być też miejsce, które wspólnym głosem dba o interesy swoich członków (w grupie siła). Firmy rodzinne to głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, tym bardziej idea sieciowania ma dla nich sens – organizowanie społeczności, która się wymienia, uczy i rozwija, wspiera rodzinne produkty i usługi oraz pracuje na rzecz większej społeczności niż własna rodzina.

Synergia stanowi obszar, który jak magnes przyciąga pozostałe pięć i łączy je w jedną jakość. Tu spotykają się wszystkie procesy, tworząc spójne narzędzie zarządzania,



Rysunek 1. Model 6S uwzględniający obszary wsparcia i rozwoju w firmie rodzinnej

wspierania, myślenia o firmie. Aby sprawnie rozwijać firmę należy wziąć pod uwagę wszystkie aspekty jednocześnie, a więc myśleć systemowo, zaplanować strategię oraz sukcesję, rozwijać swoje kompetencje oraz osadzić firmę w szerszym kontekście, budować społeczność, która się wspiera, edukuje, wymienia. Kompleksowe podejście do przedsiębiorstwa pozwala zaktywizować wszystkie procesy: indywidualne, jak podnoszenie kwalifikacji i rozwój przedsiębiorcy, jego pracowników i sukcesorów) oraz grupowe, czyli rozumienie procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa rodzinnego i jego funkcjonowania w szerszym środowisku.

Podsumowując – podstawowym założeniem modelu 6S jest niemal symultaniczna praca z różnymi obszarami i procesami, które są nieodrodnie związane z firmą rodzinną, czyli procesem budowania i wdrażania strategii, odpowiedniego planowania i wdrażania sukcesji, rozwijania osobistych kwalifikacji wśród osób pracujących w firmach rodzinnych, przyjęcie podejścia systemowego do rozumienia zjawisk charakterystycznych dla przedsiębiorstw rodzinnych oraz osadzenie biznesu w kontekście większej społeczności. W oparciu o tak rozumianą metodykę można budować różne programy rozwojowo-biznesowe dla przedsiębiorców rodzinnych (np. warsztaty, szkolenia, programy coachingowe, mentoring, doradztwo czy inne formy edukacyjne), które pomogą przedsiębiorcom w sposób bardziej świadomy zarządzać i rozwijać swoje przedsiębiorstwo. ●

Inspiracje do napisania tekstu:

- *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Projekt Firmy rodzinne 1
- Projekt Firmy rodzinne 2

Ufaj bliźniemu swojemu

Żeby kraj mógł się rozwijać, jego obywatele muszą być otwarci na innych ludzi i ufać sobie nawzajem. Gotowość do takiej ufności wzrasta wraz z poziomem wykształcenia. Polacy jednak nie poddają się tej teorii. Choć trzykrotnie w ciągu ostatnich lat zwiększyła się w Polsce liczba osób z wyższym wykształceniem, nasz poziom zaufania nie wzrósł ani trochę. O miłości Polaków do bliźniego dalszego z **prof. Januszem Czapińskim** rozmawia Alicja Wejner.



Alicja Wejner

Dziennikarka, Agencja Dziennikarska,
www.tekstyprasowe.pl

Alicja Wejner: W trakcie wykładu wygłoszonego podczas ostatniej Konferencji Firm Rodziny w Kancelarii Prezydenta RP mówił Pan, że w porównaniu z innymi Europejczykami, Polacy są narodem skrajnie nieufnym.

Prof. Janusz Czapiński: – Taki właśnie wniosek można wysnuć z badań przeprowadzonych na ogromnej grupie respondentów. „Ostrożności nigdy za wiele” – to nasza pierwsza dewiza w relacjach z ludźmi spoza rodziny i ścisłego grona najbliższych przyjaciół. Okazuje się też, że jedynie w rodzinie czujemy się bezpiecznie i tylko jej jesteśmy w stanie zaufać zarówno w kwestiach osobistych i prywatnych, jak i zawodowych.

Skąd się to w nas wzięło?

Pierwsze powody takiego stanu rzeczy mają swoje źródło w historii naszego kraju, poczynając od obowiązującego u nas systemu feudalnego i niewolniczego przywiązania chłopów pańszczyźnianego do ziemi.

W ekonomicznej historii świata wyodrębnia się różne epoki gospodarcze. Trzy najbliższe nam historycznie, to epoka agrarna, industrialna i informacyjna. W każdej z nich inne zasoby decydowały o tempie wzrostu. W epoce agrarnej był to głównie kapitał fizyczny i to bazując właśnie na nim, rozwijała się pierwsza Rzeczpospolita. Byli tam chłopcy pracujący na ogromnych latyfundiach, którym dawano wprawdzie utrzymanie, ale za pracę nie płacono. Wtedy też chłop nie chodził do żadnych szkół, bo do niczego nie było mu to potrzebne. Była to więc niewolnicza siła robocza, którą można było do imentu wykorzystywać. Tak dalece niewolnicza, że nawet dzieci tych fernali nie mogły opuścić swojej wsi. To sprawiło, że rzemiosło się też w Polsce nie rozwinęło. A to był jednak pierwszy etap przed epoką przemysłową. Moim zdaniem korzenie tej nieufności polskiej, zawiści i niechęci do współpracy tkwią właśnie w tamtej epoce.

A dlaczego tak istotne było, żeby dzieci ówczesnych fernali szły do miast, zajmowały się rzemiosłem? Ponieważ

rzemiosło wymagało współpracy, którą w tamtych czasach wymuszały jedynie ośrodki miejskie. Tam właśnie byli wolni ludzie, którzy musieli z innymi kooperować, żeby w ogóle się utrzymać. A w gospodarce pańszczyźnianej żadna kooperacja nie była potrzebna.

W epoce industrialnej zaczął się liczyć też kapitał ludzki, czyli to, co ludzie mają w głowach: jakie mają wykształcenie, czy potrafią pisać, rachować i czy mają jakieś doświadczenie w pracach bardziej skomplikowanych, jaka jest ich mobilność oraz gotowość do podejmowania ryzyka, a także oraz cała masa innych cech, które w sumie składają się na powiedzenie: „wszystko co mam, noszę w sobie”. Jednak w Polsce nie dość, że epoka ta zaczęła się 200 lat później niż w krajach wyżej rozwiniętych, to nadal panowały stosunki z epoki sarmackiej. Tym samym zablokowane były perspektywy dalszego rozwoju.

W epoce informacyjnej, oprócz kapitału fizycznego i kapitału ludzkiego, pojawił się jeszcze ten trzeci: kapitał społeczny, czyli zaufanie. Szeroko rozumiane zaufanie człowieka do ludzi, instytucji, państwa oraz do przyszłości. A akurat tego zaufania i nadziei w Polakach nigdy nie było specjalnie dużo. Istotne jest tu też, na ile aktywni w sferze publicznej są obywatele, jak rozległe mają kontakty z różnymi środowiskami i jak załatwiają interesy – jeśli pod stołem, to kapitał społeczny jest dość marny, bo oznacza, że poziom korupcji między ludźmi jest wysoki.

Jednak nie każde zaufanie między ludźmi ma dobry wpływ na gospodarkę.

Bo też nie każde zaufanie składa się na pozytywny kapitał społeczny. Ten najbardziej pożądanym budowany jest na zaufaniu. Ale nie do członków rodziny czy najbliższych przyjaciół, lecz do obcych. Chodzi więc o szerokie rozumienie bliźniego i tę właśnie miłość do bliźniego dalszego. Jest to tzw. pomostowy kapitał społeczny. W odróżnieniu od wąskiego rozumienia bliźniego, czyli tzw. wiążącego kapitału społecznego, nazywanego niekiedy familizmem. Im wyższy poziom familizmu w jakimś kraju, tym gorsze są tam perspektywy wzrostu. Polska jest, niestety, w górnej strefie familizmu.

W krajach wysoko rozwiniętych kapitał społeczny decyduje o tempie wzrostu gospodarczego w ponad 58 proc.,



Fot. Tomasz Kwiatkowski

Profesor Janusz Czapinski podczas wykładu na Konferencji Firm Rodzinnych w biurze Rzecznika Praw Obywatelskich

a kapitał ludzki w 33 proc. W krajach słabo rozwiniętych wpływ kapitału społecznego na rozwój jest na poziomie 6 proc., więc w ogóle nie ma znaczenia, natomiast kapitał ludzki decyduje aż w 63 proc.

W Polsce kapitał ludzki jest na bardzo wysokim poziomie.

Rzeczywiście, jesteśmy narodem wykształconym i kreatywnym. Moim zdaniem, pobiliśmy wręcz w tej materii rekord ludzkości.

Polska jest bowiem na pierwszym miejscu na świecie jeśli chodzi o odsetek osób w odpowiednim wieku, które kontynuują naukę na poziomie wyższym (81 proc.) oraz na drugim miejscu, jeśli chodzi o odsetek tych, którzy zaczynają studia i je kończą (58 proc.). Jesteśmy też absolutnym liderem w tempie przyrostu w populacji w wieku 25-35 lat obywateli z wyższym wykształceniem. To jest średniorocznie 10 proc. Co roku też przybywa w tej grupie wiekowej 10 proc. osób z wyższym wykształceniem. Druga za nami jest Słowacja. Jednak tam wszystkie te wskaźniki są mniej więcej dziesięciokrotnie niższe.

Z tego, co Pan mówi wynika, że warunkiem dalszego rozwoju naszego kraju jest teraz jednak nie kapitał ludzki, lecz społeczny. Jakie są zatem przewagi konkurencyjne Polski, dzięki którym się do tej pory, mimo wszystko, rozwijaliśmy?

Były trzy, a dwie z nich decydujące. Niskie koszty pracy (na poziomie 35 proc. kosztów pracy w Niemczech), a do tego wysokie i wciąż rosnące kwalifikacje oraz kreatywność Polaków, a także duży rynek zbytu. Stanowiliśmy więc niezwykle atrakcyjne miejsce do inwestowania dla kapitału zagranicznego. Wszędzie blisko, ludzie mało żądają i można im mało płacić, a do tego są świetnie wykwalifikowani.

Problem w tym, że jesteśmy wprawdzie znakomicie wykwalifikowani, ale przede wszystkim w zakresie dosyć prostych prac manualnych, jak montowanie samochodów, telewizorów czy pralek. Z tego zaś wynika istotny problem: nic z tego, co jest produkowane czy montowane w tej chwili w Polsce, nie jest naszą własnością. Nawet projekt nie jest nasz. Nowy model samochodu projektują ciągle w Turynie, a nie w Tychach. Polska jest to więc jedno wielkie miejsce outsourcingu. Do czasu jednak. Robotnicy już w tej chwili próbują wymuszać podwyżki płac. Także związki zawodowe namawiają do znaczącego podniesienia płacy minimalnej. Za tym musi pójść wzrost płacy dla wszystkich innych, a to z kolei spowoduje wzrost kosztów pracy w Polsce.

Moim zdaniem jest to nieuniknione. Niektórzy ekonomiści prognozują przy tym, że jeżeli osiągną one 60 proc. kosztów pracy w Niemczech, to wielkie inwestycje kapitału zagranicznego po prostu z Polski wyfruną.

I tu pojawia się kolejna ważna kwestia. Już dzisiaj wyraźnie widać, że brakuje nam jednej przewagi konkurencyjnej – innowacyjności. Polacy są wprawdzie niezwykle kreatywni, lecz za tą kreatywnością nie idzie wdrażanie. Warunkiem zaś gospodarki innowacyjnej – nie mylić z innowacyjnymi pomysłami – jest pozytywny kapitał społeczny, w którym zaufaniem darzymy swoich bliźnich, także tych dalszych.

Przed wszystkim więc należałoby się zastanowić, dlaczego nieufność niesiemy w sobie przez pokolenia i jakie to daje skutki.

Czymś, co utrwała nieufne nastawienie do świata i ludzi jest, bez wątpienia, wciąż obowiązująca bismarckowska organizacja polskiej szkoły, gdzie uczniom nie wolno ze sobą rozmawiać. Nawet kontakt wzrokowy mają jedynie ze wszechwiedzącym nauczycielem. To było dobre w XIX wieku, ale nie dzisiaj. I od tego właśnie trzeba rozpocząć wprowadzanie zmian. Przede wszystkim trzeba zmienić formułę polskiej szkoły oraz obalić mity w niej funkcjonujące. Najpierw trzeba głośno przyznać, że nauczyciel nie jest dla uczniów jedynym i najważniejszym źródłem wiedzy. Potem można będzie zmienić aranżację sali klasowej tak, żeby nauczyciel nie był już dla uczniów tym jedynym kapłanem. Ważne jest, żeby dzieci widziały się nawzajem i mogły się ze sobą komunikować. Żeby zaczęły chcieć ze sobą współpracować, działać zespołowo.

Sprawa jest poważna przede wszystkim dlatego, że – jak wskazują naukowcy – warunkiem podstawowym i absolutnie koniecznym dalszego rozwoju gospodarczego kraju jest współpraca, gotowość ludzi i firm do kooperowania między sobą oraz ich wzajemne otwarcie się na siebie. Polacy natomiast wciąż bardzo silnie kultywują w sobie podejrzliwość, nieufność i zawiść. To jest przerażające.

Jak to zmienić? Co zrobić, żeby ten nasz narodowy defekt przekuć w kapitał?

Mentalności rodziców nie zmienimy. Można natomiast próbować namawiać dzieciaki, żeby trochę inaczej się zachowywały, niż to widzą w środowisku domowym.

A trzeba zacząć od tego Jasia, któremu mama zawsze mówiła, kiedy siedł na podwórko do piaskownicy: „uwaga! na siebie i przywiąż sobie tę łopatkę sznureczkiem do nadgarstka”. Skutki tego odczuwamy na każdym kroku. Legislatorzy konstruują prawo tak, jakby wychodzili z założenia, że każdy będzie szukał sposobów, aby ominąć wszelkie zakazy. Dlatego chcą coraz bardziej wszystkich kontrolować. Urzędnicy żądają zaświadczeń i nie chcą wierzyć oświadczeniom. My także, kiedy oddajemy auto do naprawy obawiamy się, że pozamieniają nam nowe części na stare. Nawet jeśli rzecz się dzieje w autoryzowanym serwisie.

Chodzi więc o to, żeby szkoła zaczęła przekazywać temu Jasiovi całkiem inny komunikat: żeby sobie nie wiązał tej łopatki. To o to właśnie chodzi. O przerwanie błędnego koła nieufności. ●



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

Życie nabrało przyspieszenia

O zmianach, jakie zaszły w firmie w ostatnich 3 latach opowiada Piotr Wąsik, założyciel firmy WAMECH.



Urszula Hoffmann

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

Piotr Wąsik – nestor firmy Wamech

Kiedy w 2010 r. zgłosiliśmy się z żoną i synem do projektu Firmy Rodzinne, nie przypuszczaliśmy wtedy, jaką rewolucję szykujemy sobie w firmie i że 3 lata później zaowocuje to 18-godzinny dzień pracy i koniecznością podwojenia załogi (śmiech). Ale taki właśnie efekt przyniósł dla nas udział w tym projekcie, a zwłaszcza wykłady ze strategii dr Ady Lewandowskiej i późniejsze spotkania z nią. Można powiedzieć, że Ada dała nam pozytywnego kopniaka i pokazała kierunek, w którym powinniśmy podążać. Dotychczas Wamech produkował „wszystko, co na kółkach”, również rzeczy, które można było zrobić w jakimś niewielkim warsztacie. Dzięki współpracy z Adą i nowo zbudowanej strategii wyróżnienia się, poszliśmy w kierunku wąskiej specjalizacji i był to strzał w dziesiątkę.

Na targach w Stuttgardzie w lutym 2013 pokazaliśmy nasze, zgłoszone do europejskiego patentu, rozwiązanie transportu komponentów do produkcji w pociągach drogowych. Spotkało się ono z zainteresowaniem producentów z branży motoryzacyjnej. Zaowocowało to współpracą z dużym koncernem samochodowym i spowodowało, że 85% produkcji eksportujemy do odbiorców na 3 kontynentach. Muszę powiedzieć z dumą, że w Polsce jest niewiele firm, które są w stanie spełnić standardy technologiczne, których taka współpraca od nas wymaga. Zmiany zachodzące teraz w Wamechu określiłbym jako zmiany rewolucyjne, a nie ewolucyjne. Miniony rok był bardzo wyczerpujący, ale przyniósł wiele radości. To, co zaczęliśmy, musi być dopiero zweryfikowane w codziennej eksploatacji. Wspólnie z klientami wprowadzamy wciąż zmiany i ulepszenia, i jesteśmy pełni optymizmu.

Rzuciliśmy się na głęboką wodę. Projekt, który robiliśmy od marca ub. roku w normalnych warunkach zająłby 2 lata – faza projektowa, prototyp, wykonanie serii próbnej i produkcja. Teraz, żeby spełnić oczekiwania klienta, musieliśmy to wszystko zrobić w pół roku! Tempo jest szalone! Klient obdarzył nas dużym zaufaniem, a my robimy wszystko, żeby go nie zawieść, podobnie jak dotychczasowych odbiorców. Mamy zgrany zespół konstruktorów, mamy wspaniałych, młodych inżynierów, mamy dynamiczną załogę. Pracuje z nami już kilkoro dzieci naszych doświadczonych pracowników. Cieszymy się, że kolejne pokolenie obdarzyło nas zaufaniem i chce z nami związać swoją zawodową karierę. Jestem pełen podziwu dla syna, który całym sercem zaangażował się w sprawę i załogi, która bardzo się stara. Szkolimy ludzi, bo kiedy do nas trafiają, to często dopiero muszą nauczyć się pracować, nauczyć naszych standardów i dlatego nowy pracownik to na początku dla firmy najczęściej koszt, a nie zysk. Staramy się patrzeć długofalowo i widzimy duży sens inwestowania w załogę.

Szkolenia, które przeszliśmy w ramach projektu były bardzo pomocne, ale rzeczą nie do przecenienia jest utrzymywany do dzisiaj kontakt z wieloma firmami rodzinnymi z całej Polski. Nie wiem, czy byłaby inna okazja do poznania tylu wspaniałych ludzi. Na co dzień każdy ciężko pracuje w swojej firmie, ale kiedy się spotkamy, to z każdego emanuje sama pozytywna energia. Cieszymy się wspólnie z naszych sukcesów i te wzajemne kontakty to ogromna wartość dodana tego projektu, chyba nawet nie do końca przewidywana w jego założeniach.

Po projekcie włączyłem się w prace IFR i zostałem członkiem Zarządu. Uczestniczyłem aktywnie w przygotowaniu u-Rodzin 2012, które odbyły się w Krakowie. Wtedy nie mieliśmy jeszcze w firmie takich poważnych wyzwań i miałem troszeczkę więcej czasu. Obecnie moja aktywność społeczna jest mocno ograniczona, ale mam nadzieję, że w ciągu kilku miesięcy uda nam się dostosować strukturę firmy do nowej sytuacji i będę mógł powrócić do społecznych zadań. ●

Spotkanie w Komborni

3 lutego, podczas wyjazdowej sesji Zarządu stowarzyszenia IFR, Prezydent Krosna Piotr Przetocki pomógł nam zorganizować spotkanie z firmami rodzinnymi z Krosna i okolic.

Przy naszym stole zasiedli przedstawiciele takich firm, jak: Mikrotech, Eljot sp. z o.o., Splast Jedlicze, Pierówek AR. Szelc, FA Krosno, Adatel sp. j. A. Styś, B. Styś i gospodarz, właściciel Dworu Kombornia, pan Ryszard Skotniczny (firma RSF sp. z o.o.).

Dla nas, i dla naszych przyjaciół bywałych na spotkaniach organizowanych przez stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, nie było i nie będzie niespodzianką że atmosfera była wspaniała i bardzo serdeczna. Po kilkunastu minutach ludzie opowiadali niesamowite historie swoich firm i swojego życia. Były oklaski, żarty i wzruszające momenty. Każdy z przybyłych gości włożył mnóstwo pasji, pracy i poświęcenia, żeby ich firmy były w tym miejscu, gdzie teraz są. Wiele dróg wiodło przez emigrację, ale wolna Polska po 1989 roku była dla nich szansą i obietnicą. Rozmowy przeciągnęły się do późna, czemu sprzyjało zaproszenie do zwiedzania znakomicie zaopatrzonej piwniczki naszego gospodarza.

Następnego dnia zostaliśmy zaproszeni przez pana Prezydenta Piotra Przetockiego do obejrzenia nowoczesnego Muzeum Szkła i piwnic pod Rynkiem, gdzie zgromadzono wiele cennych, pięknych przedmiotów ze szkła.

Opracowanie: Urszula Morawska-Zawada

Powstanie Mazowieckiego Koła IFR

11 grudnia 2014 roku w kawiarni-księgarni Tarabuk zebraliśmy się, jak zwykle w każdą pierwszą środę miesiąca, ale tym razem postanowiliśmy założyć koło mazowieckie.

Byli to: Tomasz Budziak, Jakub Bułat, Jarosław Chołodecki, Beata Dobrowolska, Jan Jabłkowski, Anna Kamińska, Piotr Kapela, Tomasz Kwiatkowski, Mieczysław Łais, Daniel Marszałec, Elżbieta Marszałec, Urszula Morawska-Zawada, Jarosław Ogorzałek, Krzysztof Ogorzałek, Dariusz Piłatowicz, Krzysztof Stańczyk, Ewa Szczecińska-Budziak i Tomasz Wikiński.

Rozmowa na spotkaniu, oprócz podpisania uroczystego Aktu Założycielskiego, była pełna pomysłów i nowych inicjatyw. Ważnym tematem okazała się **strona internetowa IFR**, którą uczestnicy Koła chcą zmieniać i dostosowywać do nowych potrzeb. Uczestnicy widzą potrzebę **wydania materiałów informacyjnych** dla kandydatów do stowarzyszenia, promujących jego idee. Pojawił się też pomysł **Kodeksu dobrych praktyk** oraz **uczestnictwa w kreowaniu życia kulturalnego stolicy**. Kolejna propozycja to **na-groda dla studentów** od firm rodzinnych oraz **projekt dla nestorów** firm rodzinnych.

Opracowanie: Urszula Morawska-Zawada



Elipsa, czyli koło

Jak powstało Dolnośląskie Koło stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych

11 stycznia 2014 r. w Jeleniej Strudze, w Kowarach, 14 osób powołało do życia Dolnośląskie Koło IFR. W naszej grupie mamy osoby w różnym wieku, o różnych talentach i zainteresowaniach, różnicowanym statusie majątkowym, ale łączy nas wzajemna sympatia i zrozumienie, chęć wspólnego działania i potrzeba wyjścia poza codzienną rutynę. Założycielami Koła są mieszkańcy Dolnego Śląska: Maria Adamska (IFR, Wrocław), Marietta i Wojciech Brzezińscy (Interhurt, Zgorzelec), Paweł Ciągło i Katarzyna Stróżyńska (Intelkom, Wrocław), Jerzy Górak (Górak Holistic Training, Wrocław), Marek Jankowski i Sylwia Pagacz (Jelenia Struga, Kowary), Jolanta i Krzysztof Lubowiczowie (TQC, Jelcz-Laskowice), Łukasz Martyniec (Kancelaria Sukcesyjna, Wrocław), Bożena i Ryszard Pachurówie (Pneumat, Wrocław), Joanna Stefańska (Stefplast, Przybystawice).

W ramach koła chcielibyśmy realizować różne cele: **indywidualne niebiznesowe**, jak np. stworzenie platformy wzajemnego wsparcia, **indywidualne biznesowe** – przykładem niech będzie realizacja wspólnych projektów, a wreszcie **cele społeczne** – i tu można wskazać budowanie środowiska firm rodzinnych na Dolnym Śląsku.

Chcielibyśmy organizować swoje działania w różnych formach. Pierwsza z nich to **spotkania Dolnośląskiego Koła Firm Rodzinnych** – organizowanie wydarzeń różnego typu, np. artystycznych, sportowych czy debat i spotkań biznesowych. Kolejna forma działania ma być związana ze **wspólną realizacją projektów dla firm rodzinnych**, np. organizowanie seminariów, projekty rozwojowe przy wykorzystaniu pomocy publicznej; dalej **szerzenie idei firm rodzinnych** przede wszystkim lokalnie, dzięki osobistym kontaktom i portalu sieciowania, a wreszcie zapisaliśmy sobie **wzajemną pomoc**, poprzez choćby udzielanie rekomendacji lub wymiany doświadczeń.

Na razie założyliśmy nasz profil na FB **Firmy Rodzinne IFR Dolny Śląsk**. O dalszych działaniach będziemy informować na bieżąco.

Na zakończenie wyjaśniam tytuł niniejszej notatki: **Elipsa, czyli koło**. Otóż na zebraniu założycielskim mieliśmy do dyspozycji salę, w której siedząc twarzami do siebie mogliśmy utworzyć kształt elipsy – na koło sala była za wąska. Mimo to założyliśmy **Koło**, pamiętając wszakże, że to szczególnie przypadek elipsy! Elipsa jest bogatsza od koła, ma bowiem DWIE średnice zamiast jednej.

Opracowanie: Maria Adamska

MOIM ZDANIEM

Bractwa, kluby i supertatusiowie

Ludzie od niepamiętnych czasów zrzeszają się w stowarzyszenia, bractwa i kluby. Zgodnie z piramidą potrzeb opracowaną przez Abrahama Masłowa, potrzeba przynależności znajduje się na trzecim miejscu, tuż za potrzebami fizjologicznymi i potrzebą bezpieczeństwa. Lubimy i potrzebujemy należeć do grupy, trzymać się razem.

**Arkadiusz Zawada**

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

Zrzeszamy się z różnych powodów. Przeciwno komuś, przeciwko czemuś, żeby walczyć o prawa, wymieniać się poglądami, wiedzą, doświadczeniem. Jak jednak takie grupy, często zamknięte dla osób z zewnątrz, wyglądają dla osób postronnych?

Joe Vitale, Amerykanin zajmujący się marketingiem internetowym, zaprosił dziennikarzy na spotkanie promujące jego książkę o „grupach innowatorów”. Jedna z dziennikarek zasypała go gradem pytań: „Czy nosicie specjalne stroje? Macie tajne hasła? Stopnie wtajemniczenia?”

Grupy spotykające się co jakiś czas, poza okiem „niewtajemniczonych”, mogą – jak widać – budzić niezdrowe skojarzenia. Czy przedsiębiorcy spotykający się w jakichś tajemniczych sprawach, lobbujący u polityków, próbujący się mieszać w tematy prawne, inicjując ustawodawczą, nie będą budzić podejrzliwości naszych marudzących, wiecznie narzekających rodaków?

Jednym z celów stowarzyszenia IFR, jest poprawa wizerunku przedsiębiorcy i firmy rodzinnej. Żeby to mogło się udać, ważna jest informacja nie tylko o tym, jaka jest rola takich firm, ale też o tym, że cele osiągnięte przez stowarzyszenie przyniosą korzyści także pracownikom i klientom, że jesteśmy po tej samej stronie.

Czy komunikacja może wyjść poza ramy stowarzyszenia, docierać nie tylko do członków?

Jedną z najszybciej zdobywających rozgłos organizacji jest *Father 4 Justice*. Organizacja protestuje przeciwko decyzjom sądów, które w przypadku rozwodu właściwie automatycznie przyznają dzieci matkom. Jak

przedstawia swoje idee szerokiej publiczności? W bardzo kontrowersyjny i szokujący sposób. Członkowie organizacji – ojcowie walczący o prawa do opieki nad swoimi dziećmi, nazywani supertatusiami, podejmują głodówki, okupują instytucje publiczne w przebraniach superbohaterów, obrzucili Tony’ego Blaira prezerwatywami wypełnionymi męką, posuwają się nawet do aktów wandalizmu.

Bez wątpienia organizacji udało się przykuć uwagę, ale czy udało się jej przekazać swoją ideę? Czy przebiegając się, biegając po dachach, rzucając prezerwatywami i niszcząc dzieła sztuki, przekonują opinię publiczną, że sądy powinny przyznawać opiekę nad dziećmi ojcom? Czy przypadkiem nie pokazują się jako grupa nieodpowiedzialnych wariatów?

Father 4 Justice to przykład ekstremalny, lecz takich przykładów jest więcej. Organizacje feministyczne, które przez nadgorliwość niektórych swoich członkiń psują wizerunek feministek, przedstawiając je jako agresywne i wrogo nastawione do mężczyzn szowinistki, organizacje walczące o równouprawnienie i tolerancję dla homoseksualizmu, które utrwalają wizerunek tańczącego na parady porozbieranego, kolorowego geja.

Przekazanie szczytnej idei w sposób jasny i zrozumiały, a do tego zapadający w pamięć jest bardzo trudne. Dlatego bardzo ważne jest, żebyśmy monitorowali opinię na temat naszej organizacji, żebyśmy słuchali, co się o nas mówi.

Środowisko firm rodzinnych jest bardzo zróżnicowane, są to małe i duże firmy, z przeróżnych branż, z dużym stażem i młode, w trakcie sukcesji, z bardzo różnorodnymi problemami. Dlatego budowanie organizacji, która dba o interesy firm tak różnych, a do tego mówi jednym głosem, a jej spójna komunikacja trafia także do ludzi spoza samych firm, jest naprawdę wielkim i trudnym wyzwaniem. Włożony w to wysiłek może się jednak opłacić nam wszystkim.