



SUKCESJA WOLNYCH ZAWODÓW

Krystyna
JANDA
i Maria
SEWERYN

PAWEŁ RATAJ

Sukcesja w wolnych
zawodach: siła rodzinnej
tradycji

**MARIA NAWROT,
JUSTYNA ROMANOWSKA**

Doba jest za krótka.
Wywiad z prof. Alicją Chybicką

ALICJA HADRYŚ-NOWAK

Jeździeckie firmy rodzinne

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 4(5), czerwiec 2014
ISSN 2353-6470

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

Redaktor naczelna:
Maria Adamska

Kontakt:
maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Korekta:
Beata Leśniak

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

Projekt okładki:
Arkadiusz Zawada

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

EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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

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

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

Wzmocnijmy głos Rodzinnych!

TEMAT NUMERU

- 4** Tomasz Budziak
Sukcesja wolnych zawodów –
Krystyna Janda i Maria Seweryn
- 8** Paweł Rataj
Sukcesja w wolnych zawodach: siła rodzinnej tradycji
- 10** Łukasz Martyniec
Ułatwić sukcesję wolnych zawodów
- 12** dr Wojciech Popczyk
Rękodzieło ludowe – pasje i tradycje rodzinne
Ziemi Łowickiej
- 15** Alicja Wejner
Rodzinna pasja Czechlewskich

WAŻNA ROZMOWA

- 16** Maria Nawrot, Justyna Romanowska
Doba jest za krótka – rozmowa z prof. Alicją Chybicką

FIRMY POD LUPĄ

- 18** dr Alicja Hadryś-Nowak
Jeździeckie firmy rodzinne
- 20** dr Alicja Winnicka-Popczyk
Forma prawna a bezpieczeństwo finansowe
firm rodzinnych
- 22** Marietta Anna Lewandowska
Rodzinna vs. firmowa wartość pieniądza,
czyli twoje, moje czy... nasze?

O PROJEKCIE FIRMY RODZINNE 2

- 24** Połowa drogi
- 26** Spotkanie w firmie YES
- 27** Spotkanie w firmie OCHNIK

ROZMAITOŚCI

- 28** IV Konferencja Naukowa Firmy Rodzinne w Łodzi
- 28** Forum Firm Rodzinnych w Busku-Zdroju
- 29** I Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych
w Poznaniu
- 29** II konferencja Ekonomia Kultury Wartości –
„W poszukiwaniu wartości”
- 30** Urszula Hoffmann
Zmieniamy oblicze miasta
- 31** Jacek Gruszczyński
Steve Jobs w warzywniaku

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Czy można mówić o sukcesji wolnych zawodów? Jeżeli sukcesję w firmach rodzinnych zdefiniujemy jako proces przekazania **własności, władzy i wiedzy** przez właścicieli następnemu pokoleniu, to sukcesja wolnych zawodów obejmuje przeważnie przekazanie tylko jednego elementu – wiedzy. Ale w tym wypadku wiedzy szczególnej, powiązanej z tradycją rodzinną, pasją do określonej aktywności, zainteresowaniami, często od pokoleń. Sukcesja taka zatem jest domeną rodziny, w której pielęgnuje się pewne zwyczaje, ceni określone wartości, wpaja szacunek do zawodu i umiłowanie pracy, która stwarza atmosferę intelektualnej i emocjonalnej przyjemności z wykonywania danej profesji.

Ale czy sukcesja wolnych zawodów ogranicza się do przekazania wiedzy, zainteresowań i tradycji rodzinnych? Czy nie pociąga za sobą także transferu władzy i własności? Jak pokazuje życie, z tym może być różnie. Przykład działalności Fundacji Krystyny Jandy dowodzi, że wolny zawód nie musi być daleki od działalności gospodarczej. Może być „obudowany” strukturą biznesową i wykonywany w ramach zorganizowanego przedsiębiorstwa rodzinnego. W takiej sytuacji sukcesja przebiega inaczej, rozciąga się na inne obszary związane także z zarządzaniem przedsiębiorstwem, jego majątkiem. Krystynę Jandę i Marię Seweryn, bohaterki opowieści Tomasza Budziaka, łączy nie tylko uprawiany zawód aktorki. Maria przejęła od mamy oprócz miłości do aktorstwa także lwia część obowiązków związanych z prowadzeniem dużego biznesu rodzinnego.

W dzisiejszym numerze RELACJI znajduj Państwo więcej niż zwykle o pasjach i tradycjach rodzinnych, a nieco mniej o sprawach ściśle biznesowych. Ale przecież z pasji i miłości do zawodu powstają firmy rodzinne o bardzo mocnych korzeniach. Temat sukcesji wolnych zawodów zainspirował autorów do poszukiwania źródeł i rodzajów rodzinnych tradycji. Mamy więc opowieść o rękodziele ludowym autorstwa Wojciecha Popczyka, mamy wywiad z rodziną tancerzy przeprowadzony przez Alicję Wejner. Paweł Rataj, sam prawnik w czwartym pokoleniu, rozważa plusy i minusy takiego dziedzictwa.

W każdej rodzinie zawsze najważniejsze są dzieci. Dla nich rodzice i dziadkowie, a często też wujowie i ciotki budują swoje firmy, otaczają miłością i troską. A co się dzieje, gdy dzieci chorują, gdy ich życie zmienia pobyt w szpitalu, w klinice, gdy muszą przechodzić długą rehabilitację? Wtedy na wagę złota są lekarze, oddani swoim chorym dzieciom, stwarzający im w szpitalach substytut rodzinnego ciepła. Będąc serdecznymi, współczującymi ludźmi, jednocześnie profesjonalistami, a czasem też doskonałymi menedżerami, mogą uczynić wiele. Taką właśnie osobą jest prof. Alicja Chybicka, kierowniczka Kliniki Transplantacji Szpiku, Onkologii i Hematologii Dziecięcej we Wrocławiu, dla której „Doba jest za krótka”. Polecam wywiad Marii Nawrot i Justyny Romanowskiej z panią profesorem. Zdziwi nas, jak wiele może zdziałać determinacja i siła woli jednej osoby dla ratowania setek chorych dzieci.

Projekt Firmy Rodzinne 2 na półmetku! Trwają szkolenia, bieżą studia podyplomowe, rozpoczyna się kampania społeczna „Firma rodzinna to marka”. Bardzo atrakcyjne dla firm rodzinnych są spotkania mentoringowe, o których szerzej pisze Małgorzata Stromczyńska. Na te spotkania mogą się zapisać nie tylko uczestnicy Projektu, także inni właściciele czy sukcesorzy. Zachęcamy, warto spróbować. Warto też dowiedzieć, że w środowisku firm rodzinnych dużo się dzieje – są konferencje, spotkania, projekty.

Zapraszam do przeczytania w całości piątego numeru RELACJI i życzę Państwu przyjemnej lektury.

Maria Adamska,
Redaktor naczelna

Sukcesja wolnych zawodów –

Krystyna Janda i Maria Seweryn

Fundacja Krystyny Jandy Na Rzecz Kultury to chyba największe polskie przedsiębiorstwo rodzinne w branży artystycznej. Skąd się wzięło? Jak działa? Jak godzić marzenia artysty z twardymi realiami finansów? Jak przygotowywać sukcesję artystyczną i biznesową? Opowieść Krystyny Jandy i Marii Seweryn spisał Tomasz Budziak. Nie jest to wywiad, ale relacja oparta o rozmowy i wgląd w dokumenty udostępnione przez Fundację.



Tomasz Budziak

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

Dlaczego Krystyna Janda zrezygnowała z bezpiecznego statusu gwiazdy na etacie?

Wydaje się, że korzenie decyzji tkwią w tęsknocie za wolnością. W sprostaniu wyzwaniu nie tylko artystycznemu, ale także w wymiarze sterowania własnym losem. Ta potrzeba niezależności towarzyszy każdemu przedsiębiorcy.

W marcu 2004 r. podczas wyborów do rady artystycznej zespół warszawskiego Teatru Powszechnego, w którym występowała od kilkunastu lat był przeciw niej. Jak to?! Była przecież jednym z filarów tego zespołu! Zapowiedziała więc, że po jubileuszowym, dwusetnym przedstawieniu sztuki „Maria Callas. Lekcja śpiewu”, w której wcieliła się w rolę operowej divy, zawiesza swoje uczestnictwo w zespole na rok.

Jej role były faktycznymi lokomotywami finansowymi Teatru Powszechnego. To z jej dorobku i talentu żyli ci, którzy teraz są przeciw niej. Pora to zmienić! Jej zdanie podzielali także inni wybitni aktorzy, ale sami nie byli tak skorzy do podjęcia ryzyka.

Czy możliwa była zmiana bez wsparcia rodziny?

Zdecydowanie nie! Poza wzrokiem publiczności pozostaje to, co najważniejsze – rodzina. To o nią Krystyna Janda walczy, to w niej ma oparcie, z niej czerpie siłę. Ale to rodzina

może być narażona na wszelkie potencjalnie negatywne skutki odważnej decyzji o zerwaniu z Powszechnym. Wewnątrz tliła się wątpliwość, czy to prawdziwa odwaga, czy już lekkomyślność, a może nawet awanturnictwo?

Rodzinę Krystyny trudno nazwać tradycyjną. Wpierw wyszła za Andrzeja Seweryna, z którym ma córkę Marię. Oboje wówczas grali w wielu filmach II. połowy lat 70-tych i stale byli obecni na deskach scenicznych. Jednak kiedy Maria miała 4 lata, Krystyna i Andrzej rozstali się. Po dwóch latach Krystyna wyszła za mąż za Edwarda Kłosińskiego, operatora filmów, w których grała. Dla Edwarda małżeństwo z Krystyną również nie było pierwsze – w poprzednim został ojcem Magdaleny. Szybko pojawili się synowie Krystyny i Edwarda czyli Adam i Jędrzej Kłosiński. Ważną rolę w rodzinie pełni też Zdzisława Janda – matka Krystyny.

Rodzinna narada zaowocowała powołaniem Fundacji Krystyny Jandy Na Rzecz Kultury, która poprowadzi autorski teatr. Założycielami i fundatorami są oczywiście członkowie rodziny. Głównym celem statutowym Fundacji, założonej 8 czerwca 2004 r., jest wspieranie i upowszechnianie kultury, w szczególności poprzez prowadzenie teatrów. Założyciele nie zdają sobie jeszcze do końca sprawy, że zakładają w rzeczywistości firmę rodzinną w formie prawnej fundacji. Pomyśl polega na tym, aby w fundacji Edward i Krystyna oraz ich dzieci mogły się realizować artystycznie. Żeby stworzyć materialną podstawę dla wykorzystania ich talentów.

Dlaczego Fundacja?

Chodzi o to, żeby spełnić Marzenie. O teatrze, który jest kochany przez publiczność, w którym grają najlepsi aktorzy dając radość, wzruszenie, mądrość. Forma fundacji wydaje się najbardziej odpowiednia dla działalności w branży



Maria Seweryn i Krystyna Janda przed kinem „Ochota”

„kulturalnej”. Celem przedsięwzięcia nie jest sama wartość materialna, ale satysfakcja z dobrze wykonanej i opłaconej pracy. Tantiemy i honoraria dla członków rodziny odpowiadają stawkom innych artystów angażowanych w teatrze.

Konieczna była stabilizacja i wykreowanie miejsca dla działalności artystycznej. Jesienią 2004 r. nieczynne wówczas, a świetnie znane pokoleniom warszawiaków kino Polonia, wystawione zostało na przetarg. Krystyna i Edward kupili 21 stycznia 2005 r. salę dawnego kina, a w listopadzie tego samego roku przekazali ją notarialnie w użytkowanie Fundacji i przystąpili do remontu.

Czy Gwiazdy stać na zakup kina?

Gwiazdy zarabiają wiele, ale chyba nie aż tyle, aby z oszczędności kupować kina w centrum stolicy. Aby zapłacić za salę nieczynnego kina sprzedany zostaje dom w Warszawie, bo był wyżej wyceniony od rodzinnego gniazda, willi „Zacisze” w Milanówku. Jednocześnie kredyt obciąża hipotekę w Milanówku. Cała rodzina ryzykuje, bo dotacja ministerialna starcza jedynie na rozpoczęcie remontu i stanowi mniej niż połowę całego budżetu remontu. Ryzyko jednak mobilizuje do działania. Kilka firm z branży budowlanej stało się sponsorami teatru.

Gwiazdy zarabiają wiele,
ale chyba nie aż tyle, aby
z oszczędności kupować kina
w centrum stolicy. Aby zapłacić za
salę nieczynnego kina sprzedany
zostaje dom w Warszawie.

Wreszcie, 29 października 2005 r., w warunkach pewnej prowizorki zainaugurowano działalność małej sceny **Teatru Polonia**, skupionej na kobietach i tematach z nimi związanych. Kolejna premiera, monodram w wykonaniu Krystyny, odbyła się już za dwa tygodnie. W tym czasie na Dużej Scenie Teatru trwał remont, który zakończył się 3 grudnia 2006 r. premierą „Trzech siostr” A. Czechowa.

Podział ról w rodzinie podczas uruchamiania Teatru Polonia

Podział ról był według klucza: *hardware* i *software*. Edward skupił się na sprawach projektowych, technicznych i budowlanych, Krystyna zaś na organizacji przedstawień od strony artystycznej oraz mobilizowaniu sponsorów. Sala kinowa wymagała gruntownej przebudowy aby odpowiednio móc pomieścić scenę z oprzyrządowaniem, zamontować oświetlenie z systemem sterowania, a także dostosować akustykę do wymogów żywego słowa. Krystyna i Edward skupili się na swoich zadaniach, a wspólna praca i spełnienie marzenia umacniały ich związek. Edward spał na budowie i pilnował robotników. A stroną administracyjną kierował profesjonalny menadżer.



Krystyna Janda i Maria Seweryn



Fot. arch. domowe (2)

Dobre i złe dni

Pierwsze lata działalności Teatru Polonia to ogromny sukces artystyczny i frekwencyjny! Do końca 2007 r. Teatr dał 20 premier, z których niemal połowa do dziś pozostaje w repertuarze. *Pro publico bono* rozpoczęto serię przedstawień plenerowych na ulicach i placach stolicy, gromadzących co roku kilkanaście tysięcy widzów.

Przedstawienia sprzedawały się nieźle. Jednak sala Polonii liczy tylko 266 miejsc. Trudno było znaleźć równowagę między przychodami z biletów a kosztami funkcjonowania. Teatr dobrze płacił, aby móc utrzymać należyty poziom. Przedstawienia często opierały się przecież na gwiazdach. Przy tak małej sali, bilety i otrzymywane dotacje nie wystarczały na finansowanie gwiazdorskich obsad. Życzliwość sponsorów też miała swoje granice. Interes mimo sukcesu „nie domykał” się.

Niestety, do rosnących problemów finansowych doszła rodzinna tragedia. 5 stycznia 2008 r. zmarł Edward Kłosiński, który do końca budował i wyposażał teatr, uczestniczył robiąc m.in. światła do wielu przedstawień i współzarządzał Fundacją. Dzieci straciły ojca, a Krystyna mężczyznę, który poświęcił jej pasję część swojej kariery i ostatnie lata życia. Do dziś przed portretem Edwarda w foyer Teatru Polonia Krystyna zostawia kwiaty otrzymywane od publiczności.

W tych trudnych chwilach włącza się córka Maria

Maria miała już swój dorobek aktorski. Jednak swój talent zaczęła coraz bardziej angażować idąc śladami Krystyny – nie tylko jako aktorka, ale także kreując kolejną przestrzeń teatralną. Nie czeka na upływ czasu otwierający jej w sposób naturalny drogę do sukcesu. Maria włącza się ostro w pracę, aby dorobek Edwarda nie poszedł na marne. Fundacja postanowiła „uciec do przodu” i zwiększyć „moce produkcyjne”. W tym celu w 2009 r. wynajęła na 30 lat od przedsiębiorstwa MAX-FILM budynek dawnego Kina Ochota.

Maria przejmuje odpowiedzialność za uruchomienie i poprowadzenie nowej sceny pod nazwą Och-Teatr. Musi zarządzać ponad 40 robotnikami. 16 stycznia 2010 r. nastąpiło otwarcie Och-Teatru z 447 miejscami na widowni. Teatr

przejął część repertuaru od Teatru Polonia oraz tworzy własny, kierując tę scenę także na scenę muzyczną. Symbioza obu scen pozwala na manewrowanie zarówno repertuarem, jak i dopasowaniem sceny do planowanej, realnej widowni. Także i stałe koszty administracyjne rozłożyły się na większą widownię. Wydawało się, że zaczynają się spokojne czasy.

Tragedia smoleńska zagroziła rodzinnemu przedsięwzięciu

Tragedia smoleńska nie dotknęła żadnej branży tak mocno, jak działalności artystycznej. Od 10 kwietnia 2010 r. przez wiele dni trwała żałoba narodowa. Początkowy szok nie ograniczył się do kilku dni po tragedii. Oba teatry musiały odwołać 33 spektakle. Jednak pracownikom trzeba było wypłacać wynagrodzenia, a potem albo zwrócić publiczności za bilety, albo odebrać przedstawienie w innych terminach. Fundacja od dawna co zarobiła, to reinwestowała. Na początku 2010 r. była już „wypłukana” z zasobów finansowych z powodu remontu i uruchomienia produkcji nowych przedstawień w Och-Teatrze. Tragiczne skutki lotu prezydenckiego tupolewa zaważyły business plan.

A jednak udało się uciec spod noża bankructwa. Wiosną 2011 r. Krystyna i Maria rozpoczęły głęboką reorganizację działania obu teatrów. Zaczęły od rewizji koncepcji repertuarowej scen, ale nie pominęły zmian formalnych i organizacyjnych. Po półtora roku kryzysu Fundacja stanęła znów na nogi. Sprofilowany na nowo Teatr Polonia podejmuje od tej pory tematy trudniejsze, a Och-Teatr został przeznaczony do grania repertuaru lżejszego. W ten sposób kreowane są dwie, uzupełniające się marki teatralne, tak aby widz łatwo śledził nowości i kierował się tam, gdzie lokują się jego zainteresowania.

Dzieci wchodzą w nowe role

Maria coraz pewniej wchodzi w rolę menadżera. Krystyna dostrzega, że różnice między nimi są drożdżami, które dają napęd rodzinnemu biznesowi. Dorasta też rodzeństwo przyrodnie Marii i powoli włącza się w rodzinne przedsięwzięcie.



Fot. Piotr Malecki/FORUM

Krystyna Janda z mężem Edwardem Kłosińskim i dziećmi, Milanówek 1996 r.

A jest co robić! Zlecony audyt wskazuje konieczność poważnych zmian organizacyjnych i personalnych. Okazało się, że rodzina nie kontrolując finansów nie wiedziała w sumie, co się działo z jej pieniędzmi włożonymi w przedsięwzięcie. Cały majątek prywatny był albo włożony w Fundację, albo zastawiony z jej powodu. Jednocześnie sprawozdawczość finansowa nie pozwalała na śledzenie, co się stało z pieniędzmi rodziny. Sprawozdania nie były przysyłane właściwym urzędom w terminie. W połowie 2011 roku nie tylko rodzinny biznes, ale i rodzinne dziedzictwo stoją na krawędzi upadku. Rodzina z własnych środków nie tylko zakupiła siedzibę Teatru Polonia, ale też udzieliła Fundacji pożyczek idących w setki tysięcy. Nie są one spłacane. Rośnie zadłużenie za niezapłacone tantiemy i najem za Och-Teatr. Przeterminowane długi są siedmiocyfrowe. Jednocześnie okazuje się, że nie były ściągane należności. Brakuje dokumentacji pozwalającej prześledzić płatności.

Odchodzi dotychczasowy dyrektor administracyjny. Krystyna i Maria muszą wziąć zarządzanie w swoje ręce.

Po półtora roku restrukturyzacja przynosi skutki. Nowi księgowi i kontroler finansowy uszczelnili system i wdrażają rozwiązania pozwalające na efektywną kontrolę przepływu pieniędzy. Fundacja odzyskała płynność finansową. Repertuarowo oba teatry starają się znaleźć równowagę między ambicjami a twardym finansowaniem. Udana restrukturyzacja umożliwia latem roku 2013 dalszy remont budynku Och-Teatru, a pod koniec września inaugurację kolejnej nowej sceny, czyli Och-Cafe Teatr z planami grania

odmiennego od pozostałych scen repertuaru, poruszającego problemy aktualne, społeczne.

Teatr Polonia i Och-Teatr dzisiaj

Wydaje się, że teatry najgorsze mają już za sobą, choć daleko jeszcze do spokoju i stabilizacji. Choć generują ok. 13 mln zł rocznego przychodu przy prawie 800 spektaklach z ok. 230 tys. widzów, to nie mają jeszcze zgromadzonych takich zasobów, aby móc pozwolić sobie na klapę jakiejś premiery. Jednak stres bardzo ogranicza swobodę artystyczną, w której kryje się zawsze element ryzyka. Nie ma komfortu działania scen finansowanych ze środków publicznych praktycznie bez ryzyka. To nieuczciwe dyskryminowanie prywatnych przedsiębiorców kulturalnych. Środki publiczne i prywatnych sponsorów w działalności Fundacji stanowią jedynie około 10% przychodów. Ambitnym celem jest uzyskanie samowystarczalności finansowej, umożliwiającej długookresową działalność bez wsparcia sponsorów publicznych czy prywatnych.

Maria czuje, że w coraz większym stopniu odpowiedzialność za los przedsięwzięcia przechodzi na nią. Wie, że nie ma na razie zgromadzonych takich rezerw, żeby przetrwać nietrafiony sezon. Jednak wie co ma robić, żeby w pełni wykorzystać możliwości teatrów, zapewnić im bezpieczną przyszłość i również zapewnić spokojny rozwój całej rodziny. Zaczyna zastanawiać się, w jaki sposób jej rodzeństwo, a także kolejne pokolenie wnuków Edwarda i Krystyny wniesie swój wkład w fundację rodzinną i w jaki sposób przejmie od niej pałeczkę. ●

Sukcesja w wolnych zawodach: siła rodzinnej tradycji

Większość firm rodzinnych w Polsce dopiero przygotowuje się do pierwszej sukcesji. Założone na przelocie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych działają cały czas pod okiem seniorów. Są jednak środowiska, w których zawodowe dynastie przetrwały z powodzeniem miniony system i nadal się rozwijają.



Paweł Rataj

Radca prawny, doradca sukcesyjny

Podejmując temat sukcesji wśród przedstawicieli wolnych zawodów warto poczynić trzy podstawowe zastrzeżenia.

Określenie „wolny zawód” nie jest w Polsce ściśle sformalizowane. Najczęściej za przedstawicieli wolnych zawodów uważa się prawników, lekarzy, architektów, ale mogą być nimi również dziennikarze czy artyści – w najbardziej potocznym rozumieniu tego określenia.

Z kolei gdy myślimy o sukcesji, podświadomie kojarzymy to słowo z procedurami, określonymi sekwencjami zdarzeń koniecznych, formalnościami. Niezależnie od tego, czy mamy na myśli sukcesję w ramach firmy rodzinnej, czy sukcesję w ramach którejś z królewskich rodzin – sukcesja to mnóstwo formalności.

Co jednak najważniejsze – zdecydowana większość przedstawicieli wolnych zawodów w poprzednim systemie pracowała, wykonywała swój „wolny” zawód na podstawie umowy o pracę. Ci, którzy zdecydowali się budować własne firmy – kliniki medyczne, kancelarie prawne czy pracownie – staż własnej działalności mają zwykle nie dłuższy niż 25-30 lat. Ale duża część lekarzy, prawników czy architektów to pracownicy najemni, wykonujący swoje obowiązki na podstawie umowy o pracę czy kontraktu. To rodzi szereg pytań. Czy jeśli w rodzinie Kowalskich od trzech pokoleń najstarszy syn zostaje lekarzem, ale przynajmniej na razie żaden z nich nie zainwestował we własną placówkę, choćby gabinet – możemy mówić o sukcesji? Czy jeśli w rodzinie Nowaków od lat trzydziestych w każdym pokoleniu przynajmniej jedno z dzieci uzyskuje wykształcenie prawnicze, a potem wykonuje zawód – sędziego, prokuratora, adwokata, radcy prawnego – to wystarczy, by mówić o sukcesji?

Spadkobiercy nazwisk

Zoll, Nielubowicz, Orłowski, Noszczyk, Kondrat, Damięcki – nazwiska rodów prawniczych, lekarskich czy aktorskich, w których tradycje zawodowe przekazywane były i są od trzech lub nawet więcej pokoleń można wymieniać jeszcze długo.

Sukcesję w wolnych zawodach można określić sztafetą pokoleń, w której przekazywany jest nie majątek materialny, ale zainteresowania, pasje, kompetencje, wiedza. Upraszczając można zaryzykować tezę, że o ile w przypadku firm produkcyjnych czy usługowych know-how stanowi 75 proc. kapitału, który może być przekazywany między pokoleniami, w przypadku wolnych zawodów know-how to 99 proc. tego kapitału. Know-how, czyli odpowiedź na pytanie: jak być dobrym (najlepszym) lekarzem, prawnikiem, architektem etc. **Sukcesja w tym przypadku to również przekazanie marki – a więc nie tylko nazwiska, ale i całego bogactwa z nim związanego: dorobku, postaw życiowych, doświadczeń, ugruntowanej (dobrej) opinii.**

Nie chodzi tu oczywiście o przekazywanie wiedzy potrzebnej do uzyskania dyplomu czy wykonywania zawodu, ale o wartość dodaną – doświadczenie, postawę wobec wykonywanej pracy, umiejętności interpersonalne. Przekazanie praktyki lekarskiej, kancelarii prawnej, kliniki me-



Rys. jr_casas/Fotolia

dycznej czy pracowni architektonicznej w tym ujęciu ma znaczenie drugorzędne.

Co więcej, sukcesja materialna w tym ujęciu jest nie tylko wtórna, ale i niekonieczna, choć z całą pewnością w kolejnych dekadach jej znaczenie będzie rosnać. Na przykład w ochronie zdrowia w ostatnich kilkunastu latach lawinowo wzrosła liczba prywatnych świadczeniodawców – gabinetów, poradni, nawet szpitali. Część z nich należy do spółek kapitałowych, duża część to praktyki indywidualne lub spółki osobowe. Z pewnością przynajmniej części z nich – w przyszłości – będą dotyczyć formalne aspekty sukcesji.

Warto tutaj pochylić się jeszcze nad znaczeniem ważnego elementu sukcesji, jakim jest nazwisko, czyli marka. W dzisiejszej rzeczywistości syn czy córka, kontynuując tradycje rodzinne, zdając lekarski egzamin państwowy czy wstępując do korporacji adwokackiej bądź radcowskiej, najczęściej przez co najmniej kilkanaście, ale nierzadko dwadzieścia i więcej lat wykonują ten sam zawód co przedstawiciel starszego pokolenia (lub nawet dwóch pokoleń, choć z takimi przypadkami mamy do czynienia znacznie rzadziej).

Teoretycy, zajmujący się problemami sukcesji, bardzo często podkreślają, że o jej sukcesie najczęściej przesądza nie to, w jakim momencie senior (lub seniorzy) podejmują decyzję o przekazaniu firmy następcom, ale przede wszystkim moment, w którym zaczynają przygotowywać dziecko lub dzieci do przejęcia firmy. Moment, w którym przedstawiciele młodszego pokolenia zaczynają czuć się partnerami, nawet jeśli przez następne lata mieliby pracować poza firmą, budując własną pozycję zawodową, by następnie włączyć się w działalność firmy i już w jej ramach przygotowywać się do sukcesji. Sukcesja, w takim ujęciu, jest rozłożonym na lata procesem, którego powodzenie zależy od wielu czynników.

Sukcesja marki – ułatwia czy utrudnia?

W przypadku wolnych zawodów sukcesja, która dotyczy przede wszystkim nazwiska, czyli marki, jest procesem jeszcze bardziej złożonym. Dziecko, decydując się na wybór podobnej czy nawet identycznej ścieżki zawodowej niejako na starcie otrzymuje majątek w postaci wyrobionej marki. W przeciwieństwie do dziedziców firm tradycyjnych, niemal pozbawieni są możliwości pracy zupełnie na własny rachunek, chyba że decydują się na rozpoczęcie kariery zawodowej za granicą, rezygnując tym samym, przynajmniej czasowo, na czerpanie korzyści z marki, jaką jest rozpoznawalność na rynku usług w danej dziedzinie nazwisko.

Można zaryzykować tezę, że w przypadku wolnych zawodów sukcesja jest zarówno przywilejem, jak i pew-

nego rodzaju obciążeniem. Młody lekarz zawsze będzie porównywany ze swoim rodzicem (zwłaszcza jeśli decyduje się na pełną kontynuację rodzinnych tradycji, czyli wybór tej samej specjalizacji). Młody radca prawny czy adwokat znajdzie się pod ostrzałem ocen zarówno kolegów, jak i klientów, którzy będą porównywać jego

metody pracy (a przede wszystkim skuteczność) do osiągnięć seniora. Początkujący architekt, aktor, piosenkarz będzie się musiał mierzyć z sukcesami rodzica lub rodziców.

Ważnym czynnikiem, wpływającym na to, czy proces sukcesji lub też kontynuowania tradycji rodzinnych, będzie przebiegał płynnie, bez zakłócania relacji rodzinnych, jest świadomość owych uwarunkowań już w momencie podejmowania przez dziecko decyzji o wyborze drogi zawodowej. Im mocniejsza pozycja zawodowa seniorów (seniora), tym sytuacja przedstawiciela młodego pokolenia na starcie kariery jest trudniejsza. Choćby dla-

tego, że stając się dziedzicami marki nie mogą dopuścić do jej dewaluacji – takie jest przynajmniej oczekiwanie i ze strony środowiska, w którym będą pracować, i ze strony seniorów.

Sukcesja wiedzy

Nie ma w tej chwili solidnych danych, które pozwoliłyby stwierdzić, jaki procent dzieci prawników zostaje prawnikami, lekarzy – lekarzami, architektów – architektami. Doświadczenie życiowe podpowiada, że jest to procent niemały. W pewnej części, na szczęście niezbyt wielkiej, jest to efekt zjawiska nepotyzmu, które w sposób szczególny dotyczyło zawody prawnicze (przed ich uwolnieniem), a także niektóre specjalizacje medyczne, do których dostęp dla osób niemających rodzinnych koneksji był przez wiele lat utrudniony. Otwarcie zawodów prawniczych, uporządkowanie regulacji dotyczących specjalizacji w medycynie w ogromnym stopniu zniwelowało zjawisko nepotyzmu. Zawody te można z powodzeniem zdobyć i wykonywać bez żadnego poparcia ze strony rodzica czy – szerzej ujmując problem – krewnych. Trzeba po prostu dobrze zdać egzaminy i mieć osobiste predyspozycje do wykonywania określonego zawodu.

Z całą pewnością jednak sztafeta pokoleń w obrębie wolnych zawodów nie zaniknie, o ile seniorzy – rodzice, być może też dziadkowie – będą chcieli i potrafili zainspirować wstępujące pokolenia swoimi wyborami. Gdy w grę wchodzi wyłącznie „sukcesja oparta na wiedzy”, decydujące znaczenie ma to, czy potencjalny następca uzna, że ta droga – droga kontynuacji rodzinnej tradycji – może go doprowadzić do osiągnięcia indywidualnego sukcesu. ●

W przypadku wolnych zawodów sukcesja jest zarówno przywilejem, jak i obciążeniem. Młody lekarz zawsze będzie porównywany ze swoim rodzicem. Młody radca prawny czy adwokat znajdzie się pod ostrzałem ocen zarówno kolegów jak i klientów, którzy będą porównywać jego metody pracy (a przede wszystkim skuteczność) do osiągnięć seniora.

Ułatwić sukcesję wolnych zawodów

Poczucie zawodowej misji i pasja, czy tylko pomysł na życie? Różne są motywacje, ale jeśli decydujemy się na wykonywanie wolnego zawodu, musimy kochać to, co robimy. Inaczej się nie da. Czy i jak można przekazać to kolejnemu pokoleniu?



Łukasz Martyniec

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

Kiedy moja 4-letnia córka zaczęła się bawić w pisanie uzasadnień wyroków, zrozumiałem, jak bardzo jesteśmy prześiąknięci pracą... – stwierdził kiedyś kolega, który na co dzień wykonuje obowiązki sędziego. W profesji prawniczej, medycznej czy księgowej trudno tego uniknąć. Podobnie jest w wielu branżach doradczych czy związanych z pośrednictwem. Lepiej zaczyna się działalność zawodową, kiedy nie tylko możemy korzystać z dorobku rodziców (relacje z klientami, kontakty), lecz także od dzieciństwa prześiąknięliśmy atmosferą profesji, wyssaliśmy z mlekiem matki zasady etyki zawodowej i rzetelności. Dzieci lekarzy zostają lekarzami, a dzieci prawników... **Zastanówmy się, na co warto zwrócić uwagę od strony praktycznej planując sukcesję, jeśli wykonujemy wolny zawód.** Okazuje się, że nawet dla prawników nie wszystko jest oczywiste i że wcześniej warto podjąć dobrze przemyślane działania. **W dużym uproszczeniu postaram się zwrócić uwagę na kilka podstawowych aspektów planowania związanych z prawem i finansami.**

Spółka dobrym rozwiązaniem

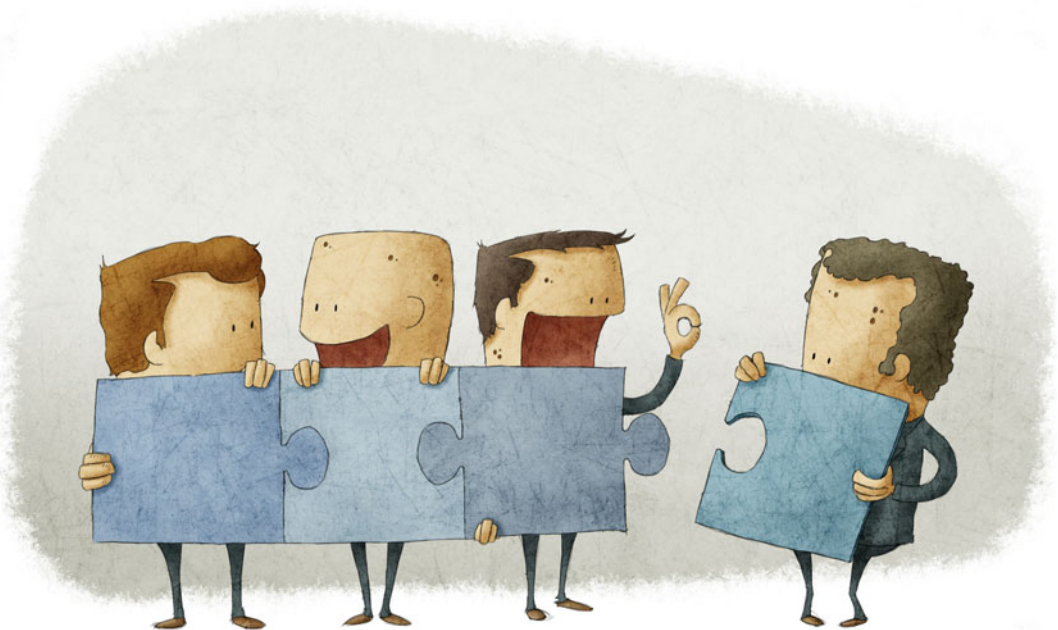
Żałujemy, że przynajmniej jedno z dzieci ma zamiar kontynuować pasję zawodową rodziców... Jeśli firma do prowadzenia swojej działalności nie wymaga znacznego majątku (brak jest nieruchomości czy drogich urządzeń, np. medycznych) – sprawa wydaje się być prosta. W przypadku wolnych zawodów istotą biznesu rodzinnego jest zazwyczaj usługa – wystarczy zatem, że dziecko otworzy kolejną działalność gospodarczą funkcjonującą w tej samej branży. Trudno jednak wtedy zachować prawną ciągłość działania firmy, co może mieć znaczenie przy braniu udziału w przetargach publicznych albo korzystaniu z kredytów. Jeśli zaś dziecko zostanie włączone do spółki, którą prowadzą np. rodzice – pamiętajmy, że w spółce cywilnej lub jawnej musi być przynajmniej dwóch, a najlepiej trzech udziałowców. Dlatego rodzice nie mogą wystąpić ze spółki zostawiając w niej jedynie sukcesora, który miałby kontynuować działalność jednoosobowo. Wyjątkiem jest spółka partnerska,

przeznaczona właśnie do wykonywania wolnego zawodu. W tej spółce nawet w sytuacji wystąpienia wspólnika lub utraty przez niego uprawnień do wykonywania zawodu spółka może działać jednoosobowo przez jeden rok. W tym czasie konieczne jest dopuszczenie do spółki kolejnego partnera, aby spółka mogła przetrwać. Nie zmienia to faktu, że należy rozliczyć się z występującym wspólnikiem lub jego spadkobiercami, którym należy się udział w zbywczej wartości majątku spółki. W spółkach kapitałowych ten problem także wymaga szczególnej uwagi.

Może okazać się też, że moment przejścia na emeryturę u poszczególnych wspólników jest różny. Jeśli jeden ze wspólników (niekoniecznie najstarszy) będzie planował wcześniejsze wystąpienie ze spółki – konieczne może się okazać zabezpieczenie źródeł finansowania spłaty na jego rzecz. Warto pamiętać, że tańszym rozwiązaniem jest zbudowanie kapitału poprzez oszczędzanie i inwestowanie, niż późniejsze zaciągnięcie kredytu. Odsetki powinny pracować dla nas, a nie my dla odsetek. Jeśli zaś jego miejsce ma zająć sukcesor – zwróćmy uwagę na dwie rzeczy: relacje pomiędzy dotychczasowymi wspólnikami a sukcesorem obejmującym udziały oraz ewentualne rozliczenia pomiędzy rodzeństwem. Jeśli bowiem tylko jedno z dzieci otrzyma udziały w firmie rodzinnej drogą darowizny, być może rodzeństwu będzie przysługiwało roszczenie o zachowek; przy czym podstawą do jego obliczenia będzie wartość firmy w dniu wystąpienia z żądaniem zapłaty, choćby miało to miejsce 25 lat później, niż przekazanie darowizny. Roszczenie o zachowek powstaje w dniu śmierci darczyńcy. Aby obliczyć wysokość kwot, o których może być mowa, należy przyjrzeć się strukturze i wartości majątku rodzinnego oraz ustalić sposób przekazywania go kolejnemu pokoleniu.

Plan awaryjny

Kiedy już znamy odpowiedź na większość pytań dotyczących naszych priorytetów przy długookresowym planowaniu – warto zadbać o tzw. plan awaryjny. Jest on niezbędny, aby zapewnić ciągłość funkcjonowania firmy, relacje w rodzinie wynikające z podziału majątku przy dziedziczeniu, dostępność i możliwość zarządzania poszczególnymi składnikami majątku czy też zdolność do spłaty zobowiązań, jeśli takowe posiadamy.



Plan awaryjny powinien obejmować formę prawną prowadzenia firmy, testamenty oraz plan finansowy, gwarantujący m.in. możliwość spłaty zobowiązań, takich jak kredyty (niezależnie od tego, czy zostały zaciągnięte na cele związane z prowadzeniem firmy, czy prywatnie). Jeśli ustalimy, że nie zależy nam, aby działalność polegająca na prowadzeniu wolnego zawodu przetrwała śmierć właściciela lub wspólnika – warto przynajmniej zapewnić możliwość sprawnego przeprowadzenia jej likwidacji, tak od strony prawnej, jak i finansowej. Dziedziczenie ustawowe, jeśli potencjalnymi spadkobiercami mogłyby stać się małoletnie dzieci, nie jest najlepszym rozwiązaniem. Każda czynność dotycząca podziału spadku oraz dalszego dysponowania odziedziczonym majątkiem wymagałaby zgody sądu rodzinnego. Warto rozważyć sporządzenie testamentu, na podstawie którego spadek nabędzie jedna, pełnoletnia osoba; jeśli majątek firmy objęty jest wspólnością majątkową małżeńską – najlepiej drugi małżonek, wtedy unikniemy współwłasności. Gdyby na skutek śmierci przedsiębiorcy miały powstać długi, takie jak spłata kredytów, leasingów czy odpłaty dla pracowników – dobrze jest uwzględnić to w rodzinnym planie finansowym.

Kiedy zaś firma prowadzona jest w formie spółki, warto pamiętać, że w przypadku dwuosobowych spółek jawnych lub cywilnych trudno jest zagwarantować ciągłość prawną firmy na wypadek śmierci jednego ze wspólników. Zasadą jest, że spółka jest likwidowana. Nawet jeśli w umowie spółki pojawi się klauzula, na podstawie której udziały zostaną odziedziczone, nie mamy pewności, czy urząd skarbowy lub KRS zgodzi się na wpisanie spadkobierców do spółki. Dobrze jest rozważyć, kto miałby pojawić się w firmie i obwarować to właściwie sporządzonymi testamentami, które powinny z kolei uwzględniać sposób podziału majątku w rodzinie. Pamiętajmy o roszczeniach wynikających z zachowku.

Spółka partnerska, która jest coraz częściej spotykana przy wykonywaniu wolnych zawodów, jest formą najlepiej do tego dostosowaną. Jak wspominałem – może działać jednoosobowo nawet przez rok, jeśli w spółce dwuosobowej

zabrakłoby wspólnika. Jest to bezpieczniejsze rozwiązanie niż w spółce cywilnej lub jawnej. Jeśli zaś w umowie spółki partnerskiej zamieścimy klauzulę, na podstawie której udziały mają zostać odziedziczone, pamiętajmy, że do spadku powinien zostać powołany spadkobierca posiadający już uprawnienia do wykonywania określonego wolnego zawodu. Inaczej KRS odmówi wpisania go w poczet partnerów. Aktualne są niestety wątpliwości, czy udział spółkowy może zostać przekazany przy wykorzystaniu tzw. zapisu zwykłego, nawet użycie zapisu windykacyjnego budzi wątpliwości, choć moim zdaniem nieuzasadnione. Dlatego warto uważnie przeanalizować dostępne możliwości przekazywania udziałów w tej spółce przy planie awaryjnym. Podobnie jak przy spółce z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnej.

Jednoosobowa działalność

A co z niewielkimi firmami, prowadzonym często jednoosobowo, jeśli nie znajdzie się sukcesor pasji rodziców? Obawiam się, że firmy te czeka likwidacja. Rodzice lub rodzic będą pracować do czasu, który uznają za stosowny, aby zakończyć praktykę, lecz jeśli nikt z rodziny albo wspólników nie przejmie klientów – firmę trzeba będzie zamknąć. Wyjątkiem są te branże, w których praktykuje się długoterminowe umowy z klientami – taki „portfel” umów ma czasem niemałą wartość i można spróbować go sprzedać; albo jako pakiet umów, albo w postaci udziałów w spółce, która wykonuje działalność. Tak można przekazać klientów biura rachunkowego, ale już niekoniecznie kancelarii adwokackiej, chyba że ta ostatnia ma podpisane stałe umowy dotyczące np. bieżącej obsługi firm. Tak czy owak, senior powinien zadbać o zabezpieczenie swoich przychodów po przejściu na emeryturę. Jest to bolączka wszystkich wolnych zawodowców – sam od kilkunastu lat płacę składki na ZUS w najniższej możliwej wysokości i nie spodziewam się, aby moja emerytura wyniosła wiele więcej, niż równowartość dzisiejszego 1000 zł. Znam wiele sytuacji, gdzie prawnicy prowadzą praktykę do 70-75 roku życia właśnie dlatego, aby odłożyć w czasie moment, w którym przestaną zarabiać. ●

Rękodzieło ludowe – pasje i tradycje rodzinne Ziemi Łowickiej

Tradycja jest swoistą propozycją wartości od przeszłości dla przyszłości. Okazuje się, że najlepszym kanałem transferu tradycji jest rodzina i kolejne jej pokolenia.



dr Wojciech Popczyk

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Łódzkiego

Folklor, kultura ludowa to często wstydlive tematy dla sporej części społeczeństwa, która wywodzi się ze wsi, ale przejęła kulturę miejską jako bardziej atrakcyjną. Są także niepopularne wśród młodego pokolenia zachłystniętego tym, co może zaoferować im cywilizacja technologii i zglobalizowane otoczenie. Tymczasem kultura ludowa jest fundamentem rozwoju cywilizacyjnego narodów, społeczeństw i grup etnicznych, przekazywaniem materialnym i niematerialnym tradycji, wartości, wierzeń i przekonań, dzięki czemu możliwe jest utrzymanie, a nawet wzmocnienie poczucia tożsamości narodowej lub etnicznej.

Kultura ludowa obejmuje rękodzieło i sztukę ludową. Rękodzieło to wyroby wytwarzane w sposób nieprzemysłowy, posiadające walory artystyczne, najczęściej eksponujące motywy typowe dla danej kultury, a sztuka ludowa jest całokształtem aktywności artystycznej lokalnej społeczności, na ogół wiejskiej. Do sztuki ludowej zalicza się malarstwo, rzeźbiarstwo, muzykę, tańce, legendy, poezję oraz całą artystyczną stronę zwyczajów i obrzędów ludowych. Wytwory sztuki ludowej nie są „sztuką dla sztuki”, lecz zawsze pełnią określoną funkcję w życiu wsi, a ich walory artystyczne idą w parze z walorami użytkowymi. Sztuka ludowa zaspokajała istotne potrzeby egzystencjonalne: emocjonalne, estetyczne, rozrywkowe, wychowawczo-etyczne (przekaz zasad moralnych, mądrości życiowej) oraz regulacyjne (modelowanie życia wspólnotowego, podtrzymywanie tradycji i więzi grupowej). Z kolei rękodzieło stanowiło ak-

tywność gospodarczą każdej rodziny zamieszkującej wieś. Rodzina na gospodarstwie musiała być samowystarczalna we wszystkich dziedzinach życia, a ewentualne nadwyżki wytwórcze przeznaczone były na wymianę.

Na skutek uprzemysłowienia, urbanizacji, a później globalizacji, polska wieś odchodzi od własnych tradycji, kumulowanych i rozwijanych od wieków i przejmuje wzorce miejskie, uniwersalne. Konsekwencją tego procesu jest zanikanie kultury ludowej. Podejmowane są działania dla jej ocalenia, gdyż jako wytwór wielu pokoleń stanowi ona dobro szczególne, narodowe. Na podstawie obserwacji wydaje się, że najlepszą formą ocalenia tego wyjątkowego dziedzictwa jest podtrzymywanie i rozwijanie pasji twórczych wśród rodzin kultywujących jeszcze tradycje ludowe oraz

międzypokoleniowy transfer doświadczenia i umiejętności, który zapewni ich ciągłość, a nam bezcenne inspiracje dla rozwoju kultury polskiej w przyszłości.

Na skutek
uprzemysłowienia,
urbanizacji, a później
globalizacji, polska wieś odchodzi
od własnych tradycji, kumulowanych
i rozwijanych od wieków i przejmuje
wzorce miejskie, uniwersalne.
Konsekwencją tego procesu jest
zanikanie kultury ludowej.

W Polsce jeszcze istnieją różne kultury etniczne. Ziemia Łowicka posiada wyraźnie wyodrębnioną, silną i wciąż żywą kulturę lokalną, na którą składają się gwara łowicka, rękodzieło i folklor, będącą jedną z najbardziej rozpoznawalnych w Polsce i na świecie. Charakterystycznymi elementami kultury ludowej regionu są rękodzieła ludowe w postaci wycinanek i pająków z papieru kolorowego, garncarstwa, haftu, a także muzyka, taniec i oryginalny strój łowicki, który uchodzi za polski strój „reprezentacyjny”.

Jest on wciąż żywy i noszony przy okazji różnych świąt religijnych. Szczególnie prezentuje się podczas słynnych w całym kraju i za granicą procesji Bożego Ciała.

Największy wpływ na rozwój unikatowej kultury łowickiej miały wydarzenia z przełomu XVIII i XIX wieku, kiedy to powstało odrębne Księstwo Łowickie. Dzięki postępowym reformom wsie na terenie Księstwa w szybkim

tempie stawały się zamożniejsze i osiągały wyższy poziom kultury duchowej i materialnej niż te z terenów sąsiedzkich. Księżaków łączyła silna więź społeczna i poczucie wyższości. Kulturę łowicką rozślawił w świecie artykuł z kolorowymi zdjęciami, opublikowany w 1933 r. w „National Geographic”. Autor artykułu nazwał Łowicz „kolorową stolicą polskiej wsi”.

Tradycje w zakresie rękodzieła czy sztuki ludowej są kontynuowane w regionie łowickim przez klany rodzinne, gdyż nie było i nie ma żadnej formy szkolnictwa w tym zakresie, a **umiejętności mogły być przekazywane jedynie z pokolenia na pokolenie w środowisku rodziny. Przedmiotem dziedzictwa jest sam talent, pasja, doświadczenie i umiejętności**, które przekazywane są dzięki bliskim, intensywnym i głębokim interakcjom między członkami rodziny. Rodziny Brzozowskich i Konopczyńskich to tylko przykłady rodzin kultywujących rękodzieło i sztukę ludową.

Rodzina Brzozowskich

Udokumentowanym nestorem rodu Brzozowskich był urodzony w 1925 r. Julian – rolnik i rzeźbiarz ludowy. Pierwsze rzeźby zaczął wykonywać dla muzeum w latach 50. Matka Juliana, Franciszka Brzozowska, była utalentowaną wycinankarką i hafciarką, wykonywała piękne pająki i bibułkowe kwiaty. Brat Franciszki, Stanisław Wojciechowski był rzeźbiarzem, ale jego prace nie zachowały się do naszych czasów. Julian odwiedzał wuję i zachwycił się jego rzeźbami, zwłaszcza grajkami, którzy wkomponowani byli w mechanizmy pozwalające na animacje. Żona Juliana, Wanda Brzozowska, zawsze wspierała męża w jego pasji twórczej, a sama wykonywała łowickie pająki, wycinanki i bibułkowe kwiaty. Zdolności rzeźbiarskie ma również brat Juliana, Krystian, który mieszka we Włocławku. W 1972 roku Julian założył prywatne ludowe muzeum w miejscu swojego zamieszkania. Za własne pieniądze pozyskane z gospodarstwa wybudował pierwszy pawilon. Kolejne powstawały w latach 1983, 1986 i 2001. Muzeum Ludowe Rodziny Brzozowskich w Sromowie jest jedną z atrakcji turystycznych regionu. Duże ekspozycje figuralne przedstawiają scenki rodzajowe typowe dla kultury ludowej Łowicza i dodatkowo są animowane dzięki mechanizmom zaprojektowanym i wbudowanym przez Juliana. W muzeum można zobaczyć również stare powozy używane w przeszłości przez bogatych chłopów oraz inne zabytkowe wytwory rękodzieła ludowego.

Obecnie właścicielem muzeum jest Wojciech Brzozowski, syn Juliana, który prowadzi dziesięciohektarowe gospodarstwo i administruje muzeum. Odziedziczył po ojcu talent i pasję w zakresie rzeźbiarstwa. Jego żona Renata wykonuje łowickie pająki. Wnukowie Juliana i Wandy również mają talent artystyczny i dzielą pasję rodzinną. Wojciech Brzozowski ma dwie siostry i młodszego brata. Maria Kosińska jest uzdolnioną malarką i wycinankarką, druga siostra Ewa Zabost jest hafciarką. Brat Wojciecha, Michał, specjalizuje się w rzeźbieniu ptaków.

Rodzina Konopczyńskich

Historia rodu Konopczyńskich sięga końca XVIII wieku. Trzech braci Konopczyńskich wyjechało z rodzinnej miej-



Sromów. Muzeum Ludowe Rodziny Brzozowskich

Fot. Wiesław Uczciwek – CKTIPZŁ



Potomkowie Wandy i Juliana Brzozowskich. Odświeżenie Gwiazdy poświęconej Wandzie i Julianowi Brzozowskim na Starym Rynku w Łowiczu Fot. Jacek Rybus



Wojciech Brzozowski, obecny właściciel muzeum

Fot. fotoreporter24.pl/2014/02/03/w-muzeum-ludowym-rodziny-brzozowskich



Ruchome rzeźby w Muzeum Brzozowskich

Fot. sp275.waw.pl/2013/10/sprawozdania-uczniow-klasy-3a-z-wycieczki-do-sromowca-i-zelazowej-woli



Po lewej: Regionalny Zespół Pieśni i Tańca Boczek Chetmonskie; po prawej u góry: Jan Konopczyński przy pracy; po prawej u dołu: Stefan Konopczyński (1901-2001) przy pracy Fot. www.kocierzewpoludniowy.pl/regionalny-zespol-piesni-i-tanca-boczki-chelmonskie; www.jarmarkagiellonski.pl/Bolimow-1-234-27_45_46; akademia.mokskierniewice.pl/nagrodezni-nagroda-kolberga

sowości pod Włocławkiem, a jeden z nich, Jan Konopczyński, osiedlił się w Bolimowie niedaleko Łowicza w 1799 roku. Poślubił Józefę Zielińską, z którą miał pięcioro dzieci. Syn Franciszek urodzony w 1817 roku okazał się ważną postacią w dziejach warsztatu garncarskiego Konopczyńskich. To on zapoczątkował tradycję i pasję garncarskie rodziny. Franciszek został uczniem Jana Walickiego – majstra miasta Bolimowa i w jego warsztacie poznawał tajniki rzemiosła garncarskiego. W 1839 roku zawarł związek małżeński z Marianną Walicką, córką mistrza, a następnie odziedziczył po nim cały warsztat. Z ośmiorga dzieci Franciszka syn Jan (ur. 1840) przejął po ojcu warsztat. W 1860 roku ożenił się z Julianną Stobniecką, z którą miał czwórkę dzieci.

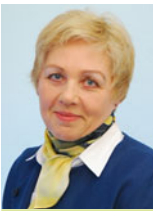
Syn Walenty rozpoczął praktykę u boku ojca i przez wiele lat z nim pracował. Rozwój przemysłu i powstanie licznych manufaktur spowodowało napływ na rynek seryjnych, tańszych wyrobów fajansowych i metalowych. Niedaleko Bolimowa, w Nieborowie, książę Michał Radziwiłł utworzył w 1881 roku fabrykę majoliki, gdzie produkowano wyroby wzorowane na włoskiej i francuskiej ceramice. W obliczu narastającej konkurencji Walenty zatrudnił się w fabryce jako pomocnik, a następnie dopuszczono go do toczenia naczyń. Ze względów finansowych fabrykę wkrótce zamknięto, a Walenty wrócił do rodzinnego warsztatu i wzorując się na majolice nieborowskiej rozpoczął własną produkcję. Stworzył własny styl zdobienia naczyń nawiązujący do motywów roślinnych łowickich. Rozbudował i zmodernizował warsztat.

Kolejne zawieruchy historii i dramaty związane z I i II wojną światową ograniczyły aktywność gospodarczą warsztatu Konopczyńskich. Okres międzywojenny okazał się jednak wyjątkowo pomyślny. Cała rodzina Walentego zaangażowana była w sukces warsztatu. Syn Stefan toczył naczynia, rysunki na nich wykonywał Walenty, żona Leokadia i córka Aleksandra wypełniały te rysunki farbą. Warsztat Konopczyńskich zasłynął w całej Polsce, posypały się propozycje wystawiennicze i napływały poważne zamówienia na oryginalną ceramikę rodziny. W dowód uznania zasług na polu sztuki Walentego uhonorowano w 1928 roku Złotym Krzyżem Zasługi, który odebrał z rąk Prezydenta Mościckiego. Potem miały miejsce liczne nagrody, wyróżnienia, dyplomy i odznaczenia. Po śmierci Walentego warsztat garncarski w Bolimowie przejął Stefan, kontynuując pasję twórczą rodziny i doprowadzając do kolejnych sukcesów. Od 1981 roku w warsztacie pracuje jego syn Jan Konopczyński. Warsztat Garncarski Rodziny Konopczyńskich jest przedmiotem dużego zainteresowania etnografów, naukowców oraz turystów.

Przywiązanie do tradycji oznacza uznanie wartości dziedzictwa kulturowego dla życia jednostki i społeczeństwa, a nie nostalgię za przeszłością. Tradycja jest swoistą propozycją wartości od przeszłości dla przyszłości (Bogdan Matłowski). Okazuje się, że najlepszym kanałem transferu tradycji jest rodzina i kolejne jej pokolenia. ●

Rodzinna pasja Czechlewskich

Zofia, jej mąż Jan, ich syn Adam i jego żona Milena. Trudno ich nazwać firmą rodzinną. A przecież są rodziną i razem pracują. Tańczą. I marzą żeby robić jeszcze więcej. A marzenie to, coraz śmielej zamieniają w plan, który już zaczęli realizować. Uruchomili własną szkołę tańców polskich, gdzie chcą pokazywać kulturę polską i chcą uczyć. W repertuarze zaś nasze tańce ludowe i narodowe.



Alicja Wejner

Dziennikarka, Mobilne biuro prasowe,
www.tekstyprasowe.pl

Alicja Wejner: – Dlaczego masz tży w oczach?

Zofia Czechlewska: Bo rozmawiamy o tym, co kocham.

Rozmawiamy o twojej pracy.

Ale ja swoją pracę też kocham. Bezgranicznie. Bo taniec jest dla mnie wszystkim. To muzyka i scena, ale to także Janek i całe moje dorosłe życie z nim. I nasz wspañiały, ogromnie utalentowany Adam. Sama myśl o tym bardzo mnie wzrusza.

Sporo w tym emocji.

Mnóstwo! Ale jeszcze więcej miłości. Myślę wręcz, że ja cała składam się wyłącznie z najróżniejszych emocji, które nieustannie mnie nakręcają i z tej miłości, która mnie przepełnia, rozczula i uwrażliwia. Miłości do moich najbliższych, ale też do pracy razem z nimi.

Nie wiem, czy można nas nazwać firmą rodzinną, ale na co dzień wspólnie pracując, wciąż tworzymy coś nowego i wartościowego. Korzystamy też z siebie wzajemnie – z możliwości każdego z nas, z doświadczenia i umiejętności. Pomagamy sobie nawzajem i każde z nas zawsze może polegać na pozostałych. Przyznam, że trochę trudno jest mi mówić o nas, jak o firmie rodzinnej, bo też o tańcu musiałabym zacząć myśleć, jak o biznesie. Ale jednak coś w tym jest. Bo przecież od lat utrzymujemy się z tańca.

I rozwijacie się. Niedawno uruchomiliście szkołę tańców polskich, której jesteście właścicielami i pracownikami jednocześnie.

To spełnienie naszego wielkiego marzenia. Będziemy tam pokazywać, jak na przestrzeni wieków tańczono na ziemiach polskich. Jakie tańce towarzyszyły różnym okazjom, ceremoniom i obrzędom. Jak się przy tym zachowywano i jak ubierano. Będziemy też organizować warsztaty, zarówno dla dzieci i młodzieży, jak i dla dorosłych. Także dla instruktorów, którzy będą chcieli przekazywać tę wiedzę dalej. To bowiem bardzo ważne, żeby Polacy znali swoje korzenie i kulturę, z której wyrosli.

Ludzie czują tę melodię i często znają przynajmniej fragmenty tekstów pieśni i piosenek. Widziałam to przez całe lata podczas koncertów Śląska. Jednak wiem też, że powszechna wiedza na ten temat jest bardzo mizerna. Pewnie



Zofia i Jan Czechlewscy

właśnie dlatego wielu z nas wstydzi się przyznawać i mówić głośno, że lubi ten właśnie repertuar. W efekcie bardziej słyszalne są te pojedyncze osoby, które uważają, że to „niemodna ludowizna”, niż ogromne grupy tych, którzy myślą na ten temat zupełnie inaczej. A że my również myślimy inaczej, to chcemy też nasze widzenie tej sprawy propagować i rozsiewać, gdzie się da.

Z tego wynika, że Polską kulturę narodową też kochasz.

Oczywiście! Bo jest wspañiała. I piękna. I to przecież z niej, wszyscy my Polacy, jesteśmy. Każdy z nas. Jeśli więc chcesz dowiedzieć się o sobie czegoś więcej, zrozumieć siebie, obejrzyj się za siebie i popatrz na swoich przodków. Jacy byli, co robili i dlaczego. Uważam, że ich charakter i energia wciąż są w nas. Sporo z nich wzięliśmy i w sobie niesiemy. Dlatego takie spojrzenie w przeszłość narodu czasem bardzo wiele wyjaśnia. Pomaga też zrozumieć rzeczywistość, w jakiej żyjemy. ●

Zofia Czechlewska

tancerka, była solistka Zespołu Pieśni i Tańca „Śląsk”, była zastępczyni kierownika baletu i choreografa ZPiT „Śląsk”, pedagog tańca, choreograf Studenckiego Zespołu Pieśni i Tańca „Katowice”, współpracuje z filharmoniami opolską, śląską i zabrzańską.



Doba jest za krótka

Rozmowa z prof. Alicją Chybicką dyrektorem Kliniki Transplantacji Szpiku, Onkologii i Hematologii Dziecięcej we Wrocławiu.

Mali pacjenci twierdzą, że wrocławska Klinika Hematologii jest najlepsza. Tak twierdzą także ich rodzice. Godzi Pani ze sobą wiele obowiązków: jest dyrektorem kliniki, lekarzem, senatorem, żoną, mamą i babcią. Skąd bierze Pani na to siłę?

Pracuję od 39 lat. Kocham swoją pracę i uwielbiam dzieci. Miałam momenty załamań bo zawsze najtrudniejsza jest śmierć dziecka. To daje poczucie dystansu do innych rzeczy, nie stresują mnie występy, uroczystości, w tym kontekście to nie jest ważne. Skąd biorę na to siłę? Nie wiem, tu pracuje 200 osób i wszystkie mają tę siłę, aby opiekować się dziećmi.

Może to dziwnie zabrzmieć w szpitalu, ale dzieci w tym miejscu czują się bardzo dobrze.

Tu wszystko jest nastawione na dzieci. Mój wspaniały, wykształcony personel jest pełen empatii. Nie wyobrażam sobie, aby któryś z pracowników brał jakieś pieniądze od pacjenta. To byłby jego ostatni dzień w pracy. Organizujemy Święta Bożego Narodzenia, Wielkanocne, jeździmy z dziećmi na spotkania z Papieżem. Dzieci to uwielbiają. Pływamy statkiem, zaprasza nas policja i wojsko. Zawsze znajdzie się jakaś grupka, która skorzysta z zaproszenia. Mamy pod swoją opieką ponad 2000 dzieci. Leżą w łóżkach, odpina się je od chemii i zabiera na wycieczkę na 2 godziny. To sprawia im dużo radości.

Nasze dzieci odwiedzają różne sławy. Była Maryla Rodowicz, wielu sportowców: Otylia, Zegan, Pudziański i wielu aktorów. Dzieci lubią naszą Klinikę. Jest tu kolorowo i ładnie, staramy się aby dzieci nie widziały pękających rur i sypiących się tynków. Kiedy chcemy wypisać dziecko na święta mówi ono, że tutaj jest jego pokój i jego mama, więc ma już wszystko. Bliskość rodziców wpływa pozytywnie na proces zdrowienia dziecka.

Dzisiaj nietatwo o pieniądze, Pani to jednak się udaje.

Walczyłam ze wszystkimi ministrami o pieniądze na leki, zaczynało się awanturą, a kończyło przyjaźnią i zawsze te pieniądze udawało się zdobyć. Mamy dzieci z całej Polski. To jest tak, że mnie okropnie wkurza od zawsze, a od czasu jak jestem senatorem rządzącej partii w szczególności, gdy ograniczają mnie procedury. Dziecku nie powinno zabraknąć niczego!

Ostatnio zdobyliśmy I miejsce wśród onkologii dziecięcych i III miejsce wśród wszystkich onkologii w kraju. Byłam zdumiona, bo nasza klinika jest w najgorszym stanie technicznym. Ale tę nagrodę przyznawały również dzieci i one głosowały na nas.

W przyszłym roku otwieramy nową klinikę. Mamy dobrego, wymagającego zespół szkolny, który uczy te dzieci. Ja uważam, że jak dziecko uwielbia naukę, to niech się uczy, a jak go do niej nie ciągnie, to najpierw niech wyzdrowieje, a potem zobaczymy.



Fot. Maria Nawrot (2)



Wigilia organizowana dla dzieci przez Klinikę Transplantacji Szpiku, Onkologii i Hematologii Dziecięcej i fundację Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową. Pierwsza od lewej prof. Alicja Chybicka

Macie w klinice doskonałych rehabilitantów.

Duży nacisk kładziemy na ruch. Leżące dziecko jest rehabilitowane na miejscu, potem są to spacer, a następnie sport. Nasi pacjenci startują w onkoigrzyskach dolnośląskich, krajowych, były w Moskwie na światowej onkoolimpiadzie. Zdobywają medale i są szczęśliwi. To taki rodzaj terapii. Sama biegam w maratonach, byłam na Kilimandżaro więc wiem, jak ważny jest ruch dla człowieka. Obecnie na moim oddziale jest 85% wyleczalności i jest to ogromny postęp, bo w 1975 roku kiedy ja zaczynałam, było to 15%.

Była Pani bardzo dobrą studentką, a dzisiaj posiada Pani sześć specjalizacji.

Mam 6 specjalizacji głównie z powodu nieprzyjaznych przepisów. Stojąc na czele kliniki żeby zakontraktować opiekę paliatywną, musiałam mieć specjalizację z opieki paliatywnej, immunologia kliniczna potrzebna mi była do spraw niedoborów odpornościowych, mamy oddział transplantacji więc byłam jednym z dwóch pierwszych przeszczepowców w kraju, specjalizację I i II stopnia z pediatrii zrobiłam stosunkowo szybko, z onkologii i hematologii dziecięcej też.

Jak Pani godzi pracę Senatora i szefa kliniki?

To nie jest łatwe. Nie jestem etatowym Senatoren, muszę tę pracę pogodzić z pracą w klinice. Mam wykłady ze studentami, przyjmuję i konsultuję pacjentów, zarządzam kliniką. Nie starcza mi jednak czasu na taką zwykłą, codzienną pracę. Odnoszę wrażenie, że tu nie nadążam i tam nie nadążam. W klinice mam wspaniałych zastępców i chociaż sama podejmuję strategiczne decyzje, wszyscy świetnie sobie radzą. W Senacie nikt mnie nie zastąpi. Wszyscy Senatorowie wiedzą, że pierwszym obowiązkiem są obowiązki parlamentarne i może z nich zwolnić tylko śmierć lub L4.

Nie nadaję się na polityka, trudno mi się zgodzić z wieloma rzeczami, ale udało mi się załatwić w tym czasie wiele spraw dla dzieci.

W 2007 r., kiedy zostałam przewodniczącą Polskiego Towarzystwa Pediatrycznego, zaczęłam walczyć o przywrócenie pediatrii na pierwszą linię, aby dzieci były pod opieką pediatrii, to mi powiedziano, że nie zawrócę Wisły kijem. Tymczasem właśnie została zawrócona, czekamy tylko na podpis Prezydenta Komorowskiego i pediatrii wrócą. Udało mi stworzyć Parlamentarny Zespół ds. Dzieci, poselsko-senacki, posłów i senatorów z wszystkich opcji. Chciałabym także stworzyć Ustawę o Dzieciach. Byłby to zbiór wszystkich praw zebranych z wszystkich dokumentów dotyczących dzieci. To straszna praca obejmująca wszystkie dziedziny życia małego człowieka. Niestety nie udało mi się jeszcze do tego zabrać.

Czy to oznacza, że zdecyduje się Pani uczestniczyć повторно w wyborach do Senatu?

Nie wiem, na dzisiaj raczej nie niż tak, bo jest to strasznie ciężka praca. Polityka jest trudną działką, jednak jeżeli taka propozycja padnie ze strony Platformy, bo będzie taka potrzeba, to się zastanowię. Wciąż mam na uwadze dobro dzieci, tyle jest jeszcze rzeczy do zrobienia. Dobra jest za krótka. Sama mam troje dzieci i dwoje wnucząt, i pomimo że ciężko pracuję, to jednak zawsze gdy wracam do domu,



Aktor Aleksander Aksinowicz charytatywnie występujący dla dzieci

zabieram je na jedną noc do siebie. Żadne z moich dzieci nie jest lekarzem, a mąż jest inżynierem elektronikiem. Jestem wdzięczna mojej rodzinie. Wcześniej pomagała mi nieżyjąca już mama oraz wspaniała teściowa, teraz wspiera mnie mąż i dzieci.

Powstaje nowa klinika. Jak udało się Pani tego dokonać w tak trudnym dla służby zdrowia i jej finansów okresie?

Ja nigdy się nie poddaję, zawsze walczę, ale historia powstania nowej kliniki to prawdziwy fart. Kilka lat temu Fundacja na Ratunek z Chorobą Nowotworową rozpoczęła zbieranie pieniędzy na ten cel. Uzbierano 12 milionów, ale za to się nie postawi kliniki, bo ona kosztuje 116 milionów. Tymczasem trafił chciak, że zostały unijne środki. Ja byłam w odpowiednim miejscu w odpowiednim czasie i udało się je pozyskać dla kliniki. Wsparcia udzielali wszyscy politycy z wszystkich opcji. Potem już pomagali wszyscy. To było wspaniałe.

W czym jeszcze nasi czytelnicy, członkowie Inicjatywy Firm Rodzinnych mogą Pani pomóc?

Potrzebni są wolontariusze, którzy poczytają książki, pójść z dzieckiem na spacer. Pieniądze zawsze są potrzebne. Dzisiaj już nie na leki, ale na rehabilitację już tak. Czasami jest ona długa, kosztowna i trwa wiele lat.

Życzymy Pani i wszystkim chorym szybkiego zakończenia budowy nowej, kolorowej, przyjaznej kliniki, a Pani dłuższej doby. ●

Maria Nawrot

Dziennikarka telewizyjna, prezes Stowarzyszenia Dziennikarzy i Wydawców, Członek zarządu Telewizji Internetowej Dolnego Śląska „itd”.

Justyna Romanowska

Dyrektor Biura Marketingu i Reklamy Telewizji Internetowej Dolnego Śląska „itd”, specjalista Public Relations

Jeździeckie firmy rodzinne

Jeździectwo od zawsze uważane było za sport elitarny oraz elegancki, w którym liczy się przede wszystkim jakość. Nawiązanie do tradycji, pewnej historii, prestiżu, a także piękno to wartości oraz atrybuty, które kojarzą się z szeroko rozumianym jeździectwem.



dr Alicja Hadryś-Nowak

Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego i projektu Kody Wartości, adiunkt w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu

Historia jeździectwa to historia ludzi, ale przede wszystkim historia wspaniałych koni. Jednakże jeździectwo to nie tylko dyscyplina sportu czy forma rekreacji, jeździectwo to również wielki przemysł, w którym na całym świecie znajdują zatrudnienie miliony osób. Wiele przedsiębiorstw działających w tej branży to firmy obecne na rynku od lat, często nawet od pokoleń, które zrodziły się z pasji ich założycieli do koni, a także stylu życia, jakim jest jeździectwo. Co ciekawe, firmy te to w większości przedsiębiorstwa rodzinne.

Wśród przedsiębiorstw działających w świecie jeździeckim znaleźć można wiele firm rodzinnych, które zrodziły się z pasji do koni i jeździectwa. Ich obecność na rynku od lat jest wielkim atutem. Świadczy o ich wiarygodności, a także potwierdza jakość oferowanych produktów. Bardzo ważne jest również to, że w nazwie firmy, czy wręcz cała nazwa firmy, to nazwisko założyciela, właściciela, rodziny, która zarządza firmą. To z kolei sprawia, że firma na rynku nie jest odbierana bezosobowo, a klienci mają przez to poczucie bezpieczeństwa. To tak jakby sam właściciel ręczył za produkt firmy własnym nazwiskiem – w końcu każdemu z nas zależy na dobrze postrzeganym własnym nazwisku. Wśród jeździeckich firm rodzinnych znajdują się takie, które dostarczają pasze i suplementy, siodła i sprzęt, ogłowia, odzież, produkty do pielęgnacji czy wyposażenie stajni. Są wśród nich firmy obecne na rynku od wielu dziesiętnych lat – jak np. Kieffer czy Roeckle. Oto historie niektórych z nich...

Historie rodzinnych pasji

Firma Hermann Sprenger znana jest z niezwykle wysokiej jakości produktów oraz nowatorskich form i rozwiązań. To utworzone w roku 1872 przedsiębiorstwo prowadzone jest obecnie przez przedstawiciela czwartego już pokolenia rodziny Sprengerów. 130 lat doświadczenia w produkcji artyku-



Alicja Hadryś-Nowak na koniu

Fot. Katarzyna Wosik

Wśród jeździeckich firm rodzinnych znajdują się takie, które dostarczają pasze i suplementy, siodła i sprzęt, ogłowia, odzież, produkty do pielęgnacji czy wyposażenie stajni.

łów jeździeckich oraz innowacyjne technologie i badania uczyniły firmę Sprenger światowym potentatem w produkcji wędzideł. Sprenger zatrudnia ok. 160 pracowników i oprócz artykułów jeździeckich produkuje okucia jachtowe i okucia łodzi oraz sprzęt kynologiczny. Misją firmy jest zapewnienie jak najlepszego, a zarazem najmniej dokuczliwego dla konia kontaktu między jeźdźcą a pyskiem konia. Od początku powstania firmy nastawiono się na poszukiwanie jak najlepszych rozwiązań w tym zakresie. Szukano odpowiednich materiałów dla wędzideł.

Ciągle prowadzone są badania we współpracy z lekarzami weterynarii oraz trenerami i zawodnikami po to, aby wywiązać się z misji zapoczątkowanej przez założyciela.

Kolejna rodzinna firma to znana większości miłośników koni Absorbine®, zwana absorbiną. Sami o sobie mówią: „nasza historia zaczyna się od wielkiej miłości do koni”. Założyciele, Felon Young Wilbur oraz jego żona Mary Ida, wiedzieli, że bez koni świat byłby zupełnie inny. Dlatego postanowili, że będą robić wszystko aby pomóc utrzymać konie w jak najlepszym zdrowiu i kondycji. Będąc wier-

nym swym postanowieniem, w 1892 roku wynaleźli formułę preparatu, składającego się z ziół oraz olejków, który dzisiaj jest znany pod nazwą Absorbine® Veterinary Liniment. W miarę jak popularność absorbiny rosła, niektórzy farmerzy zaczęli stosować ją również dla złagodzenia nadwężonych własnych mięśni. Wtedy to pracujący już w firmie rodzinnej syn Wilbur pomyślał, że warto byłoby wprowadzić na rynek „ludzką” wersję absorbiny. I tak w roku 1904 powstała Absorbine Jr.®, zawdzięczająca swoją nazwę „juniorowi” – stąd skrót Jr.

Dzisiaj, ponad 120 lat później, asortyment firmy jest oczywiście znacznie szerszy, ale cały czas firma kieruje się wartościami zaszczyconymi przez założycieli – zaangażowaniem w dostarczanie wysokiej jakości produktów pomagających dbać o zdrowie zarówno koni, jak i ludzi. Absorbine® jako firma przeszła długą drogę, ale pasja Wilbura i Mary jest ciągle obecna.

Kolejną firmą rodzinną jest założona w 1848 roku w Monachium firma Kieffer. Już w samej nazwie firmy właściciele podkreślają jej rodzinny charakter wskazując na to, że ich firma to „pokolenia doskonałości”, w produkcji siodła oczywiście. Zresztą podkreślanie rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, odwoływanie się do tradycji czy lat doświadczeń jest bardzo charakterystyczne dla niemieckich firm rodzinnych, nie tylko tych związanych z jeździectwem. Kieffer stara się łączyć nowoczesne rozwiązania z tradycyjnym rzemiosłem.

Inną niemiecką firmą rodzinną zajmującą się produkcją siodła jest firma Passier, dzisiaj już Passier&Sohn. Właściciele również nawiązują do tradycji i pasji, podkreślając, że Passier to „dusza jeździectwa od 1867 roku”. Od początku istnienia firma dążyła do bardzo wysokiego standardu siodła Passier po to, aby sprostać wymaganiom miłośników koni. Dzisiejsze produkty są wynikiem 145 lat doświadczenia. Ale jak podkreślają właściciele, wiele się zmieniło od czasu założenia firmy. Szczególnie w jeździectwie. Pomimo to, produkty firmy rodzinnej Passier są ciągle obecne na rynku. A to dobry znak, dowodzi, że jakość w połączeniu z tradycją może być źródłem sukcesu. Jak już wspomnieliśmy, firma Passier& Sohn została założona w 1867 roku przez Georga Christiana Passiera, który bardzo szybko wprowadził standardy wysokiej jakości w produkcji siodła. Jednym z większych wyróżnień z tamtego okresu było mianowanie firmy głównym dostawcą siodła do Jego Królewskiej Mości Cesarza i Króla. W 1901 roku do firmy dołączył syn Georga, Ernst Passier. Dzięki swoim kontaktom, szczególnie zagranicznym, udało mu się przeprowadzić firmę przez trudny okres I wojny światowej. Z kolei w 1930 roku do firmy dołączył jego syn, imiennik dziadka, Georg. Zanim dołączył do firmy rodzinnej zdobywał doświadczenie pracując między innymi w USA. Po II wojnie światowej, kiedy to zniszczeniu

uległy zarówno produkcja, jak i sprzedaż, to właśnie jemu udało się wszystko odbudować i zorganizować na nowo. W tamtym czasie głównym celem firmy stała się ekspansja zagraniczna. W roku 1968, dokładnie 101 lat od dnia założenia firmy, zięć George’a Jochen A. Kannemeier dołączył do firmy i stał się „siłą napędową” dalszego rozwoju i ekspansji. Dzisiaj firma Passier&Sohn eksportuje do ponad 40 krajów świata, na każdy kontynent. Wygląda na to, że jest to rodzinna firma z przyszłością, od 1867 roku.

Wśród jeździeckich firm rodzinnych znajduje się również firma Roeckl Sports. Jest to średniej wielkości przedsiębiorstwo, obecne na wielu światowych rynkach, prowadzone przez szóste pokolenie, ze 170-letnią tradycją. Motto firmy rodzinnej Roeckl Sports to: „Być innowacyjnym pozostając w zgodzie z tradycją. Chronić to, co jest sprawdzone, ulepszać to, co jest dobre!”.

Firma została założona w 1839 roku przez Jakoba Roeckl’a – mistrza wyrobów skórzanych. W 1844 roku opatentował on metodę wyrobu skórzanych rękawiczek,

która polegała na tym, że skóra stawiała się delikatna i miękka. W 1867 do firmy dołączył jego syn Christian Roeckl, który zapoczątkował eksport rękawiczek do Anglii oraz Stanów Zjednoczonych. Za jego „rządów” powstała również nowa fabryka, dzisiaj znana jako Roecklplatz. W 1892 roku powstała fabryka w Berlinie, Wisbaden, Frankfurtu oraz Bremen, do czego przysłużył się kolejny z rodu Roecklów, Heinrich. W roku 1910 otwarto, dzisiaj powiedzielibyśmy, sklep firmowy Roeckl. Przez trudny czas wojny firmę przeprowadził przedstawiciel czwartego pokolenia rodziny Roeckl – dr Heinrich Franz. W roku 1968 firmą rodzinną zaczęło kierować dwóch braci Stefan i Anton Roeckl. Z kolei od 2000 roku zarządzanie firmą przejął kolejny Stefan Roeckl – przedstawiciel szóstego już pokolenia. W roku 2006 dołączył do niego kuzyn Christian. Dzisiaj firma rodzinna zarządzana jest przez dwóch kuzynów Stefana i Christiana Roeckl, a rękawiczki Roeckl trafiają do ponad 60 krajów świata. Jak sami twierdzą, pracują z zaangażowaniem i pasją tak jak uczyli ich ojcowie i rodzina. Dzięki temu ciągle ulepszają modele, poszukują nowych materiałów oraz wprowadzają nowe metody produkcji. Aby osiągać jak najlepszy efekt stale współpracują nie tylko z użytkownikami rękawiczek, ale również z lekarzami i fizjoterapeutami. Poza jeździectwem swoje produkty kierują do rowerzystów, biathlonistów, narciarzy, biegaczy nordic walking oraz dla innych aktywnych grup.

Wyżej wspomniane firmy rodzinne to oczywiście nie które z tych, które działają na rynku jeździeckim. W zasadzie wszystkie firmy rodzinne związane z końmi powstają z pasji i miłości do tych pięknych zwierząt. Może to jest właśnie sekret ich długowieczności i trwania przez pokolenia... ●

Wśród jeździeckich firm rodzinnych znajduje się również firma Roeckl Sports. Jest to średniej wielkości przedsiębiorstwo, obecne na wielu światowych rynkach, prowadzone przez szóste pokolenie, ze 170-letnią tradycją. Motto firmy rodzinnej Roeckl Sports to: „Być innowacyjnym pozostając w zgodzie z tradycją”.

Forma prawna a bezpieczeństwo finansowe firm rodzinnych

Jedną z najważniejszych decyzji dla firmy rodzinnej z uwagi na jej bezpieczeństwo finansowe oraz bezpieczeństwo związanej z nią rodziny, jak również ze względu na możliwości pozyskania środków finansowania rozwoju, jest wybór właściwej formy organizacyjno-prawnej.



dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem,
Uniwersytet Łódzki

Formę tę należy rozumieć jako prawne podstawy przedsiębiorstwa, do których dostosowana winna być cała organizacja zarządzania oraz wzajemne powiązania, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego stosunkach zewnętrznych z otoczeniem¹.

Do podstawowych kryteriów wyboru lub zmiany formy prawnej przedsiębiorstwa zaliczyć należy:

- określenie zasad odpowiedzialności (głównie za zobowiązania),
- uprawnienia do decydowania i reprezentowania,
- zasady podziału zysku i ewentualnego udziału w stratach,
- możliwość finansowania bieżącego działania i rozwoju przedsiębiorstwa,
- nakłady związane z określoną formą prawną,
- obciążenia podatkowe.

W przypadku firm rodzinnych zastosowanie mają następujące formy prawne prowadzenia biznesu:

- działalność gospodarcza osoby fizycznej (tzw. przedsiębiorstwa jednostkowe, przedsiębiorstwa jednego właściciela),
- spółki cywilne,
- spółki osobowe prawa handlowego (jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna),
- spółki kapitałowe prawa handlowego (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna).

Plusy i minusy wybranych form prawnych biznesu rodzinnego

Z punktu widzenia zarządzania finansami firmy rodzinnej najbardziej istotne są dwa kryteria doboru formy prawnej: **poziom ryzyka/bezpieczeństwa finansowego firmy i rodziny oraz możliwości pozyskiwania środków na finansowanie**

rozwaju przedsiębiorstwa. Użyteczność różnych form prawnych pod tymi względami jest bardzo zróżnicowana.

Przedsiębiorstwa jednostkowe:

- właściciel jest wobec swych wierzycieli odpowiedzialny w pełni (nieograniczenie) całym swym łącznym majątkiem prywatnym, sam ponosi pełne ryzyko gospodarowania,
- wysokość kapitału własnego zależna jest od aktualnego majątku właściciela oraz od jego powiększenia drogą reinwestycji części zysku,
- uzyskanie kapitału z zewnątrz w formie kredytów i pożyczek jest w dużym stopniu zależne od sytuacji majątkowej i dobrego imienia przedsiębiorcy. Kredyty długookresowe są trudno dostępne².

Spółki cywilne – wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki całym swym prywatnym majątkiem³. Jednakże z uwagi na stosunkowo niski potencjał tej formy prowadzenia biznesu systematycznie spada zainteresowania nią ze strony przedsiębiorców rodzinnych.

Spółki jawne:

- za zobowiązania spółki jawnej każdy wspólnik odpowiada jak przedsiębiorca jednostkowy, tzn. nieograniczenie całym swym prywatnym majątkiem. Odpowiedzialność ta jest solidarna, tzn. że wierzyciel może np. zaskarżyć jednego tylko, dowolnie przez siebie wybranego wspólnika,
- wysokość kapitału własnego jest tu (jak w przedsiębiorstwie jednostkowym) ograniczona prywatnym majątkiem wspólników oraz możliwością osiągnięcia zysków,
- uzyskiwanie dodatkowego kapitału obcego w drodze kredytu jest w tej formie łatwiejsze niż w przedsiębiorstwie jednostkowym. Przyszłość przedsiębiorstwa nie jest bowiem już tak silnie związana z losem jednej osoby, a wobec istnienia grupy nieograniczenie swym majątkiem odpowiadających wspólników kredytowa wiarygodność tej formy spółki jest wysoka⁴.

Spółki partnerskie – partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu. Wszyscy partnerzy natomiast odpowiadają osobiście i solidarnie

całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki niezwiązane z wykonywaniem wolnego zawodu, np. zaciągnięcie kredytu przez spółkę.

W spółkach komandytowych mamy dwa rodzaje współników. Należą do nich komplementariusze, którzy właściwie nie różnią się od przedsiębiorców jednostkowych czy współników jawnych (tak jak oni odpowiadają za zobowiązania spółki nieograniczenie, całym swoim – także osobistym – majątkiem) oraz komandytariusze, których odpowiedzialność ogranicza się tylko do wysokości wniesionego wkładu. Ponadto:

- wysokość kapitału ograniczona jest z jednej strony majątkiem prywatnym komplementariuszy, a z drugiej strony wkładami komandytariuszy. Jednocześnie – poza reinwestycją zysku – istnieje możliwość przyjęcia dodatkowych współników, zarówno komplementariuszy, jak i komandytariuszy, a także możliwość podniesienia wysokości wkładów,
- jeśli chodzi o dostęp do kapitału obcego, to jednak istnienie komandytariuszy z ich ograniczoną odpowiedzialnością stanowi często czynnik utrudniający w porównaniu np. ze spółką jawną.

Spółki komandytowo-akcyjne łączą w sobie zarówno cechy spółki komandytowej, jak i spółki akcyjnej, co czyni je wyjątkowo atrakcyjną dla firm rodzinnych formą prowadzenia działalności gospodarczej. Akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania spółki. Komplementariusz odpowiada natomiast za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem, solidarnie z pozostałymi komplementariuszami oraz ze spółką. Ponadto odpowiedzialność komplementariusza za zobowiązania spółki jest subsydiarna, co oznacza, że wierzyciel może prowadzić egzekucję z jego majątku dopiero, gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna. W celu ograniczenia odpowiedzialności współni-

ków spółki komandytowo-akcyjnej jako komplementariusza często dobiera się spółkę kapitałową, najczęściej spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością:

- odpowiedzialność udziałowców tej formy spółki jest ograniczona do wysokości ich wkładów,
- wysokość kapitału własnego wynika z posiadania kapitału zakładowego oraz funduszy zapasowych i rezerwowych. Jego zwiększenie może być dokonane w drodze dopłat lub w drodze przyjęcia nowych współników,
- jeśli chodzi o uzyskiwanie długookresowego kapitału obcego, spółka ze względu na ograniczenie odpowiedzialności wszystkich współników często traktowana jest jako kredytowo mniej wiarygodna.

W spółkach akcyjnych akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki, ryzyko ponoszą jedynie do wysokości wniesionego kapitału. Możemy mieć tu jednak do czynienia z ryzykiem przejścia firmy rodzinnej na publicznym rynku kapitałowym oraz utraty przez nią rodzinnego charakteru⁵.

Profesjonalizm zarządzania biznesem rodzinnym wymaga dokonania okresowej, dogłębnej analizy aktualnie obowiązującej formy prawnej oraz dostosowania jej do osiągniętego etapu rozwoju przedsiębiorstwa. Forma ta powinna stanowić element wspierający wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, a nie barierę jego funkcjonowania, powinna optymalizować ryzyko oraz ułatwiać pozyskiwanie niezbędnych środków finansowych. •

¹ J. Kortan, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 1997, s. 67-110.

² Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 02.07.2004 r.

³ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny.

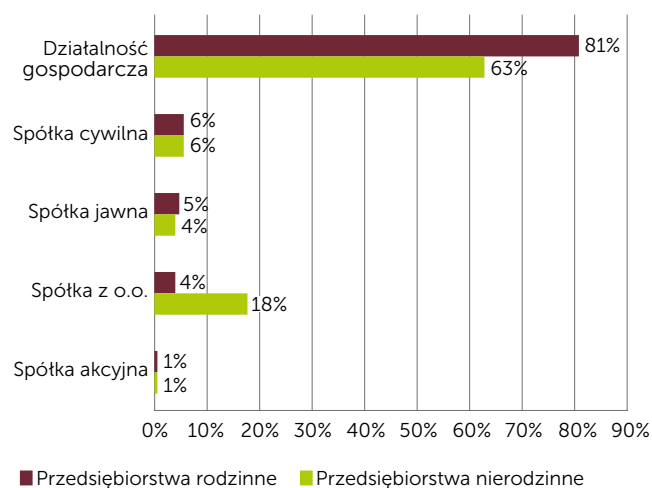
⁴ Ustawa z dnia 15.09.2000 r. – Kodeks spółek handlowych z 15.09.2000 r.

⁵ Ustawa z dnia 15.09.2000 r. Kodeks spółek handlowych.

Najbardziej popularną formą organizacyjno-prawną w Polsce jest jednoosobowa działalność gospodarcza osób fizycznych. Według badań z 2009 roku, 81% przedsiębiorstw rodzinnych z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw działa w tej formie. Drugą w kolejności jest spółka cywilna (6%), a następnie spółka jawna (5%). Formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wybrało 4% firm rodzinnych. Oznacza to, że firmy rodzinne preferują najprostsze formy i wybierają je zdecydowanie częściej niż firmy nierodzinne. Na rysunku można zauważyć, że szczególnie duża dysproporcja między rodzinnymi i nierodzinnymi firmami sektora MMSP występuje w formie jednoosobowej działalności i spółce z o.o.

Opracowanie Maria Adamska, na podstawie:
Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania, red. A. Kowalewska, PARP, Warszawa 2009 r., str. 35

Formy organizacyjno-prawne w sektorze MMSP



Rodzinna vs. firmowa wartość pieniądza, czyli twoje, moje czy... nasze?

Pieniądze w dzisiejszych czasach stały się symbolem nie tylko dobrobytu, sukcesu, wybitnych osiągnięć, umiejętności, pracowitości i dobrze wykorzystanej szansy, ale także poświęceń i wyrzeczeń, które nieustannie towarzyszą każdemu w drodze do uzyskania finansowego bezpieczeństwa. Mogą stać się przyczyną konfliktu między współpracownikami, najlepszymi przyjaciółmi, dziećmi, rodzeństwem, rodzicami czy współmatczonkami i doprowadzić do nadwerężenia, a nawet rozpadu długotrwałych relacji, powodując szkody w życiu prywatnym i zawodowym.



Marietta Anna Lewandowska

studentka Wyższej Szkoły Bankowej
w Poznaniu, członek Instytutu Biznesu
Rodzinnego

Okiem właściciela – ile mam płacić własnemu dziecku?

Szczególnie trudno jest określić oczekiwania i zobowiązania finansowe na poziomie komunikacji między nestorem i sukcesorem. Bo jak wyznaczyć granice rodzicielstwa i spojrzeć na swoje dziecko jak na niezależnego, godnego pełnego wynagrodzenia przedsiębiorcę, kiedy w pamięci ciągle przewijają się obrazy z dzieciństwa, opłacanie szkoły językowej, studiów, mieszkania i pożyczka na pierwszą inwestycję, która okazała się nieudana? „Dlaczego mam więcej płacić własnemu dziecku, skoro już tyle ode mnie dostało?” pada często pytanie z ust wzburzonego ojca, który po raz kolejny pokłócił się z synem o wysokość wynagrodzenia. Zanim jednak młody sukcesor nauczy się, jak powinna być wyceniona jego praca, często musi zmierzyć się ze stereotypowym myśleniem większości rodziców – właścicieli: „Przecież dałem mu już wszystko, czego mógł ode mnie chcieć. Pieniądze firmowe są pieniędzmi rodziny! Pomogę mu, jeśli tylko będzie potrzebował więcej! Ostatnio pozwoliłem mu wziąć udział w projekcie. Zaangażował się w to całym sercem, widziałem, jak zależy mu na znalezieniu idealnego rozwiązania. Cieszyłem się, że jest to coś, co go naprawdę interesuje. Poradził sobie doskonale z nakładem obowiązków i odpowiedzialności spoczywającej na jego barkach. W nagrodę za tak sumiennie wykonane zadanie cała rodzina mogła pojechać na tygodniowy urlop, bo efekt projektu przerósł nasze oczekiwania. Nie mogę zrozumieć tylko, dlaczego mój syn nie był mi wdzięczny za taką gratyfikację jego osiągnięć. Każdy inny cieszyłby się z takiej premii!”

Przytoczona wypowiedź zbulwersowanego rodzica to przykład, jak bardzo oczekiwania mogą się różnić od rzeczywistości, a także jak wielkie rozczarowanie może ogarnąć, kiedy nie rozumie się punktu widzenia drugiej strony. Bardzo trudno jest właściwie wyważyć i ustalić wysokość wynagrodzenia pracownika, zwłaszcza jeżeli jest nim ukochane dziecko. Niejednokrotnie zdarza się w przedsiębiorstwach rodzinnych, że praca własnego potomka jest oceniana nieadekwatnie i wręcz niesprawiedliwie do jego wysiłku włożonego w określone zadania. Taka sytuacja może w przyszłości skutkować problemami w porozumieniu się z pozostałymi pracownikami oraz rodziną.

Na pewno chcesz, aby Twój syn czy córka został pewnego dnia Twoim godnym następcą. Chcesz, aby posiadał wszelkie kwalifikacje i umiejętności do zarządzania przedsiębiorstwem tak, jak Ty to robiłeś przez wiele lat. Chcesz, aby był zmotywowany, niezależny finansowo, pewny siebie i swoich racji w momentach podejmowania ważnych decyzji. Chcesz aby potrafił sprawiedliwie oceniać pracę podwładnych, aby każdy czuł się nie tylko potrzebny w przedsiębiorstwie, ale także odpowiednio zmotywowany finansowo i ustabilizowany. Chcesz też na pewno, żeby nigdy nie dał się oszukać ludziom, którzy mogliby go wykorzystać finansowo. Aby ułatwić mu te zadania i wesprzeć go w rozwoju, powinieneś nauczyć go wszystkiego, co sam wiesz o wartości pieniądza. Pieniądze są jednym z bardzo ważnych czynników motywacyjnych. Wychowanie dziecka, które będzie potrafiło umiejętnie kierować innymi ludźmi zachowując przy tym szanowane w rodzinie wartości, oraz potrafiące sprawiedliwie i uczciwie nagradzać pracę tych ludzi – to ogromnie trudne wyzwanie, przed którym staje każdy rodzic – właściciel.

Okiem sukcesora – ile warta jest moja praca?

Każdy w okresie dorastania chce otrzymywać własne „drobniaki” czy kieszonkowe. Aby to uzyskać, dzieci z firm

rodziny już od najmłodszych lat zaczynają pomagać w przedsiębiorstwie. Naturalne wydaje się być więc podejście rodziców, którzy w zamian za dobrze wykonane zadanie, zamiast pieniędzy nagradzają swoje pociechy drobnymi upominkami, słodyczkami, wydłużonym czasem na zabawę czy pochwałą. Kiedy zadanie było większe i wymagało poświęcenia znacznie większej ilości czasu – nagrodą były niewielkie sumy pieniędzy, bądź podwyższone kieszonkowe, co dla młodzieży było zawsze wspaniałym rozwiązaniem. Z biegiem lat rodzice – właściciele często zapominają, że ich potomstwo nie ma już kilkunastu lat, że ich kompetencje znacząco się rozszerzyły, oraz że dzieci już nie są tylko dziećmi, ale są także pracownikami, przedsiębiorcami i samodzielnymi dorosłymi, którzy zasługują na rzetelną i obiektywną wycenę ich umiejętności i pracy. Młoda sukcesorka mówi: „Zawsze chciałam pomagać w firmie taty. Odkąd tylko pamiętam interesowałam się wszystkim co się tam dzieje! Żeby lepiej wesprzeć w przyszłości moich rodziców i umiejętnie pokierować firmą, poszłam na studia, które miały mnie przygotować do przejęcia przedsiębiorstwa i zarządzania nim. Zrobiłam dodatkowe szkolenia z zakresu sprzedaży, marketingu i PR, aby lepiej wypromować firmę na rynkach międzynarodowych. Połowę mojego życia spędziłam na wzbogacaniu swojego CV, aby pokazać rodzicom, że się staram i że naprawdę nadaję się na stanowisko zarządcze. Co z tego mam? Nie dość, że moja pensja jest nieproporcjonalnie niska do moich osiągnięć (oszczędzanie na rodzinie to przecież norma...), że w ramach premii dostaję nową pralkę albo lodówkę do mieszkania (jeśli stara akurat się zepsuła), że o wolnym mogę tylko pomarzyć, bo jeśli jest problem z księgami rachunkowymi albo na produkcji znowu zepsuła się maszyna (nie ma znaczenia czy jest weekend, czy święta, czy urodziny babci) cała rodzina musi się stawić na miejscu i poświęcić czas prywatny na ratowanie sytuacji, to w dodatku każdy mój błąd jest wypominany nie tylko w rodzinie, ale i przy współpracownikach. Jest mi bardzo trudno odnaleźć motywację do dalszej pracy, a prawie niemożliwe jest, abym kiedyś znów przychodziła tu z radością.”

Prawie każdy młody sukcesor musi mierzyć się z problemem własnych pieniędzy w firmie rodzinnej. Nie jest to łatwe zadanie, jako że rodzic – właściciel

Prawie każdy młody sukcesor musi mierzyć się z problemem własnych pieniędzy w firmie rodzinnej. Nie jest to łatwe zadanie, jako że rodzic – właściciel bardzo często nie rozumie, w czym tkwi problem. Drogi sukcesorze – pamiętaj o tym, że Twoi rodzice zawsze będą w Tobie widzieć ich ukochane dziecko, bez względu na to, od ilu lat masz już własne.

bardzo często nie rozumie, w czym tkwi problem. Drogi sukcesorze – pamiętaj o tym, że Twoi rodzice zawsze będą w Tobie widzieć ich ukochane dziecko, bez względu na to, od ilu lat masz już własne. Żeby pomóc im zrozumieć Twoje spojrzenie na wysokość wynagrodzenia, jakie Ci przysługuje, musisz im o tym powiedzieć. Rozmawiaj z nimi, pokaż, że zasługujesz na kwoty adekwatne do Twojej pracy, pokaż jak ważna jest dla Ciebie niezależność finansowa. Pamiętaj jednak, że każdy medal ma dwie strony; jeżeli wiesz, że Twoje wynagrodzenie jest zbyt wygórowane w stosunku do pracy, jaką wkładasz w wykonywanie obowiązków, powinieneś obiektywnie zwrócić na to uwagę rodzicom. Takie zachowanie może nauczyć Cię w przyszłości uczciwego traktowania innych pracowników, a także wzmocni Twoje poczucie prawości i sprawiedliwości. Jedną z możliwości, która może pomóc młodemu sukcesorowi sprawdzić swoje kompetencje, jest okresowe znalezienie zatrudnienia w innym przedsiębiorstwie. Jest to szansa nie tylko na zdobycie nowego doświadczenia, ale przede wszystkim na obiektywne wycenienie własnych możliwości i umiejętności.

Właściciel – rodzic natomiast, powinien pamiętać, że **dobry i efektywny pracownik, to między innymi pracownik odpowiednio nagradzany finansowo.** ●



Połowa drogi

Projekt Firmy Rodzinne 2 rozpoczął się w lipcu 2013 roku, kończy w czerwcu 2015. Jesteśmy więc w połowie drogi. 3 czerwca w Warszawie rozpoczęła się piąta już edycja szkoleń dla przedsiębiorców. Miła być ostatnią, ale nie jest wykluczone, że odbędzie się jeszcze jedna edycja w Poznaniu. Zagłądajcie więc na naszą stronę www.firmyrodzinne.eu

Projekt składa się z pięciu równoległych działań. Są to: 1. szkolenia dla przedsiębiorców, 2. studia podyplomowe „Innowacyjne zarządzanie firmą rodzinną” na SWPS dla dzieci przedsiębiorców, 3. warsztaty dla liderów, czyli tych, którzy chcą budować środowisko firm rodzinnych w swoich okolicach, 4. kampania społeczna „Firma rodzinna to marka” 5. sieciowanie, czyli networking.

Tak więc FR2 łączy pięć przenikających się aspektów – podnoszenie kwalifikacji przedsiębiorców (szkolenia); dialog międzypokoleniowy (studia); przedsiębiorczość społeczną (liderzy); informowanie społeczeństwa o tym, że firmy rodzinne są podstawą każdej gospodarki i warto je wspierać (kampania społeczna); oraz sieciowanie (budowa środowiska, które dzięki projektowi jest umocnione nawiązanymi się podczas spotkań relacjami przyjacielskimi i biznesowymi, a dzięki budowanemu w ramach projektu portalowi może rosnąć, pozostać w stałym kontakcie i gromadzić wiedzę o firmach rodzinnych).

Co robimy w Projekcie

Dialog i wspólne uczenie się oraz przenikanie się systemów rodzinnych, społecznych i biznesowych są podstawą opracowanej podczas pierwszego projektu Firmy Rodzinne (2009-2011) „Metodologii wsparcia firm rodzinnych.” (Koncepcja metodologii: Dorota i Jacek Jakubowscy). Na tej metodologii opierają się szkolenia części bazowej, na którą składają się trzy konferencje i warsztaty, podczas których uczestnicy rozwijają swoje kompetencje zawodowe i osobiste, uczą się od siebie nawzajem, dzielą doświadczeniem, słuchają wykładów ekspertów od zarządzania i wsparcia firm rodzinnych, m.in. prof. A.J. Bliklego, propagatora idei zarządzania godnościowego, dr A. Lewandowskiej, która uczy, jak budować strategię czy J. Jakubowskiego, który przekonuje, jak ważne jest zarządzanie emocjami. Po ukończeniu szkoleń bazowych przychodzi czas na szkolenia tematyczne, które każdy uczestnik dobiera według potrzeb swoich i swojej firmy, mając do wyboru takie tematy, jak na przykład: strategia rozwoju firmy, planowanie sukcesji, budowa marki, rozwiązywanie konfliktów, delegowanie zadań, zarządzanie finansami i inne. Za szkolenia tematyczne odpowiedzialny jest nasz partner z Poznania, czyli Concordia Design. Trenerów szkoleń tematycznych uczestnicy projektu poznają podczas drugiej konferencji szkoleniowej. Za nami już trzy konferencje Concordii Design: w Poznaniu, Warszawie i Krakowie.

Bardzo atrakcyjną częścią FR2 są spotkania mentoringowe, które rozpoczęły się w czerwcu wizytą w firmie YES.



Fot. Ewa Borucka

Kobiety Projektu na Kongresie Kobiet. Od lewej: Małgorzata Mączyńska, koordynatorka z ramienia PARP, Urszula Hoffmann, trenerka pracy z opowieścią, Alicja Wejner, biuro mediów i PR

Dobłą wiadomością dla wszystkich, którzy nie mogą uczestniczyć w projekcie, a są zainteresowani tą tematyką jest to, że w spotkaniach mogą brać udział nie tylko beneficjenci FR2, ale też firmy spoza projektu, pod warunkiem, że na dane spotkanie są jeszcze miejsca. Tu znów warto zagłądać na naszą stronę, do działu „spotkania mentoringowe”. Do wizyt u siebie zapraszają m.in. firma VOX, Solaris, Fakro, Enelmed, Pożegnanie z Afryką, Mokate.

Kongres Kobiet

9 i 10 maja, w warszawskim Pałacu Kultury odbył się Kongres Kobiet, w którym projekt Firmy Rodzinne 2 bardzo aktywnie uczestniczył. Przyznam, że sama w Kongresie Kobiet biorę udział odkąd działa, czyli od lat sześciu. Staram się być wtedy na wszystkich wydarzeniach w Sali Kongresowej i na jak największej liczbie sesji – o kulturze, mediach, edukacji, biznesie, związkach, relacjach, kobietach starszych, młodszych, naszych rodzinach, marzeniach, celach. Przychodzę jako osoba prywatna, niezależny przedsiębiorca i dziennikarka, która po osiemnastu latach pobytu w USA, a od ośmiu lat ponownie zamieszkała w Polsce, nie może się pogodzić z brakiem ważnych tematów społecz-

Fot. Ewa Borucka (3)



Sylwia Hull Wosiek, koordynator merytoryczny (po prawej) tłumaczy jednej z grup na czym polegają gry pierwszego dnia II Konferencji w projekcie

nych, kulturowych i politycznych w debacie publicznej. A także nie może zrozumieć braku w polskich mediach polskich kobiet. Wszystko to na Kongresie Kobiet, w zapierającej dech w piersi różnorodności, JEST.

Tak więc z radością siedziałam przy naszym projektowym stoisku z moimi kochanymi projektowymi siostrami – kobietami, w tym roku nie tylko jako uczestniczka, ale jako współtwórca wydarzenia, które tak bardzo lubię. Mam nadzieję, że w przyszłym roku firmy rodzinne też będą obecne na Kongresie, więc już teraz zapraszam na nasz panel w przyszłym roku. Nie tylko panie, ale również panów, bo są tam oni zawsze bardzo mile widziani. Nie pożałujecie jak przyjedziecie, a jak nie przyjedziecie, nie będziecie mieli szansy żałować, gdyż relacje mediów nie oddają atmosfery i ducha tego wydarzenia. Naprawdę warto tam być. Niezależnie od wieku, zawodu czy płci. Z dumą też dodam, że nasze stoisko cieszyło się powodzeniem, które przekroczyło moje oczekiwania. Zresztą nie ma się co dziwić – kobiety, które biorą udział w Kongresie (a jest ich co rok kilka tysięcy) przyjeżdżają, bo szukają inspiracji, chcą działać, uczestniczyć w budowaniu kapitału społecznego swych lokalnych społeczności. Wiele z nich, o ile nie większość, prowadzi własne firmy.

Na Kongresie Kobiet, oprócz stoiska, mieliśmy także swój panel „**Moja rodzina, moja firma – kobieta jako rodzinny przedsiębiorca**”. Prowadziłam go z Ulą Hoffmann. Dyskutowaliśmy o tym, czym jest przedsiębiorczość, jak się zmienia rola kobiety w firmie rodzinnej, czy prowadzenie biznesu jest dobrym sposobem na „siedzenie z dzieckiem w domu” i na czym polega specyfika zarządzania rodzinnym przedsiębiorstwem. Gośćmi w panelu byli: Jakub Bułat – członek zarządu IFR, współwłaściciel księgarni-kawiarni Tarabuk w Warszawie; jego córka Anna Bułat-Światała – menedżerka Tarabuka, Jacqueline Kasprzak – ekspert CSR w Ministerstwie Gospodarki, gdzie pracuje nad różnymi rozwiązaniami dla małych i średnich firm, Urszula Morawska-Zawada z firmy Piruet oraz Zofia Drohomirecka z Pożegnania z Afryką. Tu podkreślę, że Zofia Drohomirecka jest także w zarządzie IFR, a trafiła do stowarzyszenia dzięki... Kongresowi Kobiet, gdyż przyszła trzy lata temu na panel „Kobieta w firmie rodzinnej”, który wtedy prowa-



II Konferencja w Poznaniu, warsztat z zarządzania zmianą, prowadzony przez Sylwię Marciniak. Przy pierwszym wesółym stoliku, od prawej siedzą: Olaf Makiewicz, Olandia; Ewa Voelkel-Krokowicz, Concordia Design; Małgorzata Zawadka, FR2, Ewa Borucka, FR2 i Wojciech Jarczyński – Rzemieślnicza Firma Stolarska STOLMAR



II Konferencja w Poznaniu, w pierwszym rzędzie od lewej: Monika i Artur Kozłowski, studio reklamy Mon Graf, Paula Kowalczyk, Concordia Design, trenerzy warsztatów tematycznych: Agata Polak, Daria Kleina-Schmidt, Bogumiła Pniewska-Antczak, Łukasz Martyniec

dziła Katarzyna Gierczak-Grupińska, koordynatorka sieciowania w FR2.

Tyle o projekcie w tych RELACJACH. W kolejnych dołączcie się więcej o działaniach naszych niestrudzonych liderów, między innymi o ich spotkaniu z politykami w Komborni, oraz o narzędziach naszej kampanii społecznej „Firma rodzinna to marka” do uczestnictwa w której wszystkich gorąco zapraszam. ●

Małgorzata Zawadka

Koordynatorka kampanii społecznej mediów i PR
w projekcie FR2

Spotkanie w firmie YES

Ruszyła seria 30 spotkań mentoringowych dla firm rodzinnych w ramach projektu Firmy Rodzinne 2. Pierwsze z nich odbyło się 8 maja w firmie rodzinnej YES Biżuteria w Poznaniu. Zatytułowano je „Od inspiracji do innowacji”.

Trochę historii

Firmę rodzinną YES Biżuteria tworzą dwie rodziny: Kwiatkiewiczów i Madelskich. Ich przygoda z projektowaniem biżuterii zaczęła się na studiach, gdy podczas wakacji dorabiali w norweskich pracowniach wytwarzających biżuterię. W 1981 roku Magdalena Kwiatkiewicz wraz z mężem Michałem i bratem Krzysztofem Madelskim otworzyli własną firmę jubilerską. Mały zakład rozwijał się prężnie, a produkty w nim wytwarzane cieszyły się coraz większym zainteresowaniem. Dzisiaj, po ponad 30 latach istnienia, sieć sprzedaży YES liczy ponad 110 salonów i jest drugą co do wielkości siecią jubilerską w Polsce.

Klucz do sukcesu

O innowacyjności firmy YES gospodarze spotkania opowiadali w jedynej w Polsce Galerii YES przy ul. Paderewskiego w Poznaniu. To niepowtarzalne miejsce powstało, by promować dokonania twórców i projektantów biżuterii artystycznej. Jego pomysłodawczynią jest Magdalena Kwiatkiewicz.

Bardzo dużo uwagi organizatorzy spotkania poświęcili opisaniu idei Design Thinking. Polega ona na tworzeniu strategii biznesowej i marketingowej przez wykorzystanie tych samych narzędzi, co przy projektowaniu produktu.

– Chcielibyśmy obalić pewien stereotyp, że design to tylko sztuka. Design ma zbudować silne relacje z klientem. Jeżeli osiągniemy taki stan rzeczy, że klient odczuje nasz produkt, albo nasza marka wytworzy w nim wartości dodane, to wtedy odniesiemy sukces. W oczach klienta nasz przedmiot zyska wartość – mówił Krzysztof Madelski.

Po pierwsze – biżuteria!

Bardzo interesującym punktem spotkania były też wystąpienia dwóch projektantek biżuterii, które na co dzień pracują w YES. O swoich pomysłach i inspiracjach opowiadały Kasia Bukowska i Magda Dąbrowska. Dzięki nim dowiedzieliśmy się, jak powstały najbardziej znane kolekcje YES. Jedną z nich jest kolekcja Mood's czyli Nastroje. Jej autorka, Kasia Bukowska, przyznała, że w tym przypadku jej inspiracją była czysto pragmatyczna:

– Po raz kolejny skorzystałam z technologii Swarovskiego, który wykreował kamień bez poletu, czyli spiczastej części. Pomyślałam, że fajnie byłoby skorzystać z tej innowacyjności. Po-



Galeria YES

Fot. Fundacja Firmy Rodzinne

tem przeszłam do potrzeby rynku, pomyślałam, że powinnam stworzyć nieduży przedmiot, ale jednocześnie taki, który wywoła duży efekt. Miałam do dyspozycji dwa kamienie, więc dlaczego nie miały być one w dwóch różnych kolorach? Chciałam przez te kolory komunikować nastroje i pomóc mężczyznom zrozumieć ich kobiety.

Ostatnie zdanie wzbudziło poruszenie głównie wśród męskiej części widowni. Obecni na sali panowie zastanawiali się, jak interpretować poszczególne kolory kamieni, które zdobią biżuterię z kolekcji Mood's.

Uczmy się od najlepszych

O tym, że spotkanie w firmie rodzinnej YES było udane i wzbudziło dużo emocji, najlepiej świadczą wypowiedzi uczestników.

– Cieszę się, że tutaj trafiłem, bo jestem w firmie, w której wyznaje się podobne wartości, jak w przedsiębiorstwie rodzinnym, które prowadzę wspólnie z żoną. Dostałem potwierdzenie, że warto iść tą drogą, wolniej lub szybciej, ale konsekwentnie. Bo nie pnieć się w życiu najważniejsze. Trzymanie się swoich wartości, niepoddawanie się – to są klucze do sukcesu – powiedział pan Adrian Jędrzejewski z firmy rodzinnej Centrum Kwiatowe, która działa w Zielonej Górze.

Żaden z uczestników nie miał wątpliwości, że warto organizować takie spotkania dla członków firm rodzinnych.

– Zakładałem swoją firmę w 1982 roku. Wtedy nikt nie dzielił się swoim doświadczeniem, nie dawał wskazówek, nie odkrywał warsztatu pracy. Dzisiaj wartością firm rodzinnych jest to, że wy młodzi ludzie możecie uczestniczyć w czymś, co w normalnych warunkach jest niemożliwe. Możecie spojrzeć na firmę od jej warsztatu, procesu, który normalnie jest tajny – podsumował Waldemar Szwarczyński, właściciel firmy rodzinnej Biofarm z Poznania. ●

Małgorzata Stromczyńska

Asystentka koordynatora Sieci, zespół Projektu FR2

Spotkanie w firmie OCHNIK

Firma OCHNIK znana jest w całym kraju. Mało kto jednak wie, że jest to firma rodzinna z bardzo bogatą historią. Okazję, by się tego dowiedzieć, mieli niedawno członkowie firm rodzinnych, którzy uczestniczyli w spotkaniu mentoringowym zorganizowanym w siedzibie firmy w Garwolinie. Zatytułowane zostało: „Kultura organizacyjna i zarządzanie poprzez wartości jako element budowania przewagi konkurencyjnej.”

Zaczęto się od jednej kurtki

Początki zazwyczaj nie są łatwe. Przekonali się o tym także bracia Ochnik – Czarek i Jacek. To właśnie oni w 1988 roku zaczęli rozkręcać rodzinny biznes. Gdy sprzedali pierwszą kurtkę, uwierzyli, że ich marzenia o posiadaniu własnej firmy mogą się spełnić. Jak sami przyznali, największą motywacją do stworzenia firmy była dla nich chęć zmiany szarego i nudnego świata.

– Wszystko było wtedy jednakowe, a my chcieliśmy to zmienić. W tamtym czasie powstawało wiele firm. Większość z nich po krótkim czasie upadła. Dlaczego nam się udało? Może dlatego, że nigdy nie spoczęliśmy na laurach – powiedział Cezary Ochnik.

Polski rynek materiałów szybko przestał być wystarczający dla braci Ochników. Nowych materiałów szukali w Turcji, we Włoszech, a nawet w Azji. Zawsze jednak dużą wagę przywiązywali do jakości. Chcieli, by ich produkty wyróżniał właśnie ten element.

Domowe początki...

Opowieściom o początkach rodzinnego biznesu przysłuchiwał się pan Józef Ochnik (ojciec Czarka, Jacka i Marcina). W pewnym momencie musiał dokonać małego uzupełnienia:

– Synowie opowiadają trochę niedokładnie. Chciałbym zaznaczyć, że najpierw był zakład w domu prywatnym. Tam prowadziliśmy firmę przez 3 lata. Później przenieśliśmy się na Targową. Tam zakład funkcjonował przez 21 lat.

Krótką wymianę zdań między ojcem a synami wywołała poruszenie wśród uczestników spotkania. Wszyscy odczuliśmy, że gościmy w prawdziwej rodzinie, w której jest miejsce na dyskusję, ale też wzajemny szacunek.

Siła braci

Opowieściom o początkach firmy towarzyszyły ogromne emocje. Nic więc dziwnego, że najstarszy z braci, Cezary, nie mógł ukryć wzruszenia, gdy wspominał, jak zgodni byli z Jackiem, gdy rozkręcali biznes.

– Dogadywaliśmy się „w powietrzu”. Aż łza w oku mi się kręci na wspomnienie, jakimi byliśmy współnikami. Przepraszam, ale wzruszenie odbiera mi głos i nie mogę mówić. Z pomocą przyszedł na szczęście brat Jacek – Przez pierwsze 20 lat współpracy nie mieliśmy dosłownie żadnego problemu z dogadywaniem się. Kilka lat temu zaczęliśmy odczuwać, że coraz trudniej będzie nam funkcjonować tak jak dotychczas. Żeby nie popsuć naszych relacji, zdecydowaliśmy się poszukać dla siebie odrębnych działalności – dodał.



Fot. Fundacja Firmy Rodzinne

Uczestnicy spotkania w firmie OCHNIK

Dzisiaj z firmą OCHNIK najbardziej związany jest Marcin – najmłodszy z braci. Czarek zarządza firmą z branży deweloperskiej, a Jacek obiektem biurowym w Warszawie. Tak jak bracia wspierają się nawzajem, tak samo ich firmy są dla siebie dużym oparciem ekonomicznym.

Stawiamy na kulturę

Firma rodzinna OCHNIK bardzo dużą wagę przywiązuje do budowania kultury organizacyjnej i zarządzania poprzez wartości. Jej właściciele są przekonani, że te elementy przyczyniają się nie tylko do zwiększenia zadowolenia pracowników, ale także do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Jak wyjaśnił Marcin, firma OCHNIK stosuje strategię 50 na 50. Polega ona na wdrażaniu w firmie dwóch strategii: biznesowej (rynek, sprzedaż) i miękkiej (wartości, ludzie). Każda jest tak samo ważna.

– Po co wdrażamy te wartości? Bo chcemy, by miejsce pracy, w którym spędzamy połowę swojego życia, było przyjemne. W dobrej atmosferze lepiej się pracuje. Firmy, które aktywnie kształtują własną kulturę organizacyjną, osiągają lepsze rezultaty – przekonywał Marcin.

W latach 2010-2013 w firmie OCHNIK czterokrotnie przeprowadzono audyt kulturowy. Jest to anonimowe badanie zadowolenia pracowników z firmy. Uczestniczą w nim wszystkie osoby o stażu pracy przekraczającym 6 miesięcy. Z roku na rok OCHNIK poprawia swoje wyniki w tym badaniu. Świadczy to o tym, że kultura i wartości, o których opowiadał Marcin, to nie tylko puste słowa, ale realne działania, które są systematycznie wdrażane w celu poprawy warunków pracy. ●

Małgorzata Stromczyńska

Asystentka koordynatora Sieci, zespół Projektu FR2

IV Konferencja Naukowa Firmy Rodzinne w Łodzi

Już po raz czwarty, w dniach 20-22 maja 2014 roku, odbyła się w Łodzi IV Konferencja Naukowa Firmy Rodzinne, której motywem przewodnim były współczesne nurty badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi.



Prof. Krzysztof Safin prowadzi sesję o sukcesji

Konferencja stanowi forum wymiany myśli naukowej i prezentacji dobrych praktyk w zarządzaniu firmami rodzinnymi. Nasza idea spotyka się z przychylnym przyjęciem przez środowiska naukowe i gospodarcze. W tegorocznej konferencji brało udział ponad 80 osób reprezentujących ponad trzydzieści ośrodków naukowych i gospodarczych z kraju i zagranicy.

Organizatorem konferencji jest Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym EEDRI oraz Universidad De Occidente z Meksyku. Inicjatywa Firm Rodzinnych jest jednym z partnerów konferencji i była reprezentowana przez dr Marię Adamską, wiceprezesa IFR oraz liczne grono członków stowarzyszenia.

Patronaty honorowe objęli m.in. Minister Gospodarki, Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Prezydent Łodzi, która dofinansowała organizację konferencji.

W czasie obrad przedstawiciele świata nauki i praktyki zarządzania prezentowali wyniki badań prowadzonych w firmach rodzinnych oraz odnosili się do problemów metodologicznych związanych ze specyfiką badań nad family business. Zwracano uwagę także na problematykę relacji rodzina – przedsiębiorstwo, zagadnienia sukcesji oraz specyfikę funkcjonowania firm rodzinnych. Goście zagraniczni przedstawili wyniki badań prowadzonych w Indonezji oraz w Meksyku, co stanowiło okazję do porównań do wyników badań prowadzonych w Polsce.

Przesłane na konferencję artykuły zostały opublikowane w trzech tomach Przedsiębiorczości i Zarządzania i są dostępne na stronie www.firmyrodzinne.san.edu.pl. Organizatorzy serdecznie zapraszają na przyszłoroczną konferencję, która odbędzie się w dniach 19-21 maja, jak zawsze w Łodzi. ●

dr Andrzej Marjański

*Kierownik Zakładu Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi*

Forum Firm Rodzinnych w Busku-Zdroju

W dniach 16-17 maja 2014 r. PM Doradztwo Gospodarcze i Partnerzy zaprosili blisko stu uczestników projektu „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych” na Forum Firm Rodzinnych do Buska-Zdroju.



Uczestnicy Forum

Forum stworzyło możliwość spotkania z autorami „Przewodnika”, którym wielu właścicieli firm zadawało pytania dotyczące m.in. planowania spadkowego, wyceeny przedsiębiorstwa czy sposobów oceny predyspozycji do prowadzenia biznesu u kandydatów na sukcesorów.

Podczas Forum zaprezentowano podsumowanie opinii właścicieli firm, którzy zapoznali się z testową wersją „Przewodnika”. Docenione zostały m.in.: autentyczne przykłady udanej i nieudanej sukcesji, klarowny podział na 5 dziedzin, zastosowanie grafik i podsumowań, a także ujęcie zagadnienia sukcesji w sposób procesowy. Dobrze odebrano połączenie wiedzy zawartej w kompendium sukcesyjnym, z praktyką planowania kroków sukcesyjnych za pomocą dwóch aplikacji.

Konferencja stanowiła świetną okazję do wymiany doświadczeń pomiędzy firmami znajdującymi się na różnych etapach przygotowań sukcesyjnych. Wiele istotnych refleksji wywołało porównanie oczekiwań dwóch stron procesu – nestorów i ich następców. O swojej recepcie na udaną zmianę pokoleniową opowiadali szerzej reprezentanci firmy Salony Optyczne Orlinscy.

Jedną z największych atrakcji podczas Forum były wystąpienia gości specjalnych. Pierwszym z nich była Agata Passent, która przez pryzmat historii swojej rodziny starała się odpowiedzieć na pytanie, czy można mówić o sukcesji w wolnych zwodach. Drugi gość – dr Leszek Melibruda – wyjaśniał, jak kształtować relacje międzypokoleniowe w firmach rodzinnych, aby unikać destrukcyjnych konfliktów i zmierzać do harmonijnej współpracy. Poza dwudniowymi obradami, organizatorzy przewidzieli dla przedsiębiorców również emocjonujące zajęcia integracyjne.

Obecnie projekt „Przewodnik po sukcesji” wkracza w fazę opracowania wersji finalnej tytułowego narzędzia. Powinno być ono powszechnie dostępne na stronie www.sukcesja.org na przełomie lat 2014 i 2015. Projekt realizują: PM Doradztwo Gospodarcze, Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, OSI CompuTrain i Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach. ●

Ewa Zielińska

PM Doradztwo Gospodarcze, Kierownik merytoryczny projektu

I Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych w Poznaniu

Fot. Emblemat Studio Fotografii Wojciech Jarczyński



Prof. Peter May na Kongresie

Instytut Biznesu Rodzinnego w dniach 28-29 maja 2014 r. był organizatorem I Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych. Po 25 latach wolności gospodarczej chcieliśmy podsumować to, co do tej pory było dziełem polskich firm rodzinnych oraz wspólnie zdefiniować wyzwania na kolejne ćwierćwiecze. Sala pełna właścicieli firm rodzinnych, listy z Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej oraz Ministerstwa Gospodarki, które było patronem przedsięwzięcia, przedstawiciele European Family Businesses oraz liczne grono Partnerów Kongresu wpłynęło na doskonały poziom merytoryczny spotkania. Kongres to miejsce wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy uczestnikami. W doskonałym wystąpieniu właściciel firmy RABEN w trzecim pokoleniu, pan Ewald Raben pokazał, jak firmy rodzinne mogą przełamywać bariery wzrostu. Rodzina Kruków, w zgranym trio: Wojciech Kruk senior, Anna Kruk i Wojciech Kruk junior udowadniają, że wartości firmy rodzinnej zobowiązują i w trudnej sytuacji to właśnie one stanowią o sile biznesu i rodziny. Dużo emocji i zainteresowania wzbudził temat Ładu Rodzinnego. Dr Jacek Lipiec wraz z Jackiem Kołodziejem pokazali, jak zbudowali Konstytucję firmy Rolewski. Ciekawe były również panele dyskusyjne, m.in. o roli kobiet czy umiędzynarodawianiu firm rodzinnych.

Głównym prelegentem był światowej klasy ekspert prof. Peter May, INTES Beratung. Porywająco opowiedział o istocie, znaczeniu oraz zasadach tworzenia strategii w firmach rodzinnych. Kontynuując wątek strategii, w podróż w przyszłość zabrała zebranych gości dr Adrianna Lewandowska, prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego i właściciel Business Discovery. Podczas kongresu można było nabyć najnowszą wspólną książkę tych ekspertów „Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych”.

Dwa dni pełne ciekawych prelekcji, dyskusji, pytań, rozmów na forum oraz w kularach dały poczucie, że to był dobrze zainwestowany czas!

Wszystkim którzy nas w tym przedsięwzięciu wsparli – serdecznie dziękujemy!

Materiały kongresowe: www.kongresfirmrodzinnych.pl. ●

Małgorzata Jarczyńska

Koordynator ds. Organizacji Kongresu

II konferencja Ekonomia Kultury Wartości – „W poszukiwaniu wartości”

Konferencja, zorganizowana przez Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, odbyła się 7 i 8 maja 2014 r. w Gdańsku. Głos w dyskusji zabrał także Andrzej J. Blikle, prezes IFR, występując z ważkim pytaniem: **Czy etyka w biznesie się opłaca?**

Dyskurs na temat opłacalności etyki w biznesie toczy się wokół milczącego założenia, że choć, co do zasady, może i powinniśmy działać etycznie, to jednak „niewidzialna ręka rynku” zmusza nas do działań nie zawsze uczciwych. Oczywiście nikt jawnie przeciwko postawom etycznym nie występuje, wszyscy chcielibyśmy być uczciwi, ale niestety świat biznesu jest jaki jest, w tym więc świecie etyka nie jest rzeczą praktyczną. Pojawiają się też opinie, że szczególnie w „dzisiejszych kryzysowych czasach” na etykę pozwolić sobie nie możemy.

Tymczasem to nie kryzys doprowadził do działań nieetycznych, ale działania nieetyczne do kryzysu. A przy okazji okazało się, że okres prosperity rynkowej wcale działań etycznych nie gwarantuje.

Pogląd, że opłaca się być uczciwym, znajduje wiele dowodów zarówno jednostkowych, jak i statystycznych. Tych ostatnich dostarczają choćby znane badania Instytutu Gallupa. Skąd więc bierze się przekonanie, że etyka w biznesie się nie opłaca? Oczywiście z niewiedzy. Zresztą niektórym ta wiedza nie jest wcale potrzebna, bo etyka stanowi element ich wewnętrznego kodeksu postępowania. Ale tam gdzie za firmą nie stoi nazwisko, gdzie grono właścicieli jest bezimienne, a zarządy zmieniają się co dwa lata, tam warto wiedzieć, że etyka się opłaca i warto też rozumieć dlaczego.

Dla przykładu w Stanach Zjednoczonych 65% konsumentów chce kupować produkty i usługi, które służą dobru społecznemu wyrażającemu się w uczciwym podejściu do pracownika i środowiska, a nie w charytatywnych datkach i CSR.

Firmy, które zachowują się etycznie wobec wszystkich swoich interesariuszy, umożliwiają też pracownikom zaspokajanie ich potrzeb godnościowych, co tworzy pozytywny etos pracy przekładający się na dobry produkt i niskie koszty. Z kolei firmy, które postępują nieetycznie niszczą ten etos i powodują, że pracownicy czują się zwalnieni z moralnego imperatywu uczciwego traktowania swoich obowiązków. W takiej firmie praca jest niestara, a koszty wysokie. ●

Andrzej J. Blikle

– prezes stowarzyszenia IFR, współwłaściciel pięciopokoleniowej firmy rodzinnej istniejącej nieprzerwanie od roku 1869

Niniejszy tekst zawiera kilka wybranych tez z wypowiedzi A.J. Bliklego w czasie panelu „Wartości a etyka biznesu” podczas II konferencji „Ekonomia Kultury Wartości”.

Szczegółowe informacje nt. konferencji dostępne są na: www.ekonomia-kultura-wartosci.zie.pg.gda.pl



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

Zmieniamy oblicze miasta

O swojej kawiarni „Cafe Marzenie” w Szamotułach opowiadają jej właściciele – Sylwia Karczewska i Maciej Wilczyński



Urszula Hoffmann

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

„Cafe Marzenie” otwarliśmy niespełna 5 lat temu. To, że wciąż istniejemy uważamy za nasz duży sukces. Statystyki mówią, że sześć z dziesięciu nowo otwieranych lokali gastronomicznych zostaje zamkniętych już w pierwszym roku, a z tych, które przetrwają, 80% nie dotrwa do piątego roku. Dlatego jesteśmy dumni, że wciąż działamy i rozwijamy się.

Lekko nie jest. Pierwszy rok, w którym otarliśmy się o zamknięcie lokalu pozostawił w nas taką traumę, że jeśli jest kilka dni, w których nic się nie dzieje, to znowu pojawia się ten strach, że nam się nie uda. Ten mechanizm włącza się automatycznie. Teraz jednak wszystko wskazuje na to, że dożyjemy piątego roku i spłacimy zaciągnięte na otwarcie kawiarni kredyty. Powoli realizujemy nasze cele i marzenia.

Możemy chyba powiedzieć, że „Cafe Marzenie” wrosła już w krajobraz Szamotuł. Jesteśmy zauważani i zapraszani do współorganizowania różnych imprez kulturalno-edukacyjnych w mieście. W wielu obszarach jesteśmy prekursorami. Pierwsi urządziliśmy radosne obchody Święta Niepodległości 11 listopada, pierwsi zorganizowaliśmy Noc Muzeów, do której co roku dołączają kolejne instytucje, była już noc anielsko – diabelska, noc góralska, a w tym roku organizujemy kawiarnię paryską. W głowie rodzą się wciąż następne pomysły.

Mamy poczucie, że przez ten okres wiele miastu daliśmy, wiele rzeczy zainicjowaliśmy i mamy realny wpływ na to, co się w mieście dzieje. W ubiegłym roku jako pierwsi wróciliśmy do starej tradycji obchodzenia Dziadów przed świętem Zmarłych. W nocy z 30/31 października wystawiliśmy w kawiarni fragment „Dziadów” Mickiewicza

włączając w to gości. Otrzymaliśmy teksty i byli chórem. To było fantastyczne wydarzenie i dostaliśmy wspaniałe recenzje. W lokalnej prasie pojawiliśmy się na pierwszej stronie, spychając na dalszy plan popularną piosenkarkę, która w tym czasie występowała w naszym mieście.

Nie żałujemy decyzji o otwarciu kawiarni. Na początku było ciężko, przedzielaliśmy się jak przez dżunglę. Musieliśmy wyciągnąć ludzi

z domów. Nie byli nauczeni wychodzić wieczorami, bo nie mieli dokąd pójść. To się zmieniło i jest w tym również nasza zasługa. Cafe Marzenie było pierwszym lokalem otwartym do 22-giej, a nie do 18-tej. Teraz stało się to już normą.

Dostajemy od ludzi dużo pozytywnej energii. Kiedy 8 miesięcy temu urodziła nam się córeczka, Maciej przez kilka miesięcy przynosił codziennie z kawiarni prezenty dla małej, które dostawaliśmy od gości. Czy coś takiego byłoby możliwe w dużym mieście? To było szalenie wzruszające.

Kaja już od czwartego miesiąca życia jeździ z nami do pracy. Nigdy nie musieliśmy korzystać z pomocy babci lub opiekunki. Uważamy się za szczęściarzy, że możemy mieć cały czas dziecko przy sobie, bo gdybyśmy pracowali na etatach, nie byłoby to możliwe.

W Cafe Marzenie wiele się przez te 5 lat zmieniło, ale najważniejsze jest to, jak zmieniliśmy się my sami. Ta najważniejsza zmiana, to nabranie większej pewności siebie. Dzisiaj mówimy już z dumą o naszej kawiarni i mamy poczucie, że robimy kawał dobrej roboty. Teraz zmagamy się już tylko sami ze sobą, ale wciąż się rozwijamy i mamy nadzieję, że wkrótce będziemy mogli zapraszać gości nie tylko do kawiarni, ale do kolejnego miejsca, w którym kawiarnia będzie jedynie częścią składową. Co to będzie, to na razie tajemnica. ●



MOIM ZDANIEM

Steve Jobs w warzywniaku

Twoja firma, choćby najmniejsza, może być innowacyjna praktycznie od zaraz.



Jacek Gruszczyński

przedsiębiorca, współwłaściciel Pracowni Register i obserwator rzeczywistości

„Innowacyjny” to jedno z najbardziej użytych słów ostatnich lat. Jest jak worek, do którego w zależności od aktualnej potrzeby wrzuca się to, co akurat jest potrzebne.

Prawdziwy tor przeszkód zaczyna się gdy, np. aplikując o fundusze unijne, należy wykazać innowacyjność projektu. „Innowacyjność kluczem do sukcesu” – głoszą w mediach eksperci, „nie będziesz innowacyjny, nie przetrwasz” – straszą fachowcy od zarządzania. To może budzić lęk, a tymczasem każda firma ma innowacyjność na wyciągnięcie ręki.

Bez problemu wskażesz przykłady prawdziwie innowacyjnych i przebojowych firm – są to zwykle spółki technologiczne lub inżynierskie, które zabłysnęły wypuszczając na rynek przełomowy produkt czy usługę. I chwała im za to! Jednak znakomita większość firm nigdy nie zbliży się do ich sukcesu i jest to całkowicie normalne. Czy ma sens porównywanie technologicznych patentów ze wspomnianym w tytule warzywniakiem?

Innowacyjność to nie tylko tworzenie nowych technologii, ale także robienie starych rzeczy w nowy sposób – lepszy, wydajniejszy, łatwiejszy. Dotyczy to każdego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstwa, a nie tylko produktu czy usługi, które kupuje klient.

Każda firma może być innowacyjna poprzez ciągłe doskonalenie sposobu, w jaki działa. Przedsiębiorca powinien każdego dnia zadawać sobie pytanie: co jeszcze mogę poprawić, by działać lepiej? By klienci byli bardziej zadowoleni? By ograniczać marnotrawstwo? By elastycznie odpowiadać na potrzeby rynku? To jest ten rodzaj innowacyjności, którego polskie firmy potrzebują jak tlenu. Nie wymaga kosztochłonnych procedur ani zakupów, a efekty pojawiają się bardzo szybko po wdrożeniu.

Sprawdźmy na przykładzie tytułowego warzywniaka. Większość klientów zapewne wie, po co tam przy-

chodzi. Niestety, ja się do nich nie zaliczam. Stoję przed skrzynkami, zachwycam się aromatem świeżych warzyw i myślę z zaskoczeniem: z czego zrobić surówkę do obiadu? Zwykle kończy się na... marchewce i kiszonej kapuście. Dla takich jak ja – a zapewniam, że jest nas więcej! – zbawieniem będzie udostępnienie w sklepie przepisów na sprawdzone surówki czy sałatki. Hipermarket zrobiłby to w formie dotykowego ekranu z drukarką, ale w osiedlowym warzywniaku wystarczą powielone na ksero karteczki. Zamiast klientów, patrzących z niepewnością na towar, pytać „co podać”, poszukaj źródła tej niepewności i działaj!

Inny przykład – cukiernia. Rewolucyjną innowacją będzie tu zmniejszenie kolejek w Tłusty Czwartek poprzez uruchomienie oddzielnego stanowiska do odbioru zamówień hurtowych. Odpowiednio wcześniej zbierz zamówienia, pobierz pieniądze i wydaj kwit uprawniający do odbioru zamówionego towaru. Efekt? Zadowoleni klienci, zwiększona płynność finansowa, lepsze planowanie produkcji i... mniejsza kolejka (która zachęca kolejnych klientów do detalicznych).

Podam przykłady z handlu, ale równie proste do wprowadzenia innowacje można zastosować w każdej branży, a suma drobnych usprawnień zauważalnie podniesie efektywność przedsiębiorstwa. Dla Apple innowacyjność objawia się w iPadzie, dla Ciebie może nią być np. uporanie się z marnującymi czas Twoich pracowników problemami z pocztą elektroniczną.

Od czego zacząć? Skończywszy lekturę tego felietonu wybierz pewien wycinek aktywności Twojej firmy (np. wystawianie i wysyłka faktur) i zadaj pytanie: co w tym obszarze możemy robić lepiej? Przyspieszyć wysyłkę? Zaprojektować ładniejszy wzorec dokumentu? Do koperty z fakturą dołączyć karteczkę z podziękowaniem za współpracę? To nic nie kosztuje, ale klient otrzymuje komunikat: ciągle się doskonalimy.

Zachęć załogę do zgłaszania usprawnień – zyskasz nowe pomysły, a pracownicy poczną się doceniać (nie zapomnij im podziękować!). Nieocenionym źródłem informacji są też Twoi klienci. Co stoi na przeszkodzie by spytać tych najbardziej lojalnych: co możemy poprawić? ●

FIRMA RODZINNA TO MARKA



Miłość

Awangarda biznesu

Reccepta na zmienną rzeczywistość

Kreatywność

Afirmacja przedsiębiorczości

Jesteśmy trzonem gospodarki.

Tworzymy miejsca pracy.

Budujemy na wartościach.

**Osadzeni na tym, co cenne w tradycji,
patrzemy daleko w przyszłość.**

Projekt szkoleniowo-doradczy FIRMY RODZINNE 2

Dołącz do nas.

Umocnij swoją rodzinę i swój biznes.

www.firmyrodzinne.eu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego