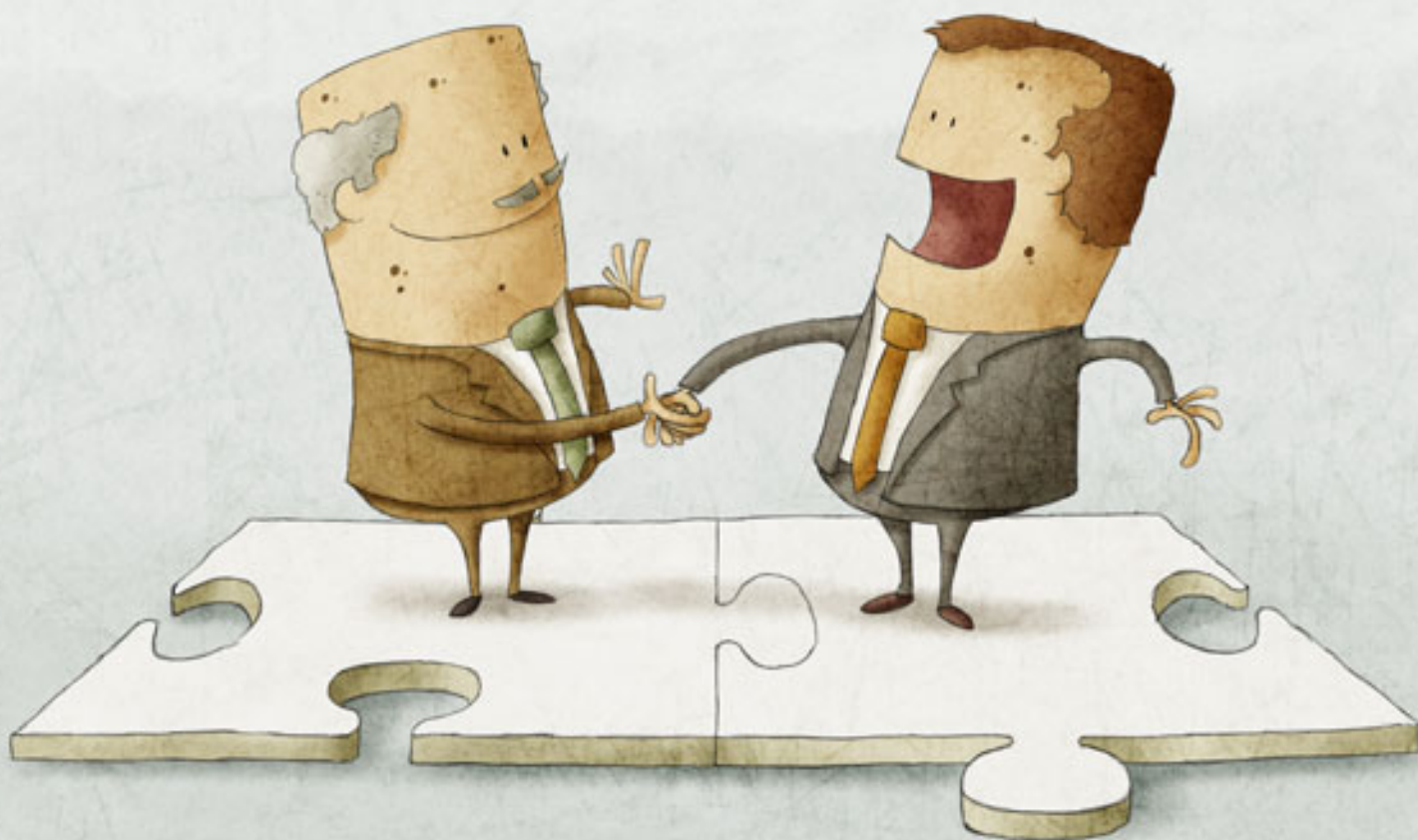


SYNOWE I ZIĘCIOWIE W FIRMIE RODZINNEJ



dr hab. WOJCIECH POPCZYK
Rodzinne i biznesowe
skutki powiększania rodziny

dr KRZYSZTOF BIERNACKI
Dokumentacja cen transferowych
w przedsiębiorstwach rodzinnych

EWA BUDZIAK
Immer besser –
Zawsze lepiej

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 7(8), grudzień 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

Okładka:

Ilustr.: jr_casas/Fotolia

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,
propozycje, napisać do redakcji,
przygotować tekst do publikacji.

Wzmocnijmy głos Rodzinnych!

TEMAT NUMERU

- 4** Jacek Świder
**Synowe i zięciowie w firmie rodzinnej
– od bezgranicznego zaufania do restrykcyjnej
intercrazy...**
- 8** Marietta Lewandowska
Ramię w ramię, ale czy... z filipińskim zięciem?
- 9** dr Alicja Hadryś-Nowak
Synowe w firmach rodzinnych
- 11** dr hab. Wojciech Popczyk
Rodzinne i biznesowe skutki powiększania rodziny
- 14** Wiesława Machalica
Szkiełko i oko czy raczej waleriana i serce

WAŻNA ROZMOWA

- 16** Alicja Wejner
Złota rodzina z Orlej
- 18** Tomasz Budziak
**Skazani na sukces? Adam Mokrysz o genie
przedsiębiorczości**

FIRMY POD LUPĄ

- 20** prof. Aleksander Surdej
**Czy firmy rodzinne zmieniają profile swojej
działalności?**
- 22** dr Krzysztof Biernacki
**Dokumentacja cen transferowych
w przedsiębiorstwach rodzinnych**

O PROJEKCIE FIRMY RODZINNE 2

- 24** Małgorzata Zawadka
Liderskie spotkania w całej Polsce
- 27** Urszula Hoffmann
Spotkanie w Suchowoli

ROZMAITOŚCI

- 28** Ewa Budziak
Immer besser – Zawsze lepiej
- 29** Gniewomir Pieńkowski
Rodziny Kofflerów droga do światowego sukcesu
- 30** Urszula Hoffmann
Pogodzić rodzicielstwo z biznesem
- 31** Sebastian Margalski
Marzyciele czy rzemieślnicy?

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Sztuka życia w rodzinie to zestaw niezwykle ważnych umiejętności, a sztuka życia i działania w firmie rodzinnej to jedno z najtrudniejszych wyzwań – tak Wiesława Machalica zaczyna swój artykuł, wpisujący się w temat przewodni aktualnego numeru RELACJI. A co dopiero, gdy na rodzinną i firmową scenę wkraczają ci „nowi”, żeby nie powiedzieć „obcy” – synowie i zięciowie, małżonkowie naszych dzieci. Komu jest trudniej – można się zastanowić, ale też – czy zawsze musi być trudno? W debacie redakcyjnej „Synowie i zięciowie w firmie rodzinnej” wzięły udział dwie „pary” rodzinne: teść z synową i teściowa z zięciem. Czy dlatego ich relacje i współdziałanie są tak doskonałe i harmonijne, że to wyjątkowi ludzie? Czy dlatego ich może, że razem budowali swoje firmy? A może takich rodzin jest wiele, nawet większość? Nie mieli takiego przekonania wszyscy uczestnicy debaty. Życie pokazuje, że jednak relacje zięciów i synowych z teściami mogą być złe, niszczące firmę.

Niewiele jest badań, które by ukazywały rolę i pozycję współmałżonków dzieci właścicieli firm rodzinnych, wpływu ich na losy rodzinnego biznesu, stosunku właścicieli do nowych członków rodziny. Ale te, które są, pokazują, jak złożony to problem i jak wiele tu zależy od obu stron. Marietta Lewandowska opisała ciekawe, wręcz egzotyczne dla nas Polaków wyniki badań dotyczących zięciów w koreańskich firmach rodzinnych. To, co wydało mi się najbardziej symptomatyczne, to niechęć właścicieli do dzielenia się władzą z mężem córki, a może obawa przed konkurencją? Zagrożenie własnej pozycji? Stwierdzenie, by zięć zachował swoje zdolności przywódcze dla siebie, może właśnie oddaje istotę trudności w relacjach teść – zięć. Jeśli zięć to silna osobowość o cechach naturalnego lidera, wtedy wkracza w obszar zajęty przez teścia, o równie silnej osobowości, w dodatku bardziej doświadczonego i władającego od wielu lat firmą. Silny konflikt wydaje się w takiej sytuacji nieunikniony. A może synowie mają lepiej? Wyniki badań przeprowadzonych przez Alicję Hadryś-Nowak nie napawają optymizmem...

A wracając do relacji teść-zięciowie – warto przeczytać wywiad, który przeprowadziła Alicja Wejner z dwoma zięciami i ich teściem w rodzinnej firmie Złoto Orla Sobolewski. Okazuje się, że jednak nie musi to być walka o przywództwo. Zdziwiające, jak mocno może połączyć obcych mężczyzn wspólna pasja.

Niezależnie jednak od wyników badań, niezależnie od osobistych preferencji właścicieli, chyba warto spojrzeć na synową, zięcia jak na... kapitał ludzki, wzmacniający zasoby firmy rodzinnej. Rozszerzona rodzina daje większe szanse na rozwój biznesu, po prostu. Tylko żeby jeszcze znaleźć wspólny język, stawiając na podobny system wartości. Reszta to już ciężka praca na co dzień.

W numerze znajdą Państwo wiele innych ciekawych artykułów. Zwracam uwagę na rozważania prof. Aleksandra Surdeja na temat przywiązania do tradycji rodzinnej firmy – czy zawsze uzasadnionego? Może bowiem okazać się, że ta cenna wartość, rodzinna tradycja, nie pozwala na wyjście z nieopłacalnego rodzaju działalności i w konsekwencji przyczynić się do upadku firmy.

W informacjach o projekcie Firmy Rodzinne 2 w centrum uwagi mamy szkołę liderów – to młodzi ludzie, którzy z wielkim zapałem i oryginalnymi pomysłami idą do przedsiębiorców i próbują ich przekonać do współdziałania.

Zapraszam do przeczytania w całości ósmego numeru RELACJI i życzę Państwu przyjemnej lektury. Przy tej okazji w imieniu własnym i całego zespołu składam Wam, Drodzy Rodzinni, serdeczne życzenia Zdrowych, Wesołych Świąt Bożego Narodzenia i wszelkiej pomyślności w Nowym Roku.

Maria Adamska,
Redaktor Naczelna

Synowie i zięciowie w firmie rodzinnej – od bezgranicznego zaufania do restrykcyjnej intercyzy...



Jacek Świder

redaktor serwisu LepszaOferta.pl, długoletni dziennikarz Dziennika Polskiego w Krakowie

Rekrutacja" na zięcia lub synową to ryzykowne przedsięwzięcie dla ojców-założycieli rodzinnych firm – pół żartem, pół serio zgodzili się uczestnicy listopadowej debaty „Synowie i zięciowie w firmie rodzinnej”, zorganizowanej w Katowicach przez redakcję Magazynu Firm Rodzinnych „Relacje”. Nikt z uczestników dyskusji nie miał przy tym wątpliwości, że wymuszanie na niezainteresowanych biznesem zięciach lub synowych zaangażowania w rodzinne przedsiębiorstwo nie ma najmniejszego sensu. Jednocześnie nic nie stoi na przeszkodzie (najlepszym dowodem są historie wielu firm rodzinnych), aby to przedsiębiorczy zięć lub synowa (a nie syn czy córka) z powodzeniem przejęli pałeczkę w biznesowej sztafecie pokoleń...

W środę 19 listopada, do katowickiej siedziby KPMG przybyli: Irena Kurdziel – współwłaścicielka Grupy Kotrak (dostawca oprogramowania dla firm) wraz z Jakubem Imosą – zięciem współzarządzającym rodzinnym biznesem.

Niezawodnie dotarli też Bernard Rożek (założyciel Rożek Brokers Group) razem z synową Barbarą, uczestniczącą od wielu lat w zarządzaniu firmą. Towarzyszył im Michał Rożek (syn założyciela firmy), który do rodzinnego biznesu dołączył niedawno (Michał Rożek żartował nawet, że zawodowo ma status „męża synowej”).

Gospodarzy (KPMG) reprezentowali dyr. Paweł Barański i Krzysztof Szwaja – obaj specjalizujący się w doradztwie podatkowym.

Nie zabrakło Pawła Rataja – radcy prawnego współpracującego z Inicjatywą Firm Rodzinnych i Tomasza Budziaka z kancelarii Korycka, Budziak & Audytorzy. Tomasz Budziak konsekwentnie propaguje wśród rodzinnych przedsiębiorców ideę spisywania swoistych konstytucji familijnych biznesów (wzorem Ładów Korporacyjnych można je nazwać Ładami Rodzinnymi).

W katowickim spotkaniu wzięli także udział Agata Hagno (właścicielka DPM Doradztwo Personalne) i Andrzej Bocheński – założyciel firmy Winoman, doradca w firmie PMDG. Debatę poprowadziła Maria Adamska – redaktor naczelna „Relacji” i wiceprezes IFR.

Szansa czy zagrożenie – małżonkowie dzieci wchodzić do firmy

Był rok 1899. Micheal Stone założył w małym angielskim miasteczku przedsiębiorstwo zajmujące się hurtowym handlem żywnością. Jego niewielka firma działała z powodzeniem, ale daleko jej było do zaojowania rynku. Wszystko zmieniło się w 1936 roku. To właśnie wtedy do rodzinnego biznesu dołączył Peter Hill – zięć Michaela. W ciągu następnych kilkunastu lat, z małej firmy, spółka urosła do wielkich rozmiarów. Obecnie jest przodującym przedsiębiorstwem zaopatrującym restauracje i firmy cateringowe w mrożoną żywność. Wejście zięcia do rodzinnego biznesu okazało się w tym przypadku momentem przełomowym...

– *Mamy wiele przykładów na to, że to właśnie synowie lub zięciowie przyczynili się do rozwoju firmy rodzinnej* – tak rozpoczęła debatę w Katowicach Maria Adamska, wcześniej przytaczając budującą historię firmy Michaela Stone’a. Przytoczyła także przykład z naszego, rodzimego podwórka – historię rozwoju firmy Mokate. To właśnie Teresa Mokrysz – synowa jednego z protoplastów tego biznesu – dzięki swoim pomysłom, charyzmie i niezwyklej energii, małe przedsiębiorstwo przekształciła w wielką, rozpoznawalną na świecie firmę rodzinną.

– *Niestety, mamy też wiele przykładów destrukcyjnej działalności owych zięciów lub synowych. Działalności, która przyczyniła się nie tylko do kryzysów, a wręcz do upadku firm* – zwróciła uwagę redaktor naczelna „Relacji”, rozpoczynając dyskusję od zadania kilku ważnych i fundamentalnych pytań:

– Czy poszerzenie rodziny i praca w firmie zięciów i synowych to zmiana na lepsze?

– Jakie są zagrożenia związane z wejściem powinowatych do rodzinnego biznesu?

– Jak uchronić majątek firmy przed rozbiciem w przypadku zmian układu małżeńskiego (rozwodów) dzieci?



Fot. Andrzej Bocheński

Mamy wiele przykładów na to, że to właśnie synowie lub zięciowie przyczynili się do rozwoju firmy rodzinnej – rozpoczęła debatę w Katowicach Maria Adamska

Katowicka debata pokazała, że o jednoznaczną odpowiedź na tak zadane pytania jest bardzo trudno. Odpowiedzi może być tyle, ile firm rodzinnych, bowiem historia każdego takiego przedsiębiorstwa jest nieco inna.

– Musimy pogodzić się z jednym. Relacje w rodzinie mają istotny wpływ na sytuację w firmie – przekonywał Andrzej Bocheński (Winoman) i zwrócił uwagę na swoisty nepotyzm, naturalny dla działania firmy rodzinnej. – Jednym z celów działania firmy rodzinnej jest przecież zapewnienie zatrudnienia rodzinie. To pozytywny element, ale nie do przyjęcia jest uprzywilejowanie krewnych czy powinowatych kosztem innych pracowników, bez zważania na ich kompetencje i talenty – tłumaczył Andrzej Bocheński.

Zgodził się z nim Bernard Rożek (Rożek Brokers Group), dzieląc się z uczestnikami katowickiej debaty historią rozwoju swojego przedsiębiorstwa.

– Zakładałem firmę, gdy miałem 45 lat – zanim Bernard Rożek wszedł do branży ubezpieczeniowej, był cenionym projektantem. – Chciałem się sprawdzić, poćwiczyć na sobie jak na sznurze; czy przeżyję, czy przetrwam. Któregoś dnia – a firma działała już w najlepsze – moja synowa tak po prostu zapytała: Powiedz tato, co ty tam robisz? Może ci w tym pomoże...

Założyciel Rożek Brokers Group wspomina dzisiaj, że był to jeden z najważniejszych i najszcześniejszych momentów w historii jego biznesu. – Od tego czasu minęło już 14 lat, a każdy kolejny rok był potwierdzeniem słuszności decyzji o wspólnej pracy z synową – Bernard Rożek nie ma wątpliwości, że dopuszczenie synowej do rodzinnej firmy okazało się strzałem w dziesiątkę. Zaś Michał Rożek – syn Bernarda – zwraca uwagę, że przy odrobinie szczęścia mocne wejście dzieci do firmy rodziców-założycieli może być impulsem rozwojowym. – Dołączenie do firmy Barbary dało nową jakość. Podobnie było w moim przypadku, choć zdecydowałem się na dobre

związać z Rożek Brokers Group znacznie później – przekonywał Michał Rożek.

Budowanie porozumienia – czego oczekują założyciele firm od synowej lub zięcia?

– Powiem wprost: na początku niczego nie oczekiwałam od moich dzieci – Irena Kurdziel (założycielka i współwłaścicielka Grupy Kotrak) nie kryła podczas debaty w katowickiej siedzibie KPMG, że wejście do rodzinnej firmy jej zięcia odbyło się spontanicznie i nie było realizacją żadnego długoterminowego planu. – Dzieci w naszej firmie przechodziły wszystkie szczeble kariery i wcale nie byłam pewna, jak to się zakończy. Nie płaciłam im więcej niż innym pracownikom. Staralam się je traktować tak jak innych zatrudnionych – Irena Kurdziel wyjaśniła, że dopiero dzisiaj widzi, jak istotne dla firmy było wejście do biznesu córki i zięcia. – Zaczynaliśmy w latach 90. od sprzedaży kas fiskalnych. Córka i zięć namówili nas do zaangażowania się w inne segmenty informatycznego rynku. To dzięki ich pomysłom odnieśliśmy ostatecznie międzynarodowy sukces – założycielka Grupy Kotrak zadeklarowała, że dzisiaj od dzieci oczekuje już tylko kompetentnej pracy.

O swoich oczekiwaniach wobec synowej w precyzyjny sposób opowiedział też Bernard Rożek. – Nie było u nas takich intencji, że Barbara przyszła do firmy dla szybkich pieniędzy, albo ja przyjąłem Barbarę licząc na pomnożenie zysków – założyciel Rożek Brokers Group nie kryje jednak, że zawsze szczególnie mocno zależało mu na zachowaniu integralności firmy. – To dlatego zaangażowanie Barbary tak mnie cieszyło. Wiedziałem, że ona myśli o firmie w taki sposób jak ja – dodał Bernard Rożek.

A jak powierzone im przed laty zadania oceniali zięciowie i synowe? – Jak to zwykle bywa, najczęściej pomagają przypadkowy spłot zdarzeń. Zastanawialiśmy się z mężem nad założeniem czegoś własnego, ale ja doskonale rozumiałam, że nie muszę szukać daleko,

bo tato przecież prowadził dobrą firmę. Doceniałam i szanowałam ten trud i zdawałam sobie sprawę z faktu, że nie przychodzę tutaj na chwilę – Barbara Rożek (synowa założyciela Rożek Brokers Group) od początku wiedziała, że firma teścia jest przedsięwzięciem wielopokoleniowym; że to projekt na wiele lat.

Podobnie było w przypadku Jakuba Imosa – zięcia Ireny Kurdziel (Kotrak Group). – *Współpracuję z moją teściową od blisko 20 lat. W tym czasie wiele się w firmie zmieniło, ale nadrzędną wartością zawsze była integralność rodzinnego przedsiębiorstwa* – potwierdził Jakub Imosa.

Zaś najlepiej oczekiwania większości protoplastów firm rodzinnych podsumował Bernard Rożek. – *Przecież nikt nie żyje tylko dla siebie – takie życie nie miałoby sensu. Po wielu latach prowadzenia firmy po prostu chcielibyśmy, aby ktoś ją przejął i kontynuował nasze dzieło* – wyjaśnił założyciel Rożek Brokers Group.

Nie zawsze wszystko dobrze się układa, czyli czarne scenariusze z synową i zięciem w rolach głównych...

– *Państwo nie są próbą reprezentatywną dla ogółu firm rodzinnych* – z uśmiechem, ale i odrobiną zdziwienia zwrócił się do przedsiębiorców-uczestników katowickiej debaty Paweł Barański – dyrektor w KPMG, specjalista w zakresie doradztwa podatkowego. – *Relacje między teściami a synowymi lub zięciami są w państwa firmach wzorowe. Tymczasem – proszę mi wierzyć – bywają sytuacje, gdzie majątek firmy musi być chroniony przed roszczeniowymi postawami zięciów i synowych protoplastów rodzinnych biznesów* – przekonywał.

Wspierał go Tomasz Budziak (kancelaria Korycka, Budziak & Audytorzy) przypominając, że przecież ktoś może w podstępny sposób próbować przejąć majątek wypracowany przez rodzinną firmę, wykorzystując dzieci założycieli rodzinnych biznesów. – *Najprostszą i zdarzającą się w życiu sytuacją jest próba uwiedzenia córki właściciela rodzinnego biznesu. Bywa więc, że pojawieniu się kandydata na zięcia towarzyszą*

skrajne emocje – od nadziei po strach. Dlatego jestem zwolennikiem swego rodzaju korporatyzacji firmy rodzinnej, zwłaszcza takiej, która nie jest już tylko jednoosobową działalnością gospodarczą, lecz dużą strukturą, zatrudniającą setki pracowników – Tomasz Budziak przekonywał, że najlepszym rozwiązaniem byłoby znalezienie sposobu na oddzielenie majątku firmy od zarządzania. – *Oczywiście nie ma gotowej recepty, bo firmy są różne i rodziny są różne, ale być może spisanie intercyzy byłoby skutecznym sposobem na zabezpieczenie integralności firmy w sytuacji pojawienia się zięcia lub synowej, którzy rodzinną firmę mogliby traktować jak majątek dla sfinansowania swoich konsumpcyjnych potrzeb* – wyjaśniał Tomasz Budziak, zaś Paweł Rataj (radca prawny) zwrócił uwagę, że być może uczciwym rozwiązaniem mogłaby być rozdzielność majątkowa z wyrównaniem dorobków. – *Taka forma prawna jest możliwa, choć wciąż nie zdobyła popularności. Zabezpiecza ona majątek firmy jednocześnie dbając o życiowe interesy zięciów czy synowych, którzy nie angażują się w prowadzenie biznesu* – wyjaśniał Paweł Rataj. Jednak i Paweł Rataj, i Tomasz Budziak zgodzili się, że jakkolwiek intercyza nie rozwiąże wszystkich problemów, a propozycja jej spisania zawsze będzie wprowadzać niepokój do rodzinnych relacji. – *W naszej polskiej tradycji, intercyza wciąż jednoznacznie kojarzy się z brakiem zaufania* – podsumował Tomasz Budziak i dodał, że choć intercyza nie jest lekiem na całe zło, dobrze wiedzieć, że w ogóle jest i że można ją zastosować. Prawnym sposobem zabezpieczenia majątku rodzinnej firmy mogłoby także być rozważne stosowanie par. 183 kodeksu spółek handlowych, który dopuszcza wyłączenie dziedziczenia udziałów.

Przy okazji, na korzyści wynikające z rozdzielności majątkowej małżonków (rozdzielności córki i zięcia lub syna i synowej) zwrócił uwagę Paweł Barański z KPMG. – *Warto pamiętać, że intercyza uwalnia jedną ze stron od odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe prowadzącego firmę. To w wielu sytuacjach może być korzystne* – podsumował Paweł Barański i podkreślił, że mądrze spisana intercyza nie musi od razu wynikać z braku zaufania między członkami rodziny.



Fot. Jacek Świder



Fot. Andrzej Bocheński

Proszę mi wierzyć – bywają sytuacje, w których majątek firmy musi być chroniony przed roszczeniowymi postawami zięciów i synowych – przekonywał Paweł Barański – dyr. w KPMG, specjalista w zakresie doradztwa podatkowego

Współpracuję z moją teściową od blisko 20 lat. W tym czasie wiele się w firmie zmieniło, ale nadrzędną wartością zawsze była integralność rodzinnego przedsiębiorstwa – podkreśla Jakub Imosa. Na zdjęciu razem teściową Ireną Kurdziel – założycielką Kotrak Group

Fot. Andrzej Bocheński



Fot. Jacek Świder

Bywa, że pojawieniu się kandydata na zięcia towarzyszą skrajne emocje – od nadziei po strach. Dlatego jestem zwolennikiem swego rodzaju korporatyzacji firmy rodzinnej, zwłaszcza takiej, która jest dużą strukturą, zatrudniającą setki pracowników – Tomasz Budziak (Korycka, Budziak & Audytorzy) przekonywał, że najlepszym rozwiązaniem byłoby znalezienie sposobu na oddzielenie majątku firmy od zarządzania

Bernard Rożek z synem Michałem i synową Barbarą (Rożek Brokers Group)

Zaufanie – podstawa relacji w firmach rodzinnych

– Firmę prowadzącą od 17 lat – rozpoczęła swoją opowieść Agata Hagno (DPM Doradztwo Personalne). – *Dwa lata temu dołączył do niej syn. Kiedyś go zapytałam, czy chce, aby w sprawy naszego biznesu wprowadzić jego dziewczynę. W odpowiedzi usłyszałam panicznie: „Nie! Nie! Tylko nie to!”* – Agata Hagno zdawała sobie sprawę, że była to raczej pierwsza i nieco żartobliwa reakcja jej syna na zaskakującą propozycję, a nie przejaw braku zaufania do partnerki (a może i przyszłej żony oraz synowej). – *Ten zabawny przykład z mojego własnego podwórka doskonale pokazuje, jak ważne jest zaufanie w rodzinnych firmach* – wyjaśniła szefowa DPM Doradztwo Personalne i dodała, że w jej firmie nie udało się oddzielić domu od biznesu. – *W domu rozmawiamy o firmie. Rozmawiamy przy śniadaniu i kolacji. Rozmawiamy rano, w południe i wieczorem. Dlatego uważam, że zaufanie między członkami rodziny, a szczególnie rodzicami-założycielami biznesu, a zięciami i synowymi, to podstawowa sprawa* – podsumowała Agata Hagno.

Na element zaufania (lub jego braku) w działaniu rodzinnych przedsiębiorstw zwrócił także uwagę Paweł Barański (KPMG), dzieląc się z uczestnikami debaty zaskakującą historią. – *Podczas prowadzenia procesu optymalizacji podatkowej dla sporej rodzinnej firmy, sytuacja wymagała, aby pokażna suma znalazła się tylko na jeden dzień, na koncie najbliższego członka rodziny. Najlepszym rozwiązaniem był przelew na konto syna właściciela firmy, który później oddałby firmie te pieniądze. To właśnie zaproponowałem* – Paweł Barański wspomina, że po jego propozycji zapadła grobowa cisza, a po chwili właściciel firmy z kamienną twarzą wycedził: – *To absolutnie nie jest możliwe...*

– *Zaufanie to podstawa działania w rodzinnej firmie* – zakończyła tę część debaty Irena Kurdziel (Grupa Kotrak) i zadeklarowała, że swojego zięcia (Jakuba Imosę) zawsze darzyła pełnym zaufaniem. Także Bernard Rożek (Rożek Brokers Group) podkreślił, że bez zaufania trudno sobie wyobrazić prowadzenie rodzinnego biznesu.

Ład rodzinny – konstytucja rodzinnego biznesu

Katowicką debatę firm rodzinnych, która odbyła się w gościnnych progach KPMG, zakończyła dyskusja o próbie uporządkowania i wprowadzenia zasad zarządzania relacjami między rodziną i rodzinnym biznesem. Taką próbą mogłoby być określenie Ładu Rodzinnego – spisanej, swoistej konstytucji firmy rodzinnej. – *Ład rodzinny mógłby być odpowiednikiem tzw. ładu korporacyjnego w wielkich firmach o bezosobowym i rozproszonym akcjonariacie* – przekonywał Tomasz Budziak, pomysłodawca i propagator stosowania takich swoistych konstytucji w rodzinnych firmach. – *Pamiętajmy, że ład rodzinny byłby raczej busolą i wskazaniem sposobów działania, a dopiero z niego wynikałyby konkretne umowy* – takie jak choćby umowy o pracę, fundusze alimentacyjne w firmach rodzinnych czy uchwały o podziale dywidendy – Tomasz Budziak zastrzegł, że ład rodzinny miałby charakter nadrzędny, ale i bardziej ogólny.

– *Jaką moc prawną miałyby takie rodzinne konstytucje* – zapytał Andrzej Bocheński (Winoman).

– *One nie mają żadnej mocy prawnej!* – wyjaśnił Tomasz Budziak. – *Są raczej wzajemnym zobowiązaniem o charakterze moralnym...*

Przy okazji przypomniano, że duże firmy rodzinne w przedwojennej Polsce miały swoje „konstytucje”, a doskonałym przykładem funkcjonującego ładu rodzinnego mogłyby być zasady, jakimi kierowała się choćby warszawska firma Braci Jabłkowskich...

O roli i znaczeniu synowych i zięciów w firmie rodzinnej nie mówi się zbyt wiele. Tymczasem problem wart jest analizy i zastanowienia się, jak pozytywnie wykorzystać pojawienie się w rodzinie młodych energicznych zięciów czy utalentowanych synowych. Równie ważne jest rozważenie, jak uniknąć negatywnych skutków rozbieżności między systemem wartości nowych członków rodziny i właścicieli firmy. Warto budować dobre relacje, warto skorzystać z rozwiązań formalno-prawnych regulujących rodzinny ład – podsumowała debatę Maria Adamska. ●

Ramię w ramię, ale czy... z filipińskim zięciem?

Eksperci, badacze i profesorowie na całym świecie prześcigają się w tworzeniu i opracowywaniu kolejnych definicji firmy rodzinnej, sukcesji, sukcesora czy nestora, starają się określić kto należy do rodziny oraz jaki jest jej wpływ na rozwój całego przedsiębiorstwa. Badacze stawiają coraz więcej pytań i szukają nowych odpowiedzi, czy jednak znalazło się pośród nich także pytanie o miejsce zięcia w firmie rodzinnej? Czy w tej delikatnej, wręcz rodzinnej kwestii także zostały już przeprowadzone badania? Okazuje się, że tak.



Marietta Lewandowska

Instytut Biznesu Rodzinnego, studentka
Uniwersytetu Ekonomicznego
(Wirtschaftsuniversität Wien) w Wiedniu

Zięciowie w filipińskich firmach rodzinnych

Jednym ze specjalistów w badaniach dotyczących aspektu zięciów (a także synowych i teściów) w firmach rodzinnych jest profesor nadzwyczajny RVR College of Business, De La Salle University-Manila: Andrea L. Santiago¹. W 2011 roku został opublikowany jego szczegółowy raport z badania dotyczącego obecności i zaangażowania zięciów w filipińskich firmach rodzinnych, ich roli w kontynuacji działalności przedsiębiorstwa, a także ich wpływu na jego rozwój oraz relacje w rodzinie. Andrea L. Santiago uważa, że pozycja zięciów w firmach rodzinnych jest uzależniona od bardzo wielu czynników takich, jak: sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa, jego wielkość, relacja i stosunek zięcia do rodziny, jego wykształcenie, poczucie odpowiedzialności za nowego członka rodziny czy chociażby potrzeba zatrudnienia nowego pracownika.

Zgodnie z założeniem Santiago, pomimo, że zięciowie często są bardzo ciepło przyjmowani do rodziny, wcale nie powinni od razu traktować tego faktu jako zaproszenia do rodzinnego biznesu. Założyciele firm rodzinnych powinni odpowiedzieć sobie na takie pytania: Czy chcą, by zięciowie byli „biznesową” częścią rodziny? Czy podlegają takim samym warunkom, zasadom i obowiązkom jak pozostali członkowie rodziny? Czy powinni być traktowani w szczególnie sposób?

W Polsce również bardzo wiele przedsiębiorstw rodzinnych musi zmierzyć się z problemem umiejscowienia zięcia w rodzinnej firmie. Właściciele bardzo często mówią sobie: „Przecież to mój zięć, powinienem wprowadzić go w ten sposób do rodziny. Niech przyczyni się do usprawnienia rodzinnego interesu”. Jednak tego rodzaju myślenie może

okazać się bardzo niekorzystne w skutkach. Zdarza się, że powierzenie prowadzenia firmy (bądź nawet mniej odpowiedzialnego stanowiska) zięciowi, doprowadza do wrogości i kłótni w rodzinie, powodowanych chciwością i brakiem poczucia lojalności i prawości. W przywołanym badaniu wiadać wyraźnie, że wielu właścicieli firm rodzinnych przyznaje, że w ich firmach zięciowie mają zakaz pracy w rodzinnym biznesie. Na pytanie dlaczego, odpowiadają po prostu, że rodzina chciała uniknąć potencjalnych problemów (Santiago, 1998).

Problemy (z zięciem) w firmie = problemy (z zięciem) w rodzinie?

Santiago poddaje także analizie uczucia rodziny względem zięcia. Jak pisze w swoim raporcie: „Wiele rodzin jest skłonnych do rezygnacji z kompetencji na rzecz utrzymania poczucia rodzinnego zaufania.” Kiedy zięciowie pojawiają się na horyzoncie, utrzymanie rodzinnej harmonii może być podwójnie trudne. Pomimo tego, że zięciowie spotykają się raczej z serdecznym przyjęciem do rodziny, nie można zaraz powiedzieć, że są jej częścią. Poczucie jedności i zaufania przychodzi z czasem (Sundaramurthy, 2008)². Zaufanie jest pewnego rodzaju przywilejem, a nie prawem, które można sobie uzurpować poprzez posłobienie kogoś z rodziny. Jednak – podobnie jak każda inna relacja czy więź – zaufanie może zostać utracone. A problemów wynikających z takiej sytuacji boi się bardzo wiele rodzin.

Niektóre rodziny wolą po prostu nie wystawiać na próbę istniejącego już pośród krewnych zaufania. Jeśli firma rodzinna może dobrze prosperować i działać w tradycyjnym składzie, lepiej nie angażować zięcia, a nawet zniechęcić go do współpracy. Jeden z uczestników badania Andrea L. Santiago żartuje: „Lepiej zatrudnić obcego niż mojego zięcia. Przynajmniej, jeśli nie wykonuje odpowiednio swoich obowiązków, można go zwolnić. Jeżeli jednak zatrudnię i zwolnię mojego zięcia, mogę stracić nie tylko pracownika, ale też miłość mojej córki. Po co w takim razie ryzykować?”.

Z tego samego powodu zapewne wielu innych właścicieli firm rodzinnych nie podejmuje się zatrudniania zięcia w rodzinnym przedsiębiorstwie. Ryzyko związane z powstaniem niepotrzebnych kłótni, konfliktów w rodzinie, a także w konsekwencji mniejszą efektywnością przedsiębiorstwa, często wydaje się być większe, niż korzyści płynące z uwzględnienia i wprowadzenia zięcia do biznesu rodzinnego.

Czy ciężka praca (zięcia) popłaca? Jak mówią badania...

...zięciowie zajmują specyficzną pozycję zarówno w rodzinie, jak i w rodzinnym biznesie. Często nie jest ona adekwatna do pozycji pozostałych członków rodziny, jednak może być lepszą alternatywą od pracowników niepocho- dzących z rodziny w ogóle. Co z kolei wcale nie oznacza, że zięciowie są w bardziej komfortowej i korzystnej sytuacji. Często muszą pracować podwójnie ciężko, aby udowodnić ich zaangażowanie i szczerą intencję.

Aby współpraca zięcia i przedsiębiorstwa rodzinnego była owocna i korzystna dla obu stron, wszyscy muszą do- kładnie znać swoje obowiązki w rodzinnym biznesie. Na przykład od zięciów, którzy są naturalnymi przywódcami, oczekuje się, aby potrafili zachować tę umiejętność przy- wództwa dla siebie, pozwalając na tymczasowe zajęcie po- zycji drugorzędnej. Bardzo ważna jest kwestia odpowiednie- go przygotowania zięcia do objęcia kluczowego stanowiska w firmie, co wymaga czasu, a przede wszystkim zaufania. Dla przywódczych, asertywnych i ambitnych zięciów nie

będzie zatem miejsca na satysfakcję z pełnionej pierwotnie funkcji w środowisku pracy³.

Od czego zatem zależy sukces?

Właściele firm rodzinnych muszą zmierzyć się z dylema- tem wprowadzenia zięcia do rodzinnego biznesu. Bardzo wiele zależy od jego nastawienia, zaangażowania, po- święcenia, pracowitości i intencji, ale nie jest to gwarancją udanej współpracy. Cała rodzina, a także firma, powinna wspierać zięcia na pozycji zajmowanej w przedsiębiorstwie poprzez wysokie wymagania, jasno sprecyzowane oczeki- wania i nieustającą pracę nad pielęgnowaniem wzajemne- go zaufania. Zięciowie nierzadko okazują się w rezultacie być mocno zaangażowanymi członkami rodziny bizneso- wej, którym tak samo zależy na utrzymaniu rodzinnego przedsiębiorstwa. Jednak czy jest możliwe, aby zarówno właściciel jak i nowo zatrudniony zięć osiągnęli pełną sa- tysfakcję z pracy i współpracy? Czy osiągnięcie konsensusu będzie korzystne dla obu stron? Czy pojawi się uśmiech na twarzy mojej mamy, gdy przyprowadzę jej do domu... fili- pińskiego zięcia? ●

¹ Santiago, A. (2011), The Family in Family Business: Case of the In-Laws in Philippine Businesses, Family Business Review, 24(4) 343–361

² Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family busines- ses. Family Business Review, 21, 89–102

³ Santiago, A. (2011), The Family in Family Business: Case of the In-Laws in Philippine Businesses, Family Business Review, 24(4) 343–361

Synowe w firmach rodzinnych

Większość z nas słyszała pewnie o zjawisku „szklanego sufitu”, które odnosi się do pro- blemów z jakimi borykają się kobiety pracujące we wszystkich przedsiębiorstwach, rów- nież i rodzinnych, na całym świecie. Z jakimi zatem problemami muszą sobie poradzić synowe, które wchodzą nie tylko do nowego systemu rodziny, ale również do nowego systemu przedsiębiorstwa?



dr Alicja Hadryś-Nowak

Ekspert projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych”, Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, Adiunkt w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu

Kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych

Tematyka kobiet w biznesie zyskuje w ostatnich latach na popularności. W przedsiębiorstwach rodzinnych uważa- nych przez badaczy, że względu na swoją specyfikę, za ide- alne miejsce dla rozwoju zawodowego kobiet (Hollander & Bukowitz, 1990; Salganicoff, 1990) tendencja ta jest rów- nież widoczna. Bardzo dużo uwagi poświęca się wyzwaniom, jakim muszą sprostać założycielki przedsiębiorstw, małżonki właścicieli czy córki, które zostają sukcesorkami. Niewiele jednak słyszy się o problemie kobiet, które są

również związane z przedsiębiorstwem rodzinnym i mogą mieć na nie nieformalny wpływ. Mowa o żonach synów pracujących w firmach rodzinnych, czyli synowych, które muszą zmierzyć się ze specyficznymi problemami, nie tylko rodzinnymi. Bycie synową w rodzinie przedsiębiorczej oznacza konieczność wejścia nie tylko do nowej rodziny, ale również do nowego przedsiębiorstwa.

Synowa w badaniach

Jak dotąd przeprowadzono bardzo mało badań na temat sytuacji żon synów w przedsiębiorstwach rodzinnych. Może to wynikać z wielu powodów. Badanie takie jest bardzo trudne do przeprowadzenia. Wiele synowych nie pracuje w przedsiębiorstwach rodzinnych stąd dostęp do nich może być utrudniony. Co więcej, badacze koncentrują się w większości na obszarach ściśle związanych z firmą, ponieważ rodzina jest oczywiście bardzo ciekawym obiektem badawczym, ale większość z nas dba o swoją prywatność i niechętnie dzieli się tym co dzieje się w rodzinie. Podsumowując zatem, autorzy piszący o kobietach w przedsiębiorstwach rodzinnych, ograniczają się głównie do stwierdzenia faktu, że w konstelacji rodziny związanej z firmą, synowa jest jedną z członkiń rodziny. I tyle. Tymczasem wstępne badania przeprowadzone przez autorkę na grupie przedsiębiorstw rodzinnych¹ wyraźnie wskazują, że synowe również napotykają na szereg problemów oraz mają wiele obaw w związku z przynależnością do rodziny biznesowej męża. Sprawy mają się oczywiście zupełnie inaczej w sytuacji, kiedy żona syna pracuje w firmie rodzinnej oraz kiedy w niej nie pracuje. Przyjrzyjmy się zatem z jakimi najczęściej sytuacjami, często problemowymi, mają do czynienia synowe w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Gdy żona syna nie pracuje w firmie rodzinnej...

Zacznijmy może od sytuacji, kiedy synowa nie pracuje w przedsiębiorstwie rodzinnym. W trakcie spotkań z żonami synów okazało się, że pewne obawy i problemy powtarzały się u większości pań. Po pierwsze synowe mówiły o tym, że zdarza się, że ich mężowie czują się niedoceniani pracując w firmie rodzinnej. Skarżą się, że pracują więcej niż pozostali członkowie rodziny, a nie są odpowiednio wynagradzani. W takiej sytuacji warto zachęcać do tego, aby otwarcie powiedzieć o swoich odczuciach. Poszukać źródeł takiego stanu rzeczy oraz wysłuchać, co na ten temat mają do powiedzenia pozostali. Drugim często pojawiającym się problemem było to, że w przedsiębiorstwie rodzinnym nie było planu sukcesji. Powodowało to szereg dalszych konsekwencji. Przede wszystkim wynikająca z tego tytułu niepewność powoduje frustrację nie tylko u syna, który nie wie czy zostanie sukcesorem. Niepewność i napięcie automatycznie przenosi się na grunt jego rodziny, żony

(synowej) oraz dzieci. Jest to rzeczywiście bardzo trudna sprawa dla kobiety. Trzecią obawą synowych była kwestia zapewnienia swoim dzieciom wyrównanych szans, aby w przyszłości miały możliwość pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Nie chodzi tu o zapewnienie odpowiedniego wykształcenia itp., ale o to, aby jej dzieci były na równi traktowane ze swoimi kuzynami.

Gdy żona syna pracuje w firmie rodzinnej...

Sytuacja może być zdecydowanie bardziej skomplikowana, jeżeli synowa pracuje w przedsiębiorstwie rodzinnym męża. Nietrudno sobie wyobrazić, że kiedy żona syna pracuje w firmie rodzinnej, wtedy z przedstawionymi powyżej problemami – jeżeli się pojawiają, a w większości przypadków pojawiają się – jeszcze trudniej sobie poradzić. Biorąc jednak pod uwagę tylko i wyłącznie obszar „firmowy”, to sytuacje konfliktowe mogą pojawiać się na paru płaszczyznach. Pierwszym takim obszarem są relacje pomiędzy synową a teściową. Praktyka pokazuje, że mogą być to szczególnie, a zarazem specyficzne kontakty. Panie biorące udział w badaniu zwracały uwagę na tę specyfikę, jednocześnie podkreślając, że bardzo trudno jest w tej relacji oddzielać życie zawodowe od prywatnego.

Drugą wymienianą płaszczyzną były relacje pomiędzy synową a teściem. Wydawać by się mogło, że w tej relacji nie powinny się pojawiać większe konflikty, jednak z przeprowadzonych badań wynika zupełnie coś innego. O ile w sytuacjach prywatnych, domowych, czysto rodzinnych rzeczywiście jakiegokolwiek problemy pojawiają się bardzo rzadko, o tyle w sytuacjach zawodowych, firmowych niestety nie jest już tak bezkonfliktowo. W skrajnych przypadkach zdarzało się, że synowe odchodziły z firmy rodzinnej właśnie przez konflikty z teściami. Ciekawym sposobem rozwiązania takiego problemu podzieliła się jedna z uczestniczek. Po prostu przeniosła swoje biuro do domu tak, aby – jak sama mówiła – możliwie najrzadziej pojawiać się w firmie. Oczywiście nie zawsze jest to możliwe.

Kolejnymi obszarami problemowymi były relacje z pozostałymi członkami rodziny pracującymi w firmie, w szczególności z innymi synowymi.

Reasumując

Niestety, większość zidentyfikowanych obaw, problemów, sytuacji trudnych czy konfliktowych związana jest ze sferą emocjonalną, a nie profesjonalną, jak kompetencje, wykształcenie czy umiejętności. Ponieważ jest to tak złożony i wielowątkowy problem, bardzo trudno znaleźć dobre rozwiązania. A brak rozwiązania może prowadzić do poważnych kryzysów zarówno w przedsiębiorstwie, jak i – co czasem bywa zdecydowanie trudniejsze – w rodzinie. ●

¹ Badanie stanowi wynik doradztwa w zakresie procesu sukcesji w polskich i kanadyjskich przedsiębiorstwach rodzinnych prowadzonych w okresie lipiec-październik 2014.

Bycie
synową w rodzinie
przedsiębiorczej oznacza
konieczność wejścia nie
tylko do nowej rodziny,
ale również do nowego
przedsiębiorstwa.

Rodzinne i biznesowe skutki powiększania rodziny



dr hab. Wojciech Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

Powiększanie się rodziny jest procesem tak naturalnym i pożądanym jak ekspansja i rozwój biznesu czy wzrost gospodarczy kraju. Przejawia się dojrzewaniem młodego pokolenia w rodzinie, wchodzeniem ich członków w związki małżeńskie czy partnerskie, prokreacją i wychowywaniem swoich potomków do powtórzenia kolejnego cyklu życia rodziny. Powiększanie rozmiarów rodziny odbywa się nie tylko poprzez prokreację, ale także w drodze pozyskiwania nowych członków z zewnątrz. Są to żony, mężowie, synowie, zięciowie oraz teściowie. Nowy członek rodziny z zewnątrz wnosi do niej swoje doświadczenie, wiedzę, wartości i postawy nabyte podczas socjalizacji we własnej rodzinie, co pozwala rodzinom osiągać specyficzny „efekt synergii”.

Relacje rodziny z jej nowymi członkami z zewnątrz bywają różne i zależą głównie od podobieństwa systemów wartości, poziomów inteligencji moralnej i emocjonalnej rodzin, długości ich znajomości, częstotliwości wspólnie spędzanego czasu. Charakter relacji może ewoluować pozytywnie w czasie i tak najczęściej jest, na skutek opanowania sztuki kompromisów i ustępstw, uznania i podzielenia wartości, tolerancji, akceptacji nieuchronności procesów dostosowawczych, wykreowania wspólnego, efektywnego systemu komunikacji i wypracowywania norm etyczno-moralnych. Jeżeli zabraknie woli czy determinacji w tym względzie po obu lub jednej stronie, relacje będą wątpliwe lub jednoznacznie negatywne, a to oznacza źródło konfliktów destruktywnych dla rodziny czy tego, co rodzina stworzyła – biznesu rodzinnego.

Pozycja nowych członków rodziny w przedsiębiorstwie rodzinnym – wybrane studia przypadków

Doskonałym przykładem kluczowej roli, jaką odegrał nowy członek rodziny w biznesie rodzinnym jest Pani Teresa Mokrysz, kobieta o wyjątkowych kompetencjach menedżerskich, bardzo silnej orientacji przedsiębiorczej,

Zięć zwraca się do teściowej:

- *Mamusiu, wychodzę. Kupić coś?*
- *Mieszkanie sobie kup!*

niepowtarzalnym urokiem osobistym, która przekształciła niewielką rodzinną firmę swojego męża w kawowe i herbaciane międzynarodowe imperium oraz stworzyła jedną z najbardziej rozpoznawalnych na świecie polskich marek. Teresa Mokrysz słynie z tego, że jest wizjonerką, odważną innowatorką w świecie biznesu i współautorką trafnych strategii, profesjonalistką z silnym poczuciem odpowiedzialności społecznej. Znacząco wspiera placówki służby zdrowia, edukacji, kultury i opieki społecznej. Od ponad dwudziestu lat z powodzeniem godzi te rozliczne obowiązki i funkcje. W życiu zawodowym znajduje wsparcie męża Kazimierza i dwójki dzieci, Sylwii i Adama, czynnie uczestniczących w kierowaniu grupą kapitałową.

PHARMENA S.A. powstała w 2002 r. w celu komercjalizacji badań naukowych w zakresie biotechnologii. Od samego początku umiędzynarodowienie biznesu stanowiło zasadniczy trzon strategii wzrostu i rozwoju spółki. W latach 2005-2006 PHARMENA, jeszcze wtedy Sp. z o.o., założyła dwie spółki. Pierwsza to PHARMENA North America Inc. (obecnie Cortria Corporation) z siedzibą w Bostonie, która koncentruje się na prowadzeniu badań klinicznych w USA i Kanadzie nad innowacyjnym w skali światowej lekiem przeciwmiażdżycowym na bazie substancji czynnej 1-MNA. Drugą jest DERMENA North America Inc., odpowiedzialna za wprowadzenie na rynek amerykański dermokosmetyków produkowanych przez spółkę. PHARMENA S.A. powstała z inicjatywy prof. dr. hab. Jerzego Gębickiego, Profesora Politechniki Łódzkiej, który posiada 17,90% w akcjonariacie Spółki i tyle samo w głosach. Jest przewodniczącym Rady Nadzorczej. Konrad Palka, prezes zarządu jest zięciem Profesora Gębickiego i posiada 11,99% udziału w akcjonariacie spółki i tyle samo w głosach. Łącznie w posiadaniu rodziny jest ok. 30% udziału w strukturze własności.

Profesor Jerzy Gębicki związany jest z Politechniką Łódzką, gdzie od 2007 roku pełni funkcję Dyrektora Instytutu Techniki Radiacyjnej. Tytuł profesora uzyskał w 1993 roku. Odbił liczne staże naukowe m.in. w State University of New York, Stony Brook, USA; University of Utah, Salt Lake City, USA; University of Fribourg, Fribourg, Szwajcaria oraz w Ohio State University, Columbus, USA. Jest autorem i współautorem 110 publikacji oraz twórcą 20 patentów. Profesor Jerzy Gębicki otrzymał szereg nagród i wyróżnień za osiągnięcia naukowe.

Konrad Palka jest absolwentem Uniwersytetu Łódzkiego, Katedry Finansów i Bankowości. Odbił szereg szkoleń w zakresie zarządzania, marketingu i sprzedaży prowadzonych przez Swiss Re, Bank Austria Creditanstalt, Citibank. Pełni funkcję Prezesa Zarządu oraz Dyrektora Generalnego PHARMENA S.A. od początku istnienia Spółki. Przed objęciem stanowiska Prezesa Zarządu pracował w branży finansowej. W latach 1994-2003 pełnił szereg funkcji związanych ze sprzedażą i marketingiem m.in. był Dyrektorem Oddziału ds. Private Banking w Banku Austria Creditanstalt, Dyrektorem ds. Sprzedaży w funduszu emerytalnym założonym przez Citibank – Powszechnym Towarzystwie Emerytalnym DOM oraz Dyrektorem ds. Sprzedaży i Marketingu w Spółkach Asset Management BRE Banku – Skarbiec Serwis Finansowy i Powszechnym Towarzystwie Emerytalnym Skarbiec-Emerytura.

W niewielkiej miejscowości między Warszawą a Łodzią funkcjonowało dobrze zapowiadające się przedsiębiorstwo rodzinne o profilu produkcyjno-handlowym. Dysponowało opatentowaną technologią wytwarzania preparatu wspomagającego leczenie chorób trzustki i dużym potencjałem badawczym, pozwalającym na dalsze projekty. Firmę założył przedsiębiorca wraz z dorosłymi synami. Rodzina powiększała się naturalnie, synowie założyli swoje rodziny i wkrótce na świecie pojawili się ich potomkowie. Żony synów nigdzie nie pracowały i zajmowały się prowadzeniem domów. Firma rozwijała się i wzrastała do krytycznego momentu, kiedy jeden z synów rozwiódł się z żoną, a ta wystąpiła o podział majątku, w skład którego wchodziły udziały w biznesie.

Firma rozwijała się i wzrastała do krytycznego momentu, kiedy jeden z synów rozwiódł się z żoną, a ta wystąpiła o podział majątku, w skład którego wchodziły udziały w biznesie.

Nowi członkowie rodziny w oczach socjologa

Nauka zajęła się sytuacją powiększania się rodziny, plaśując ją między innymi w teorii wymiany społecznej. Socjologiczna teoria wymiany opisuje świat społeczny jako układ wymiany dóbr materialnych i niematerialnych między ludźmi (Szacki, 2002). Według niej każda interakcja społeczna ma charakter transakcji – „coś za coś”. Człowiek podejmuje działanie z myślą o korzyści dla siebie. Korzyść niematerialna może mieć postać szacunku innych, posłuszeństwa, satysfakcji, bezpieczeństwa, prestiżu itp. Między ludźmi spokrewnionymi dochodzi do *wymiany społecznej pełnej*, łączącej się z częstymi, głębokimi i długookresowymi interakcjami, opartymi na zasadzie wzajemności odroczonej (czyli ujawniającej się w przyszłości, gdy pojawi się potrzeba) i pośredniej (czyli w formie i rozmiarze wynikających z potrzeby), na zasadzie wzajemności ustępstw oraz na zaufaniu emocjonalnym. Warunkiem takiej formy wymiany społecznej jest współzależność członków rodziny, długa historia interakcji między nimi oraz silna infrastruktura moralno-etyczna (system wartości), kształtowana wspólnie i przestrzegana przez nich (Jaskiewicz i inni, 2013). *Wymia-*

na społeczna pełna w rodzinie, która prowadzi działalność gospodarczą, stanowi odpowiednik *kapitału społecznego rodziny* i jest powodem praktykowania przez nią pozytywnej dla rodziny i biznesu formy *nepotyzmu wzajemności* (ja tobie, ty mnie).

Między ludźmi niespokrewnionymi wymiana społeczna ma charakter ograniczony, niepełny na skutek mniejszej współzależności, osłabienia częstotliwości i intensywności aktów wymiany, braku lub ograniczonego udziału w kreowaniu i utrwalaniu wspólnych norm etycznych. Zaufanie emocjonalne między nimi jest słabsze a wzajemność wymiany ma najczęściej charakter natychmiastowy, bezpośredni i nierzadko asymetryczny. Tak można scharakteryzować relacje w początkowej fazie między rodziną a jej nowymi członkami z zewnątrz. W przeciwieństwie jednak do osób niespokrewnionych, nienależących do wspólnej rodziny, wymiana między współmałżonkami lub między rodziną a zięciem lub synową może z biegiem czasu z niepełnej, ograniczonej przekształcić się w pełną.

Zwolennicy teorii wymiany upatrują głównej korzyści płynącej z *nepotyzmu wzajemności* dla firmy rodzinnej w efektywnym zarządzaniu unikalną wiedzą biznesową typu *tacit knowledge* (czyli tzw. wiedzą cichą lub ukrytą), obejmującym jej przekazanie, wykorzystanie, rozwój i ochronę. W firmie rodzinnej małej i średniej transfer *tacit knowledge* odbywa się tylko między członkami rodziny, czyli ludźmi, których łączy zaufanie emocjonalne i silny system wartości etycznych. Oni dzielą wagę skumulowanej w drodze doświadczenia wiedzy, rozumieją jej unikalny charakter i starają się ją wykorzystywać w procesie budowania i powiększania przewagi konkurencyjnej biznesu, rozwijają dzięki znajomości jej źródeł i woli kontynuacji tradycji rodzinnych, chronią z zamiarem długookresowego zatrudnienia w biznesie oraz z uwagi na lojalność i zasadę wzajemności obowiązujące w rodzinie.

Zatrudnianie w firmach rodzinnych na stanowiska kierownicze kandydatów spoza rodziny jest dużym wyzwaniem dla jej właścicieli przynajmniej w zakresie ochrony *tacit knowledge*. W dużych przedsiębiorstwach rodzinnych, gdzie rodzina nie jest w stanie sama zarządzać efektywnie biznesem i musi wspomagać się menedżerami spoza rodziny, ryzyko przecieku *tacit knowledge* do konkurencji jest większe i wymaga zaoferowania takim menedżerom nierodzinnym stosownych korzyści w celu zwiększenia ich lojalności i zastrzymania w przedsiębiorstwie. Możliwość zatrudniania w przedsiębiorstwie rodzinnym nowych członków rodziny z zewnątrz jest cenną alternatywą w takich sytuacjach i umożliwia rodzinie szybsze osiągnięcie wymiany pełnej z nimi. Warunkiem są kompetencje nowych członków rodziny lub wola nabywania ich i rozwoju oraz gotowość zatrudnienia w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Wnioski wynikające z teorii wymiany społecznej i obserwacji empirycznej

Teoria wymiany społecznej oraz studia przypadków pozwoliły na sformułowanie następujących tez dotyczących relacji w ramach rodziny przedsiębiorczej:

- nowi członkowie rodziny z zewnątrz mogą stanowić cenny wkład w rozwój zarówno rodziny jak i biznesu rodzinnego, jeśli komunikacja i wymiana społeczna w ramach rodziny są pełne,
- zatrudnienie nowego członka rodziny w biznesie przyspiesza osiągnięcie stanu wymiany pełnej z nim (silniejsza integracja spowodowana spędzaniem wspólnie większej ilości czasu), umożliwia wykorzystanie jego potencjału intelektualnego i budowanie kapitału społecznego,
- harmonizacji relacji rodzinnych sprzyjają częste spotkania prywatne w gronie rodziny, wspólne świętowanie, zabawy, rozrywka, celebrowanie rocznic, osobistych świąt i sukcesów, wspólne uprawianie sportu lub dzielenie pasji pozazawodowych,
- umowa przedmałżeńska (intercyza) winna ograniczać się tylko do aktywów biznesowych i tych nowych członków rodziny z zewnątrz, którzy nie wiążą swojej kariery zawodowej z biznesem rodzinnym,
- dobrą praktyką w firmach rodzinnych powinna być konstytucja rodziny lub *shareholders' agreement* – umowa zawierana między udziałowcami, która regulowałaby kwestie związane z trybem wycofywania udziałów przez udziałowców lub ich spadkobierców lub ze sposobem wyceny tych udziałów.

Uważam, że popularne żarty i kawały na temat relacji teściowa-zięć, teściowa-synowa itp. w rodzinie są grubo przesadzone i dotyczą marginalnych sytuacji, w których nie ma woli wzajemności wymiany czy wzajemności ustępstw w ramach rodziny. Może to też dotyczyć relacji osób blisko spokrewnionych, którym nie udało się osiągnąć efektywnego systemu komunikacji i budowania konsensusu w zakresie norm etyczno-moralnych. Zatem jest ziarenko prawdy w powiedzeniu „z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciu”, tylko wiadomo jest już kiedy i dlaczego. ●

Gdyby nie zięć...

Wie pan, prawda jest taka, że gdyby nie zięć, to nie miałbym komu zostawić firmy. Córka wybrała zupełnie inną drogę zawodową. Na szczęście zięć się trafił – już 8 lat z nami pracuje i coraz częściej myślę o przekazaniu mu udziałów.

Zdarza się, że to nie dzieci, lecz ich drugie połówki chętniej pracują, a nawet pełnią stanowiska kierownicze w firmach rodzinnych. Przyjrzyjmy się ich sytuacji od strony prawnej, może mieć ona bowiem znaczenie fundamentalne.

Tam, gdzie synowa lub zięć angażują się w sprawy firmy, dochodzi często z czasem do przekazania władzy. Zaangażowanie powinowatych jako dyrektorów lub członków zarządu jest dosyć częstym zjawiskiem. Inaczej sprawa się ma w kwestii własności. Rodzice przeważnie starają się przekazać majątek rodzinny, zwłaszcza udziały w spółce, wyłącznie dzieciom – do ich majątku osobistego. W doświadczonych życiowo głowach rodziców mieści się taka sytuacja, jak rozwód oraz podział majątku w małżeństwach dzieci. Pomimo solennych zapewnień tych ostatnich, że nie jest to planowane. Zdarza się nawet, że dzieciom sugeruje się sporządzenie intercyzy, na podstawie której tworzy się ustrój rozdzielności majątkowej małżeńskiej. Jest to element ładu rodzinnego, który coraz powszechniej ustalany jest w gronie wszystkich członków rodziny – nie zaś jako samodzielna decyzja w małżeństwie dziecka.

Nie ma gotowych recept i jedynie słusznych odpowiedzi; każda rodzina powinna wypracować je świadomie,

na własny użytek. Jednak katalog podstawowych pytań, które od strony prawnej pozwalają na przemyślane zarządzanie majątkiem, jest szerszy. Intercyza przesądza może nie tylko, do kogo należą udziały w spółce oraz czy stają się przedmiotem podziału w sytuacji rozwodu. Przesądza też o prawie do przyszłych zysków z firmy oraz o ich przeznaczeniu – na cele związane z biznesem, inwestycjami lub konsumpcją.

Ład rodzinny powinien poruszać ponadto kwestie dziedziczenia. Intercyza nie przesądza wszak o tym, kto dziedziczy, lecz co wchodzi do masy spadkowej. Decyzje te ważne są szczególnie wówczas, gdy spadkobiercami ustawowymi są małoletnie dzieci – należy poważnie zastanowić się, czy dopuszczać do dziedziczenia przez nie poszczególnych składników majątku, mając na uwadze kompetencje sądu rodzinnego przy wykonywaniu pieczy nad majątkiem dziecka. Tym bardziej, jeśli zięć lub synowa – jako ich opiekunowie prawni – nie angażują się jednak w rodzinny biznes. ●

Opracowanie: Łukasz Martyniec

doradca sukcesyjny, prawnik, wykładowca,
redaktor naczelny portalu planowaniespadowe.pl.

Szkiełko i oko czy raczej waleriana i serce

Gdy pojawia się zięć lub synowa, zadajemy sobie pytanie: jak budować bliskość opartą na zaufaniu, wzajemnym wsparciu i jak radzić sobie z różnicami temperamentów i charakterów we wzajemnych relacjach w firmie rodzinnej?



Wiesława Machalica

psycholog, trener biznesu, koordynator merytoryczny i doradca projektu Firmy Rodzinne 2, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego

Sztuka życia w rodzinie to zestaw niezwykle ważnych umiejętności, a sztuka życia i działania w firmie rodzinnej, to bodaj jedno z najtrudniejszych wyzwań. Przyjrzyjmy się zatem rodzinie, do której wchodzi „nowi” – zięć, synowa. Ważne są obowiązujące w rodzinie zasady i sposoby komunikacji, przekonania związane z życiem poszczególnych jej członków (życiem emocjonalnym, intelektualnym, fizycznym, społecznym, duchowym) oraz sposobem, w jaki współpracują ze sobą i jaki mają stosunek do zmian.

Związkom między teściami a synowymi i zięciami możemy przyjrzeć się z dwóch stron: wchodzących i przyjmujących do rodziny.

Pierwsze spojrzenie: wejście „nowych” – synowej, zięcia – do rodziny, czyli stosunek zięcia lub synowej do teściów. Jak postrzegają nową rodzinę? Jaki mają stosunek do teściów? Co o nich myślą? Jakie emocje przeżywają w związku z tym, co o teściach myślą? Jak jest wobec tego ich zachowanie – czyli co robią, a czego nie robią? Co warunkuje właśnie takie określone widzenie, odczuwanie i takie zachowania wobec teściów?

Małżeństwo to nie tylko relacja mąż-żona, ale też konieczność porozumienia się z rodzicami partnera. Wchodzi się do nowej rodziny, o utrwalonych tradycjach, obyczajach, określonej wrażliwości, doświadczeniach, bagażu emocjonalnym i oczekiwaniach wobec nowego członka rodziny, w naszym przypadku też firmy rodzinnej.

Czasem ludzie zakładają, że relacja między synową lub zięciem a teściami powinna być taka sama, jak relacja z rodzicami. Jest to nierealistyczne. Teściowie nie staną się tak samo bliscy i ważni, jak rodzice. Ważne jest jednak to, że są rodzicami naszej wybranej ukochanej czy ukochanego. Kiedy prezentuje się **dobre relacje** z własnymi rodzicami, łatwiej jest wypracować konstruktywne związki z teściami, co zapewni harmonię i wzajemne zrozumienie w rodzinie.

Drugie spojrzenie: przyjęcie „nowych” – synowej, zięcia – do rodziny, czyli stosunek teściów do synowej, zięcia.

Dla analizy możemy zadać te same pytania. Jak postrzegają nowych młodych? Jaki mają stosunek do synowej, zięcia? Co o nich myślą? Jakie emocje przeżywają w związku z tym, co o młodych myślą? Jak jest ich zachowanie wobec synowej lub zięcia – czyli co robią, a czego nie robią? I co warunkuje takie określone widzenie, odczuwanie i zachowanie wobec synowej, zięcia?

Kiedy ma się **dobre relacje** z własnymi dziećmi, może to być ułatwieniem w wypracowaniu satysfakcjonujących, dorosłych, partnerskich relacji z synowymi i zięciami. Pomocnym w poprawie relacji może też być zmniejszenie oczekiwań teściów do synowych i zięciów. I wzajemnie.

Ważne jest również porównanie: czy jest różnica, a jeśli tak, to jaka, w relacjach rodziców z własnym dzieckiem a tym „nowym” – synową, zięciem? Czasem obserwujemy, iż rodzice jednak zupełnie inaczej traktują własne dziecko, czyli wobec własnego dorosłego dziecka częściej odnoszą się w innej, łagodniejszej formie, pozwalają mu na więcej, akceptują w szerszym zakresie, mają wyrozumiałość dla jego błędów.

Co zrobić, by relacje rodzinne były ciepłe, pełne zrozumienia i szacunku, a przynajmniej poprawne?

Przecież teściowie to, po zawarciu małżeństwa, nowi rodzice, a synowe i zięciowie, to nowe dzieci i ma to szczególne znaczenie w funkcjonowaniu firmy rodzinnej. Warto pamiętać, że synowa/zięć są dorosłymi ludźmi i już nie można wychować ich tak, by dostosowali się do oczekiwań teściów. W kontaktach z nimi należy respektować ich dorosłość. Ważne też, by szanować wzajemnie swoją prywatność.

Wzajemna akceptacja może pojawiać się stopniowo, powoli, a tempo procesu „przybliżania się do siebie” zależy od wzajemnej relacji. Sytuacja czasami bywa naprawdę napięta. Szczególnie niekorzystnie jest mieszkać z teściami, gdyż rodzice ukochanej osoby czują wówczas przyzwolenie do ingerowania w sprawy i decyzje młodych. Trudną też może być sytuacja podjęcia pracy w firmie rodzinnej rodziców partnera. O dobre relacje w rodzinie powinni zadbać wszyscy: teściowa, teść, synowa, zięć. Zdecydowanie lepiej, kiedy rodzice obu stron pamiętają, że młodzi tworzą odrębną rodzinę i że to oni ustalają zasady, na jakich będą funkcjonowali w swoim wspólnym życiu.



W jaki sposób powinno się kształtować relacje z teściami?

Nie ma recepty ani jednego przepisu, by zadbać o przyjazne związki w rodzinie. Warto nauczyć się asertywnych zachowań, dzięki którym spokojnie ale stanowczo potrafisz stanąć w obronie swoich granic, potrafisz powiedzieć „nie”, „nie zgadzam się”, właśnie wtedy, gdy ktoś naruszy twoje prawa. Potrafisz też asertywnie – czyli stanowczo, łagodnie, bez lęku, bez przemocy, agresji, fochów i obrażania się, wyrażać swoje zdanie. Wcześniej ustalisz z partnerem zasady stosunków z rodzicami (teściami). Zdecydowanie zbliża bycie otwartym na wzajemne doświadczenia i uwagi. Ważne też jest, by się wspierać i służyć sobie pomocą w firmie. Jeżeli są kłótnie, to starajmy się robić to w sposób konstruktywny – najlepiej metodą wygrany-wygrany, czyli poprzez szukanie argumentów, definiowanie problemu, stawianie zadań do rozwiązania. Ważnym jest szukanie wspólnie rozwiązań i wprowadzanie ich w życie oraz koncentrowanie się na zadaniach i na rozwiązaniach, a nie na problemach. Jeżeli bowiem koncentrujemy się na problemach, towarzyszą nam najczęściej nieprzyjemne emocje – złość, żal, smutek, lęk, a to dodatkowy stres. Dla równowagi i kreowania pozytywnej energii niezwykle istotnym jest też zauważanie u siebie nawzajem pozytywnych zachowań i mówienie sobie o nich, czyli udzielanie pozytywnej informacji zwrotnej. Bądźmy hojni w obdarowywaniu dobrym słowem.

Co może ci przeszkadzać w budowaniu satysfakcjonujących relacji z teściami/synowymi/zięciami?

I jak można temu zaradzić. Oto kilka prostych, wypróbowanych wskazówek

- **Negatywne myślenie na temat drugiej osoby** (tu: teściów, synowej, zięcia) przywołuje nieprzyjemne emocje, np. złość, a te z kolei wpływają na niekorzystne zachowania wobec tej osoby. To z kolei znów wpływa na całą sytuację i zaburza relację z tą osobą. Działa to

dość szybko na zasadzie błędnego koła – negatywne myślenie poszerza się, nieprzyjemnych emocji pojawia się coraz więcej, te z kolei znów generują coraz bardziej agresywne zachowania, a to z kolei jeszcze bardziej komplikuje całą sytuację. I tak w kółko.

Zdecydowanie zatem efektywniej jest **starać się panować nad swoimi myślami**. Pozytywne myśli powodują pojawienie się przyjemnych emocji, a te przywołują pozytywne zachowania. Czasem to trudne, ale myślenie o pozytywach drugiej osoby może być „ratunkiem” w trudnych relacjach.

- **Brak szacunku, częste krytykowanie i brak docenienia** przez teściów zaangażowania synowych, zięciów w wykonywanie pracy. Może to powodować zmniejszenie ich zaangażowania. Bardzo trudno pracować kreatywnie, jeżeli w firmie rodzinnej jest osoba, która znieważa, ma złe intencje i nie docenia wkładanego trudu. Postaraj się więc **doceniać zaangażowanie** w pracę oraz pracę twoich „nowych” członków rodzinnej firmy.
- **Delegowanie zbyt wielu spraw, zadań lub przeciwnie – niedawanie zadań do wykonania samodzielnie** nowym członkom rodzinnej firmy. Skutkiem tego mogą zmniejszać się możliwości, umiejętności, motywacja. Utrzymanie równowagi w tym zakresie wobec synowych i zięciów może być trudne, a jej zachwianie, w jedną lub drugą stronę, może wywołać napięcie, które przyczyni się do powstania barier zamiast do poprawienia relacji.

Postaraj się zatem dopasować odpowiednią ilość zadań do konkretnej osoby, jej możliwości i zaangażowania.

- **Częste sprawdzanie jak synowa, zięć wykonują polecane zadania, „patrzenie im na ręce”** – wysyłanie więc ukrytej informacji, że nowi nie potrafią sprostać wymaganiom w firmie i że nie są obdarzeni zaufaniem, że jest wiele wątpliwości co do ich umiejętności, zdolności.

Jeżeli więc powierzasz zadania, sprawy do wykonania, to najlepiej przekazuj precyzyjnie informacje, otwarcie mów o obawach jeżeli je masz, a także dopiero na końcu, po wykonaniu zadania, udziel pełnej informacji zwrotnej. Warto też pamiętać, że każdy ma prawo do błędu. No, a z doświadczenia wiesz też, że błędy popełniają wszyscy – i ty, i twoje dzieci także.

Niewątpliwie relacje między teściami a synowymi i zięciami nie należą do najłatwiejszych także w firmach rodzinnych, ale przy zaangażowaniu obu stron można je ułożyć. Poza tym, jeżeli kocha się partnera, to warto zintensyfikować wysiłki na rzecz dobrych relacji z jego rodzicami, a jeżeli kocha się swoje dziecko, to warto zintensyfikować wysiłki na rzecz dobrych relacji z jego partnerem/partnerką. **Pamiętajmy, że destrukcyjne stosunki z teściami to jedna z najczęstszych przyczyn rozwodów. A destrukcyjne relacje w rodzinie – to jedna z przyczyn upadku firm rodzinnych.** ●

Niewątpliwie relacje między teściami a synowymi i zięciami nie należą do najłatwiejszych także w firmach rodzinnych, ale przy zaangażowaniu obu stron można je ułożyć.

Złota rodzina z Orlej

„Odkąd jestem ojcem córki, lepiej rozumiem swojego teścia” – powiedział Paweł Sidorenko, a Marcin Górecki podsumował krótko: „Dobrze trafiłem”. Dwaj zięciowie właścicieli warszawskiej firmy rodzinnej Złoto Orla Sobolewski w rozmowie z Alicją Wejner.

Alicja Wejner: Trudno jest być zięciem w firmie rodzinnej?

Marcin Górecki: Dla mnie w tej sytuacji zdecydowanie najtrudniejsze jest to, że jestem... zięciem. Mówiąc poważnie, uważam, że mam trudniej, niż ci, którzy od początku wychowywali się i dorastali w firmie rodzinnej. Nie mam tej wiedzy i doświadczenia, które moi rówieśnicy nabywali od ojca i matki. Wszystkiego więc musiałem się nauczyć.

Paweł Sidorenko: Ja nie widzę żadnych trudności. Ale też myślę, że jest mi łatwo, bo moi teściowie są tacy, jacy są.

Pomagają?

PS: Są otwarci, przyjaźni...

MG: Teść zawsze był bardzo wyrozumiały. A to ważne, bo zwłaszcza w naszym fachu bardzo łatwo o pomyłkę. On wiedział, że człowiek najszybciej się uczy na błędach, więc czasami nawet pozwalał mi na to, żebym się mylił. Był dla mnie mentorem. Wyjaśniał, tłumaczył, podpowiadał i zawsze był gotów do pomocy.

Co było dla Was pierwsze: firma Sobolewskich czy rodzina Sobolewskich?

PS: Najpierw byłem zięciem, a dopiero z czasem zacząłem coś robić w firmie teściów. Od dawna prowadzę też własny, jednoosobowy biznes. Natomiast moja żona, Karola, pracowała z rodzicami i często opowiadała mi, co się dzieje w ich biznesie. Na początku nie chciałem się w to mieszać, ale – jak to zwykle bywa w firmach rodzinnych – sprawy prywatne coraz bardziej przeplatały się z zawodowymi. Coraz częściej też i coraz bardziej włączałem się w kwestie Orlej. Dzisiaj mam już cały obszar spraw, za które jestem tutaj odpowiedzialny. Szczęśliwie, nie musiałem z nikim o to rywalizować. Marketingiem bowiem nikt wcześniej się tutaj nie zajmował.

MG: W moim przypadku było odwrotnie. W firmie zacząłem pracować mniej więcej dwa lata przed ślubem z Helenką. Najpierw – kiedy jeszcze byliśmy parą – w godzinach normalnego urzędowania miałem sporo wolnego czasu, więc od czasu do czasu pomagałem jej w różnych sprawach, związanych z Orlą. Aż zdarzyło się, że ojciec Helenki miał wypadek motocyklowy. Bardzo wtedy brakowało tu rąk do pracy, więc się włączyłem bardziej, niż wcześniej. Przejąłem sprawy, którymi do tej pory zajmował się mój obecny teść. To chwilowe zastępstwo przedłużało się. Coraz bardziej przekonywałem się, że ta praca jest bardzo fajna i ciekawa. Angażowałem się w nią coraz bardziej i tak zostało do tej pory.

Ucieszyło to nestora czy raczej zasmucito?

MG: Gdy wrócił do zdrowia, bardzo się ucieszył. I właściwie niczego już potem nie zmienialiśmy. Nadal zajmuję się

tym, czym on kiedyś. Jestem odpowiedzialny za pracownię – organizacja pracy, kontrola i rozliczenia, narzędzia i półfabrykaty, życzenia pracowników i zamówienia. Innymi słowy wszystko, co jest robione, naprawiane i tworzone, przechodzi przez moje ręce. Swoją drogą, podziwiam swojego teścia za tamten czas. Przede wszystkim za to, że wtedy zaufał mi. Osobie – wtedy właściwie zupełnie obcej. Ja to po prostu doceniam i staram się pracować w firmie najlepiej, jak potrafię.

PS: Tutaj muszą być osoby, które mają do siebie pełne zaufanie. Zwłaszcza w naszej branży, gdzie pracujemy przy małych drogocennych przedmiotach – wytwarzamy biżuterię i ją sprzedajemy, ale też wyceniamy i naprawiamy. Firmy jubilerskie są to najczęściej firmy rodzinne i przypuszczam, że niemal zawsze biznes ten prowadzony jest przez małżeństwo.

Wzajemne zaufanie jest więc kwestią podstawową, a bez akceptowania siebie nawzajem i bez wzajemnej sympatii zbudowanie go jest po prostu niemożliwe. U nas jest tak, że spotykamy się, kiedy tylko jest to możliwe i rozmawiamy. Opowiadamy sobie nawzajem, co się komu przydarzyło, jakie mamy plany, jakie pomysły. Razem zastanawiamy się, jak najlepsze z nich wprowadzić w życie.

Jednak trochę trudno w to uwierzyć. Nigdzie bowiem nie jest tak, że między ludźmi zawsze jest idealnie. Zdarzają się problemy.

PS: W naszej rodzinie ich nie ma. Nie kłócimy się, nie mamy przed sobą tajemnic i nie ma między nami zawiści. Może dlatego, że mamy w życiu podobne priorytety. Wyznajemy te same zasady i uznajemy podobne wartości. A szczególnie właśnie teściom zależy, żeby wszystko między nami wszystkimi było dotarte i dogadane. W firmie również nie ma problemów. Są tylko sprawy do załatwienia.

MG: Zawsze, kiedy się spotykamy, dyskutujemy na tematy związane z firmą, ale bardziej takie rozwojowe. Działamy w dobrej wierze i tak, żeby każdemu z nas było dobrze.

A jak się rozliczacie?

PS: Nie rozliczamy się. W ogóle nie zastanawiamy się, ile kto pracował, bo obliczenie tego jest niemożliwe. Bo jak rozliczyć czas, kiedy nie ma mnie w firmie i zajmuję się innymi sprawami, ale przecież myślę o niej, zastanawiam się co i jak należałoby zrobić. Albo kiedy wychodzę z firmy bądź w ogóle nie przychodzę do pracy, bo trzeba zająć się dziećmi? Pracuję wtedy, czy nie pracuję? Takie licytowanie się jest bez sensu i w dodatku mogłoby być początkiem dużej frustracji. Zamiast więc liczyć czas, pomagamy sobie nawzajem.



Fot. Marie Golab

Od lewej: Paweł Sidorenko (zięć założycieli): marketing i rozwój, Karolina Sobolewska (córka założycieli): certyfikowany rzeczoznawca kamieni szlachetnych, Marta Sobolewska (córka założycieli): podróże egzotyczne po skarby ziemi, Łucja Sobolewska (założycielka firmy), Maciej Sobolewski (założyciel firmy), Helena Górecka (córka założycieli): sprzedaż i marketing, Marcin Górecki (zięć założycieli): pracownia i produkcja

Jak się buduje taką zgodę?

PS: Myślę, że przede wszystkim konieczne jest uświadomienie sobie, po co dana firma rodzinna w ogóle istnieje. Nasza służy utrzymywaniu całej rodziny, a właściwie kilku rodzin. Jej celem jest więc trwanie oraz przynoszenie korzyści wielu osobom. Dlatego nie potrzeba tu wojować i wcale nie chodzi o to, żeby jak najszybciej zarobić dla siebie jak najwięcej. Raczej wręcz przeciwnie. Utrzymywanie równowagi daje większą szansę, że sieć nie popęka, nasza pajęczyna nie zacznie się rwać. Wiem, że uświadomienie sobie tego faktu jest procesem długotrwałym i niełatwym. Jednak bardzo ułatwia codzienne funkcjonowanie.

MG: Myśmy się po prostu tacy podobni do tej rodziny porządku. Ja nie lubię myśleć negatywnie i pozostali też tego nie lubią. Oczywiście, zdarzają się jakieś rzeczy, które człowieka denerwują, które na co dzień gdzieś gryzą i drapią. Ale z perspektywy czasu, obserwując też swoich znajomych i kolegów, mogę powiedzieć, że bardzo dobrze trafiłem.

Myślicie o przyszłości? Jak będzie wyglądała firma za dwadzieścia, trzydzieści lat?

PS: Nie, nie planujemy tego szczegółowo. Na pewno bym chciał, żeby relacje między nami pozostały na takim poziomie, jak są teraz. Bo jeśli takie one będą, to możemy bardzo dużo osiągnąć. Mamy przecież swoje plany rozwojowe.

Co na to teściowie?

PS: Teściowie od pewnego czasu zastanawiają się, jak z tej firmy się wypisać i przejść na emeryturę. To był długi proces, ale w końcu zdali sprawę, że mogą już myśleć o przekazaniu firmy dzieciom, które mają doświadczenie w prowadzeniu firmy i doceniają jej wartość. Wydaje mi się, że zapewnienie rodzicom emerytury jest dla córek jednym z priorytetów.

MG: Teść bardzo szybko doszedł do wniosku, że skoro w rodzinie jest tylu młodych, to niech się wszystkim zajmą, a oni będą mieli czas, żeby odpocząć. Teściowa natomiast... Strasznie nie lubię tych słów „teść” i „teściowa”, bo są dla mnie jakoś tak... brzydko brzmiące. Ale niech już tak będzie

– dla potrzeb tej rozmowy. Teściowa więc, rzeczywiście, przez dłuższy czas wszystko kontrolowała i sprawdzała, ale robiła to spokojnie. Tutaj są dosyć jasno określone zasady działania i jeżeli ja miałem jakiś pomysł na zmniejszenie czegoś, ona na to pozwalała, ale żądała, żeby równolegle nadal kontynuować jej rozwiązania. Dopiero po roku sprawnego funkcjonowania mojego systemu, np. rozliczania pracowników systemem komputerowym zamiast w zeszytach, ona to uznała i już nie miała obiekcji. Mama jest trochę asekuracyjna, ale też widzi już, że to wszystko w firmie jest na bardzo dobrej drodze, że nie robimy jakichś nierozsądnych kroków. Ostatnio więc poszła w ślady taty i więcej sobie odpoczywa, a sprawy zostawia nam na głowie. Sporadycznie tylko przychodzi coś sprawdzić, skontrolować...

A wasze dzieci? Jak sobie wyobrażacie przyszłość firmy w tym kontekście?

PS: Jest tu z nami w tej chwili moja córka. Karolcia ma teraz dwa lata i zapewne kiedyś w przyszłości przyprowadzi do domu kogoś, kto będzie dla niej ważny. Myślę, że jeżeli tę osobę po prostu zaakceptuję, to później będzie tylko łatwiej. Będziemy mogli się dogadać również, pracując razem w firmie. Dzisiaj próbuję więc patrzeć na tę sprawę z dwóch stron: jako zięć oraz jako przyszły teść jakiegoś zięcia. Nie wiem, czy dzięki temu lepiej rozumiem swoich teściów, ale na pewno więcej o tym myślę teraz niż kiedyś.

(W tej chwili do rozmowy dołączył nestor rodziny.)

Pańscy zięciowie rysują dość idylliczny obraz relacji w waszej firmie rodzinnej.

Maciej Sobolewski: Pracownik jubilerską Złoto Orla Sobolewscy prowadzą od ponad trzydziestu lat. W tej chwili pracujemy tu całą rodziną: ja, żona, zięciowie i córki. Wszystko robimy razem i nie kłócimy się. Nie kłócimy się, bo chcemy być zadowoleni, uśmiechnięci i szczęśliwi. Niepowodzenia staramy się zamieniać na sukcesy. Także wszelkie kłopoty rozwiązujemy razem. Bardzo dużo ze sobą rozmawiamy. Nie ma spraw, które by nas dzieliły. Zarabiane pieniądze wrzucane są „do jednego garnka”, a potem dzielone wedle potrzeb. I nie tracimy też czasu na obliczanie, czy w tym miesiącu ktoś pracował więcej, czy mniej. Jeśli mniej, to znaczy, że – z jakichś powodów – więcej nie mógł. Widocznie pracować nie musiał albo miał inne zajęcia: może był na szkoleniu, może wyjechał w delegację, a może musiał zajmować się dzieckiem.

Kiedy córka przedstawiła mi swojego przyszłego męża, zapytałem się, czy jeździ on na motocyklu. Nie jeździł. Dałem mu więc jeden motocykl, sam wziąłem drugi i pojechaliśmy. Tak samo było z drugim zięciem. Powiedziałem: musi jeździć. Jego mama na początku wprowadziła protestowała i wołała, że mu ten motocykl porąbie, ale postawiłem na swoim. Teraz już wszyscy trzej jesteśmy motocyklistami. Zaprzyjaźniliśmy się. Mówią do mnie po imieniu, a wszystkie kwestie, dotyczące firmy uzgadniamy i wyjaśniamy na bieżąco. Każdy ma własny sposób na swoich zięciów. Mój był właśnie taki. ●

Rozmawiała: Alicja Wejner

dziennikarka, Mobilne Biuro Prasowe, www.tekstyprasowe.pl

Skazani na sukces?

Adam Mokrysz o genie przedsiębiorczości (część II).

W poprzedniej części Adam Mokrysz, mimo swojego pochodzenia z rodziny o wieloletniej tradycji w biznesie, nie przesądza, że sukces jest dziedziczny w genach. Dziś przedstawi swoje rady, jak pomóc pielęgnować zarodki sukcesu otrzymywane od rodziców.

Tomasz Budziak: Czy i jak rodzice zachęcali do przedsiębiorczości? A może przestrzegali przed wejściem na ścieżki biznesu? Wiele rodzin izoluje dzieci od firmy dla „ich dobra” – aby miały bezstresowe dzieciństwo.

Adam Mokrysz: Moi rodzice byli na tyle mądrzy, że ani nie zachęcali, ani nie zniechęcali mnie do przedsiębiorczości. Jak już mówiłem, był to proces naturalny i przynajmniej dla mnie oczywisty. Dla nas firma rodzinna stanowiła jakby swoisty styl życia i trudno mi sobie wyobrazić, że można dokonać podziału na sferę prywatną i sferę biznesową, które funkcjonowałyby niezależnie od siebie. Być może jest to związane z tym, że wszyscy dobrze z tym się czuliśmy i do dzisiaj lubimy to, co robimy. Teza o bezstresowości wychowania wydaje się co najmniej dyskusyjna, bo wydaje się mało skuteczna. Bo jak można się realizować nie mając wyzwań?

Rodzice zawsze zachęcali mnie abym kierował się swoją drogą osobistej przedsiębiorczości, określił swój styl życia i znalazł pomysł na siebie oraz swój sukces. Mieli nadzieję, że wszystkie te aspekty odnajdę w Mokate. Tak też się stało. Dzisiaj wiem, jak wiele zależy od właściwego wychowania, wpojonych rodzinnych wartości, kultu pracy. Przydają się także takie cechy jak konsekwentne dążenie do celu i determinacja. Czy są to cechy niesione przez geny, czy też nabyte podczas rozwoju – trudno powiedzieć. Jednakże początkiem każdej drogi przedsiębiorczego człowieka są zawsze marzenia. To one kształtują naszą rzeczywistość. Reszta to często ich konsekwencje.

Co należy zatem robić, by ten gen trwał przez pokolenia?

To sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, co należy zrobić aby zapewnić firmie przetrwanie. Na pewno należy dbać o jej rozwój. Jeśli uważamy, że odnosimy sukcesy, należy się zastanowić, jakie zmiany wprowadzić, aby te sukcesy odnosić również w przyszłości. Nie należy dać się uśpić przez sukces. Odniosłeś sukces, szykuj się do zmian. Ktoś kiedyś powiedział, że możesz nie zdążyć zrobić wszystkiego, ważne, że zaczniesz robić coś, czego później nie będziesz żałował.



Przyszłość zależy od nas samych – mówi Adam Mokrysz

Czy może Pan uszeregować i skomentować kolejność ważności czynników sukcesu: dziedziczność genu przedsiębiorczości, kochająca się rodzina, odpowiednie wychowanie i edukacja, szczęście (uśmiech losu, opieka Opatrzności), praca nad sobą, inne czynniki?

Tego nie da się uszeregować. Nie ma jednego schematu, którym można podążać. Wiemy już, że nie wystarczy na ogół sprowadzić wszystkiego do wrodzonego genu przedsiębiorczości. Więc jeśli nie wystarcza wrodzony gen, to czego jeszcze trzeba?

Wydaje mi się, że kombinacji wielu czynników. Ambicji, uporu, konsekwencji, obycia, które w dużej mierze daje rodzina i środowisko, w którym człowiek dorasta. Biegłości, praktyki i inteligencji. Wytrwałej pracy umysłowej, naturalnych uzdolnień, dobrego pochodzenia. Fundamentalne znaczenie ma także to, z jakimi ludźmi się spotykamy, kim są nasi rodzice, kto nas inspiruje. Wartości, jakie sobie przyswajamy modelują naszą świadomość. Jeśli bowiem dorastając nie poznamy i nie nabędziemy wartości, być może nie odczujemy ich braku, ale też nie będziemy w stanie zrozumieć pewnych zasad i norm, które mówią, co jest słuszne i warte naszych starań. Kapitał kulturowy, z jakim wchodzimy w życie zawodowe, ma znaczenie. Ważna jest praca nad sobą. Według chińskiego przysłowia im intensywniej uprawia się pole ryżowe, tym bardziej staje się urodzajne. Uważam, że praca nad sobą przynosi postępy nie liniowe, ale geometryczne.

Czego jeszcze trzeba? Przede wszystkim ciężkiej pracy. Zawsze to podkreślam. Wielu ludzi chcących odnieść sukces i stać się przedsiębiorcami oczekuje pomocy w postaci boskiego palca i wierzy w gusła o przeznaczeniu. Tacy ludzie postrzegają świat w sposób romantyczny i irracjonalny. Tak jest im łatwiej. Tymczasem świat nie jest łatwy. Aby cokolwiek dokonać i osiągnąć jako przedsiębiorca, trzeba

postrzegać rzeczywistość realnie i to jest klucz do przedsiębiorczości.

Wypada wymienić jeszcze fundamentalny element. Elementem tym jest łut szczęścia. Historia zna wiele przypadków osób, którym szczęście dopisało. Można jednak czasem stworzyć korzystne warunki do zaistnienia szczęścia. Przytoczę starą łacińską sentencję: *volenti non fit iniuria* – chcącemu nie dzieje się krzywda. W realizacji jakichkolwiek planów niezbędne jest wykazanie inicjatywy i szukanie możliwości. Gdyby Bill Gates czekał aż ktoś stworzy mu możliwość programowania w domu z kubkiem herbaty w ręku, to zapewne czekałby aż do lat 80., a w tym czasie jego konkurenci zbudowali by alternatywę do Microsoftu. Dlatego tak ważne jest chwycenie byka za rogi i brak strachu w podjęciu wyzwań. Ważne jest to, abyśmy modelowali rzeczywistość wokół nas i zmierzali się z problemami, a także podejmowali wyzwania.

Pozostaje jeszcze intuicja, czyli to, co umownie możemy również nazwać genem przedsiębiorczości. To często ona skłania nas do podjęcia decyzji sprzecznej z utartymi schematami. I często też taka decyzja okazuje się trafna.



Zakład firmy Mokate w Żorach, w którym produkowane są kawy oraz półprodukty dla przemysłu spożywczego

Wiele osób może myśleć, że dostał Pan tak wiele od losu i od rodziców. Zazdrościsz. Część chce dorównać, a część może się zdemotywować. Co Pan może powiedzieć jednym i drugim?

Najpierw rada dla tych, co chcą dorównać. W pełni zdaję sobie sprawę, że obecnie tzw. bariera wejścia jest ustawiona dosyć wysoko, co utrudnia wejście do biznesu. Niemniej jednak bardzo łatwo można znaleźć przykłady start-up'ów, które zakończyły się dużym sukcesem, w tym finansowym. Ta droga jest nadal otwarta dla przedsiębiorców, kreujących nowe produkty i jeśli ktoś posiada gen przedsiębiorczości to należy próbować. Jeśli ktoś natomiast nie jest przedsiębiorcą, to jego wyborem powinno być zdobycie solidnej wiedzy, gwarantującej sukces zawodowy.

Z tymi zdemotywowanymi mógłbym podzielić się jednym osobistym doświadczeniem. Zdając sobie sprawę z wszelkich napotykanych po drodze trudności uważam, że jeśli ktoś ma jasno zdefiniowany cel i przemyślany plan działania, a to wszystko jest poparte solidną pracą, to suk-

cesy mogą przyjść same. Co więcej – zaznaczę, że pochodzenie może być naszym atutem, natomiast wcale nie musi być naszym przekleństwem. *Anything is possible*. Mieści się w tym powiedzeniu pewna dawka lekkomyślności i beztroski. Sęk w tym jednak, że to przesłanie jest w dużej mierze prawdziwe. Bo aby być przedsiębiorcą szczęśliwym, trzeba pragnąć, działać i pracować. To zupełnie jak z sukcesem: filozofii w tym mało, ale pracy całkiem sporo.

Młodym ludziom, którzy chcieliby osiągnąć sukces w biznesie, powiedziałbym: nie martwcie się tym, że nie jesteście Mozartami. Mimo to macie wielkie szanse czegoś w swoim życiu dokonać.

Jest Pan ojcem córki i syna. To jeszcze maluchy, ale ma Pan już plany pielęgnacji w nich genu przedsiębiorczości? W jaki sposób?

Będę regularnie i konsekwentnie rozwijał moje dzieci, edukował je, uczył dalekowzroczności i wytrwałości. Będę im mówił: celuj w księżyc, nawet jeśli nie trafisz i tak znajdziesz się między gwiazdami.

Będę starał się budować w nich poczucie własnej wartości, aby mierzyły wysoko i rzucały światu wyzwanie. Współgranie z rzeczywistością wymaga testowania własnych pomysłów i decyzji. Będę ich do tego zachęcał. Ale pozostawię też im własną drogę wyboru. Każdy sam musi się w życiu określić, nie można nikomu niczego narzucać. Szczęście nie tylko prywatne, ale i w biznesie, buduje się na solidnych fundamentach. Nie postawimy domu na piasku... Tak samo nie możemy oczekiwać wiele od naszych dzieci, jeśli nie otoczymy ich opieką, nie damy ciepła, akceptacji, właściwej edukacji, nie zapewnimy im zaplecza w postaci wyuczonych i nabytych umiejętności społecznych, nie zahartujemy ducha... to fundamentalne kwestie, na nich można i trzeba budować inne. Wpajając etos pracy, konsekwencję i pobudzając pasję. Pasję przedsiębiorczości, którą mają przecież w genach...

Reasumując, będę postępował tak jak nauczycieli mnie tego moi rodzice, to znaczy pokazywał im wszelkie dostępne alternatywy, w tym realizowania się w biznesie, ale nie będę do niczego zmuszał. Pozwolę im samym wybierać. ●

Geny są ważne, jednak niczego w biznesie nie da się osiągnąć bez troski rodziców, starannego wychowania oraz ciężkiej pracy własnej połączonej z marzeniami. Geny pomogą, ale same nie wystarczą.



Tomasz Budziak

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

Czy firmy rodzinne zmieniają profile swojej działalności?

Firmy rodzinne są często postrzegane jako te, które cechuje długookresowa orientacja, silne wartości rodzinne i mocne zobowiązanie do utrzymania firmy w rękach rodziny w następnych pokoleniach. W raportach i materiałach tworzonych przez firmy rodzinne pojawiają się deklaracje w rodzaju: „ta działalność rodzinna będzie trwać wiecznie”. Czy firmom rodzinnym nie grozi jednak, że wpadną w pułapkę trwania przy działalności, która przestaje być opłacalna?



prof. Aleksander Surdej

Kierownik Katedry Studiów Europejskich
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie,
współautor książki „Przedsiębiorstwo rodzinne
wobec wyzwań sukcesji”, Difin 2010

Negatywne strony tradycji rodzinnej

Tożsamościowy wymiar firm rodzinnych sprawia, że często mechanicznie zakłada się, że kontynuacja danej działalności jest zawsze pożądana. Jeśli jednak ciągłość taka prowadzi do długookresowych strat oraz grozi bankructwem, to kontynuacja nie jest najlepszym scenariuszem, a rodzina właścicieli firmy powinna wcześniej zacząć tworzyć inne alternatywy. Firmom rodzinnym grozi bowiem pułapka samozobowiązania do kontynuacji danej działalności nie dlatego, że jest ona opłacalna, lecz dlatego, że jest symbolicznie związana z historią firmy jako firmy rodzinnej. Dla samej rodziny właściciela długookresowa orientacja może oznaczać gotowość do „osobistych poświęceń”, w tym ponoszenia strat, a dla opinii publicznej oczekiwanie, że rodzina właściciela takie poświęcenie podejmie.

Warto zauważyć, że długookresowe zobowiązanie firmy rodzinnej wobec danej działalności dość naturalnie wynika z dysponowania specyficznymi zasobami (w tym kompetencjami menedżerskimi, kwalifikacjami technicznymi i znajomością danego sektora gospodarki), lecz fakt ten może sprawić, że decyzja o wyjściu z nieopłacalnego już obszaru biznesowego nie zostanie wcale podjęta lub będzie podjęta ze znacznym opóźnieniem.

Jednym ze źródeł siły małych firm oraz firm rodzinnych jest, jak ujął to Georges Haynes, fakt, że „aktywnie mieszają one zasoby firmy i rodziny”, aby zapewnić sobie sukces biznesowy. Współzależność rozwoju firmy i losów rodziny założyciela tworzy jednak nakładające się realne i symboliczne przeszkody utrudniające identyfikację innych, niż trwanie w danym obszarze działalności biznesowej, możliwości. Jeśli firma rodzinna od kilku pokoleń funkcjonuje w danej branży, to prawdopodobieństwo wyjścia z niej i przejścia do działalności biznesowej w innym obszarze znacznie maleje.

Wśród czynników silnie wpływających na trwanie przy przedsięwzięciu biznesowym, które stało się niepowodzeniem, badacze firm rodzinnych wymieniają zazwyczaj: silne uczucia i przywiązanie emocjonalne do danej działalności, gdyż zapoczątkowana została przez własnych przodków; odczuwane silne poczucie powinności, odpowiedzialności i lojalności wobec menedżerów, pracowników i lokalnej wspólnoty oraz skala przeszłych i nie w pełni możliwych do odzyskania nakładów na inwestycje w dany biznes, technologie i kwalifikacje. Nie są to oczywiście czynniki występujące wyłącznie w firmach rodzinnych, ale w nich właśnie przybierają większe natężenie utrudniając podjęcie decyzji o zaprzestaniu danego typu działalności. Badacze firm rodzinnych tacy jak min. Ivan Lansberg twierdzą, że członkowie rodziny często unikają lub opóźniają dostrzeżenie konieczności zmiany profilu działalności nie dlatego, że nie widzą finansowych strat, lecz dlatego, że są emocjonalnie do danej działalności przywiązani. Rezygnacja i wyjście z danej działalności może być odczuwane jako coś, co osłabia status rodziny i jej reputację w społeczności. Splot tych czynników może doprowadzić do sytuacji, w której członkowie rodziny odrzucają myśl, że nie da się ożywić i uratować takiego biznesu.

Zmiana lepszym wyjściem

W praktyce gospodarczej znane są jednak przypadki udanego wyjścia z dziedziny działalności, która przynosiła straty i była postrzegana jako nieodwracalnie nierentowna. Takim przykładem jest włoska firma Falck, która założona została w Sesto San Giovanni w pobliżu Mediolanu w 1906 roku przez Giorgio Enrico Falckę jako „Huty i odlewnie żelaza w Lombardii SA”. Jest to firma rodzinna w czwartym pokoleniu. Grupa Falck zrezygnowała z produkcji stali w pierwszej połowie lat 90-tych po tym, jak działalność ta przynosiła jej prawie nieprzerwanie przez niemal dwadzieścia lat straty. Od tego momentu działalność Grupy Falck koncentruje się na odnawialnych źródłach energii, inwestycjach w nieruchomości oraz pośrednictwie finansowym.

Prażródłem firmy Falck była działalność Georgesa Falck (1802–1885), który w połowie XIX wieku przybył do Lombardii z Alzacji na zaproszenie przetwórcy stali Gaetano

Rubinię jako doradca techniczny. Z czasem, inwestując własne środki, Falck stał się mniejszościowym współnikiem w firmie Rubini, Falck, Scalini e Comp., ale współwłasność ta była głównie gwarancją, że nie porzuci on firmy na rzecz konkurencji.

Twórcą współczesnej firmy Falck, powstałej w 1906 jako przedsiębiorstwo hutnicze, był Giorgio Falck – wnuk Georgesa noszący włoską wersję francuskiego imienia. Jego przedsięwzięcie było możliwe dzięki dużym kredytom z Banca Commerciale Italiana, a sam Giorgio Falck wniósł doń głównie kompetencje techniczne i menedżerskie. W początkowym okresie przedstawiciele banku odgrywali aktywną rolę nadzorując rozwój firmy. Chociaż Falck była spółką akcyjną, to rodzina Falck od lat 30-tych XX w. posiadała prawie 100 procent akcji i inwestowała znaczną część swojego majątku w firmę. Z czasem Falck stała się firmą rodzinną w pełnym tego słowa znaczeniu.

W okresie 1906-1935 grupa Falck zbudowała silnie powiązaną sieć fabryk produkujących stal i była jedną z pierwszych, które we Włoszech zbudowały, specjalnie dla swoich stalowni, hydroelektrownię, gdyż siedziba fabryk z dala od wybrzeża nie pozwalała jej na konkutowanie z hutami, które importowały rudy żelaza drogą morską, a specjalizacja w przetapianiu złomu wymagała użycia dużej ilości elektryczności.

Szczególnie szybko firma rosła po II Wojnie Światowej wykorzystując dla swoich inwestycji także środki Planu Marshalla. W 1963 roku firma zatrudniała 16 tysięcy pracowników i była notowana na mediolańskiej giełdzie, chociaż rodzina Falck był akcjonariuszem większościowym posiadając ponad 2/3 akcji firmy.

Po dekadach stałego wzrostu w 1964 roku hutnictwo włoskie dotknął pierwszy kryzys – skończyła się bowiem faza szybkiego uprzemysłowienia i wzrostu produkcji dóbr materialnych, a zaczęto zwracać uwagę na kwestie ochrony środowiska. Czasy *prosperity* już nie wróciły i przez całe lata 70-te i 80-te ubiegłego wieku firma Falck odnotowywała straty.

Firma Falck była największym włoskim prywatnym producentem stali, po tym jak FIAT sprzedał swoje aktywa hutnicze firmie państwowej Finsider w latach 1981-82, i stała się jedną z najważniejszych grup przemysłowych we Włoszech.

Rodzina Falck zdobyła wysoką pozycję w świecie włoskich przedsiębiorców, zaufanie instytucji finansowych oraz włoskich rządów. Cieszyła się także uznaniem jako pracodawca troszczący się o zatrudnionych pracowników. Jej historia do początku lat 90-tych to niemalże wyłącznie funkcjonowanie w przemyśle hutniczym i stalowym.

W 1995 roku Alberto Falck – prezes Grupy Falck w latach 1983-2003 – zwrócił się do włoskiego rządu o dotację z puli środków przeznaczonych dla przedsiębiorstw, które zamierzają wyjść z branży hutniczej. Grupa Falck otrzyma-



ła wtedy kwotę ok. 130 milionów euro, która posłużyła na wypłacanie zasiłków („odszkodowań”) dla zwalnianych pracowników i złagodzeniu kosztów przejścia do nowych działalności. 30 maja 1995 roku Alberto Falck oznajmił: „Grupa Falck zamierza rozwijać produkcję energii, wzmocnić się w obróbce stali na zimno, budować centra usługowe dla rynku stali, przyspieszyć prace nad przetwarzaniem surowców wtórnych i odpadów w energię i dokapitalizować dział inwestycji w nieruchomości”. Dzień ten symbolicznie zakończył identyfikację firmy rodzinnej Falck z branżą hutniczą.

W swoich wspomnieniach Alberto Falck zauważył, że „w przeszłości firma przeszła przez trzy procesy sukcesji, a każda sukcesja stanowiła wyzwania dla wartości rodzinnych. Jednakże w naszym przypadku przywiązanie do działalności [hutniczej – przyp. A.S.] zwyciężyło nad innymi względami. Właśnie dlatego przylgnęliśmy do biznesu hutniczego na tak długo”.

Historia udanej transformacji firmy Falck wskazuje, że członkowie rodziny właścicielskiej powinni rozumieć, że rezygnacja z danego pola działalności jest słuszną, gdy przestaje być ono dochodowe. Powinni być także świadomi, że firma rodzinna powinna być także przedsiębiorczą firmą rodzinną zdolną do odnowienia firmy w nowym obszarze dzięki identyfikacji i wykorzystaniu pojawiających się możliwości, na które należy skierować środki uwalniane z zaniechanej działalności. Nie

powinni więc traktować rezygnację z danego typu działalności jako stygmatyzującą porażkę biznesową, ale raczej jako wybór strategiczny, poprzedzający decyzję o zainwestowaniu w nowe atrakcyjne przedsięwzięcia. Powinni być świadomi, jak sugeruje badacz gałęzi schyłkowych Kathryn Harrigan, tego, że „wczesne wyjście może stać się czymś niezbędnym, aby odzyskać większość zainwestowanych aktywów i skierować je na obszary, które przynoszą wyższą stopę zwrotu”. ●

Historia udanej transformacji firmy Falck wskazuje, że rezygnacja z danego pola działalności jest słuszną, gdy przestaje ono być dochodowe.

Dokumentacja cen transferowych w przedsiębiorstwach rodzinnych

Przepisy podatkowe niewątpliwie nie ułatwiają prowadzenia działalności gospodarczej, określając nie tylko zasady płacenia podatków, ale również nakładając dodatkowe obowiązki na podatników. Jednym z nich jest tzw. dokumentacja cen transferowych, do przygotowania której zobowiązane są podmioty powiązane.



dr Krzysztof Biernacki

Pracownik naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, mgr prawa, doradca podatkowy, prowadzi kancelarię Initium www.kancelaria-initium.pl.

W przypadku rodzinnego biznesu, składającego się z kilku przedsiębiorstw, dokonujących pomiędzy sobą transakcji gospodarczych (np. wynajmowane są nieruchomości, udzielane pożyczki), problematyka cen transferowych szczególnie zyskuje na znaczeniu. Warto bowiem pamiętać, że brak takiej dokumentacji skutkować może dodatkowym podatkiem w wysokości 50% kwoty dochodu, który określą organy podatkowe po przeprowadzonej kontroli. Dla firm rodzinnych może to stanowić istotne zagrożenie ich działalności.

Kto powinien mieć dokumentację?

Dokumentację cen transferowych powinny się zainteresować te osoby, które mają związek z kilkoma przedsiębiorstwami (są właścicielami, współwłaścicielami, pełnią funkcję w zarządzie lub radzie nadzorczej), a firmy te dokonują pomiędzy sobą dostaw towarów lub świadczą usługi.

Dokumentację zobowiązane są sporządzić podmioty powiązane. Ustawodawca bardzo szeroko definiuje powiązania, obejmując tym pojęciem zarówno relacje międzynarodowe jak również krajowe. Powiązania najczęściej opierają się na jednej osobie, która jest właścicielem kilku firm lub w jednej ma udział, a w drugiej pełni funkcję członka zarządu. W grupie przedsiębiorstw rodzinnych najważniejsze jest powiązanie... rodzinne, które ustawa określa jako powinowactwo lub pokrewieństwo do II stopnia. Oznacza to, że jeżeli jedna firma jest prowadzona przez ojca, a dru-

ga przez dziecko, żonę, teściową itd., istnieją powiązania o charakterze podatkowym. W praktyce firmy prowadzone w obrębie szeroko rozumianej rodziny spełniać będą to kryterium, a tym samym pojawi się obowiązek sporządzenia dokumentacji.

Formalnie dokumentację należy przygotować, gdy wartość obrotów między firmami powiązanymi przekracza określone ustawą kwoty. Są one wyrażone w walucie EUR i wynoszą 30 tys. oraz 50 tys. odpowiednio dla świadczenia usług oraz dostawy towaru. Jeżeli podmiotem powiązanym jest spółka kapitałowa, wartość ta w określonych przypadkach wzrasta do 100 tys. EUR. Kwoty te dotyczą roku podatkowego. Dla przedsiębiorstw rozliczających się w oparciu o podatek PIT będzie to zawsze rok kalendarzowy. Jednak dla osób prawnych rok podatkowy może być zmieniany. Należy zawsze przy zmianie, szczególnie jeżeli dotyczy ona wydłużenia okresu 12 miesięcy rozważyć, czy nie doprowadzi to do powstania obowiązku sporządzenia dokumentacji.

Po co dokumentacja?

Analizując zasadność sporządzania dokumentacji cen transferowych, pojawia się często stwierdzenie, że dla przedsiębiorcy jest ona tłumaczeniem się, iż nie jest on wielbłądem! Niewątpliwie jest to prawda, ale czy zawsze relacje pomiędzy powiązanymi firmami rodzinnymi poukładane są tak, aby organy podatkowe nie mogły mieć zastrzeżeń?

Ustawodawca założył, iż wszystkie transakcje pomiędzy podmiotami powiązanymi oparte są na tzw. cenach transferowych. Zasadą jest, że dla potrzeb rozliczenia podatku cena zawsze powinna mieć charakter rynkowy. A jeżeli jest ona ustalana pomiędzy podmiotami powiązanymi, to takiego charakteru nie ma. I do tego jest potrzebna dokumentacja, aby udowodnić rynkowy charakter takich powiązań.

Podmioty powiązane mają zatem obowiązek wykazać w dokumentacji, że stosowane ceny byłyby takie same,

gdyby powiązań nie było. Dotyczy to zarówno ustalania cen na potrzeby podatku dochodowego (art. 9a i 11 Ustawy o CIT oraz art. 25 i 25a Ustawy o PIT), jak również podatku od towarów i usług (art. 32 Ustawy o VAT). W praktyce firm rodzinnych dotyczy to najczęściej najmu nieruchomości do spółki, udzielania pożyczek, ale także sprzedaży towaru lub świadczenia usług tak, aby „wyrównać podatki”, jak wskazują niektórzy przedsiębiorcy. Może być to jednak niebezpieczna praktyka.

Jak wykazać rynkowość stosowanych cen?

Czy sprzedając towar za 100 zł do podmiotu powiązanego i jednocześnie ten sam towar do podmiotu niepowiązanego za 110 zł, pojawia się ryzyko stosowania nierynkowych cen? Nie zawsze musi tak być. Wszystko zależy od tego, czy przedsiębiorca potrafi uzasadnić różnicę w stosowanych cenach. Najczęstszym przykładem jest np. różne rozłożenie kosztów transportu. W pierwszym przypadku podmiot powiązany sam przyjeżdża po towar, a zatem koszty transportu są po jego stronie i cena jest niższa. W drugim sprzedawca dostarcza towar do odbiorcy i dolicza transport do ceny towaru. Jeżeli taką różnicę w cenach można uzasadnić np. kosztami transportu, problem mamy rozwiązany. Ale musimy to opisać w dokumentacji.

Czy udzielając pożyczki spółce z ograniczoną odpowiedzialnością, której jestem udziałowcem, mogę zastosować średnie oprocentowanie podobnych kredytów na rynku? W rozmowach z przedsiębiorcami najczęściej pada odpowiedź twierdząca. Nie jest ona zgodna z przepisami. Rozporządzenie wykonawcze do ustaw o podatkach dochodowych wskazuje, że dla takich transakcji musi być to najniższe oprocentowanie takich kredytów lub pożyczek.

W praktyce często przedsiębiorcy rodinni ustalają ceny pomiędzy firmami powiązanymi nie mają po drugiej stronie negocjatora, który będzie dążył do zaakceptowania najkorzystniejszej dla niego lub jego firmy oferty. Swoboda ustalania ceny jest nieograniczona, a organy podatkowe mogą to wykorzystać na niekorzyść przedsiębiorcy.

Ustawa określa wiele metod ustalania ceny rynkowej w podmiotach niepowiązanych, jak m.in. metoda ceny niekontrolowanej, marży odprzedaży, metody zysków transakcyjnych. Każda z nich jest inna i powinna być stosowana do określonego rodzaju transakcji.

Nie mam dokumentacji – i co wówczas?

Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa. Niektóre organy podatkowe nie sprawdzają dokumentacji, dla innych jest to sygnał, że przedsiębiorca „próbuję coś ukryć” i kontrola staje się bardziej wnikliwa. W ramach kontroli coraz częściej organy podatkowe pytają jednak, czy przedsiębiorca posiada dokumentację. Jeżeli jest ona przygotowana, często fiskus zajmuje się innymi kwestiami.

Jeżeli podatnik nie przedłoży dokumentacji, organ podatkowy może wymierzyć dodatkowy podatek według stawki 50%. Stosuje się go do dochodu oszacowanego przez organ podatkowy po kontroli. W praktyce jest to bardzo łatwe rozwiązanie dla fiskusa, gdyż transakcje pomiędzy firmami rodzinnymi najczęściej nie mają skomplikowanego charakteru (nie jest to np. sprzedaż licencji, know-how itp.). Z mojego doświadczenia wynika, że obejmują one przede wszystkim wynajmowanie (dzierżawę) nieruchomości, udzielanie pożyczek lub sprzedaż towarów do np. firmy syna, który dalej ten towar odsprzedaży do kontrahentów. Dla kontrolujących oznacza to łatwość zweryfikowania, czy podmioty te stosują ceny rynkowe. Przedsiębiorcy rodinni analizują transakcję z perspektywy całości biznesu, a to nie zawsze oznacza zgodność z przepisami podatkowymi. Organy podatkowe traktują bowiem każdą firmę osobno.

Poza podatkiem dochodowym, ustawa o VAT także nakazuje dokonać korekty podatku naliczonego oraz należnego, jeżeli ceny pomiędzy podmiotami powiązanymi zostały ustalone w wartościach nierynkowych. Wprawdzie nie jest tutaj wymagana dokumentacja, jednak w praktyce organy podatkowe dla potrzeb weryfikacji podatku VAT również o taką dokumentację pytają. Ma to szczególne znaczenie, gdy transakcje pomiędzy podmiotami powiązanymi dotyczą świadczenia usług. Przepisy podatkowe narzucają obowiązek uwiarygodnienia podczas kontroli ich faktycznego świadczenia, a dokumentacja może być jednym z istotnych dowodów w takich przypadkach.

Spotkać się można również ze stanowiskiem, że brak dokumentacji pociągać będzie zaistnienie odpowiedzialności karno-skarbowej po stronie przedsiębiorcy lub zarządu. Jest to jednak sytuacja bardzo sporadycznie występująca w praktyce.

Podsumowanie

Duże firmy, które mają zagranicznych właścicieli i dokonują z nimi transakcji, mają już przygotowaną dokumentację i organy podatkowe nie są zainteresowane ich kontrolowaniem w tym zakresie. Często zanim jest sprzedawany towar lub świadczona usługa, firma kalkuluje cenę tak, aby można było jej wysokość uzasadnić w dokumentacji. W firmach rodzinnych często jest odwrotnie. Najpierw sprzedajemy, a następnie trudno nam odpowiedzieć na pytanie, dlaczego cena została określona w takiej a nie innej wysokości.

Kogo zatem łatwiej skontrolować? Odpowiedź nasuwa się samoistnie, a lepiej zastanowić się nad tym problemem przed ewentualną kontrolą organów podatkowych. Tym bardziej, że często sporządzanie dokumentacji stawia wiele pytań, z którymi przedsiębiorca nigdy nie spotka się w trakcie prowadzenia swojej działalności. A odpowiedź warto mieć przygotowane przed pytaniami ze strony fiskusa. ●

Przedsiębiorcy rodinni analizują transakcję z perspektywy całości i biznesu, a to nie zawsze oznacza zgodność z przepisami podatkowymi.

Liderskie spotkania w całej Polsce

Obok szkoleń dla przedsiębiorców i studiów dla sukcesorów, projekt Firmy Rodzinne 2 to także warsztaty liderów. Bazową częścią warsztatów było sześć dwudniowych zjazdów, odbywających się co dwa miesiące, podczas których uczestnicy nabywali umiejętności mające im pomóc w budowaniu lokalnego środowiska firm rodzinnych. Kolejnym, trwającym właśnie, etapem programu liderów są organizowane przez nich spotkania integrujące rodzinnych przedsiębiorców w danym regionie. O warsztatach liderów FR2, mówi mentor i opiekun tej części projektu, Jarosław Chołodecki.

Najtrudniejsze było zrekrutowanie odpowiedniej grupy uczestników. Chodziło nam o to, by znaleźć ludzi spoza Warszawy, z miejsc geograficznie tak rozłożonych po Polsce, by każdy jej region mógł być w przyszłości wzięty przez nich pod opiekę. Chodziło nam też o dotarcie w te regiony, gdzie idee stowarzyszenia Inicjatywy Firm Rodzinnych jeszcze nie dotarły. Po drugie chcieliśmy, by były to osoby energiczne, związane z firmami rodzinnymi, które po skończeniu programu dalej będą chciały to robić. Po trzecie trzeba było znaleźć uczestników zainteresowanych ideą warsztatów, w których nie nabędą umiejętności bezpośrednio służących biznesowi czy podnoszących osobistą sprawność w ich branży, tylko przejdą cykl doświadczeń podnoszących ich kompetencje społecznikowskie. Podejmując decyzję udziału w szkoleniach zwykle koncentrujemy się na nabyciu konkretnych umiejętności – albo chcemy się lepiej znać na marketingu, albo jak zarządzać ludźmi, albo jak prowadzić negocjacje. A tu chodziło o warsztaty przekazujące nie twardą wiedzę, tylko abstrakcję. W dodatku nie biznesową. Chodziło o to, by garść teorii i kilka garści



4 października 2014, spotkanie liderów w Zawierciu „Wśród smaków regionu”. Po lewej Łukasz Rotarski (Anro), po prawej Dominika Chmurska (SiłMach, piekarnia Mach). Za chwilę poprowadzą panel na temat wagi ekologicznego żywienia, atrybutów lokalnej żywności, oraz budowania środowiska firm rodzinnych



Zawiercie, jurajskie miody. W różowym swetrze: Stefan Rotarski, założyciel firmy Anro (tata Łukasza)



Zawiercie, stoisko jurajskich przysmaków na spotkaniu liderów. Druga z lewej: Janina Król-Chmurska z firmy SiłMach (mama Dominiki)



Cafe Marzenie, pamiątkowe zdjęcie uczestników pierwszego leaderskiego spotkania firm rodzinnych w Szamotułach. Na pierwszym planie Maciej Wilczyński i Sylwia Karczevska, właściciele kawiarni. Kolejne spotkanie w Szamotułach – zaplanowane już na styczeń



Szamotuły, Cafe Marzenie, 15 listopada 2014. Maciej Wilczyński opowiada o roli firm rodzinnych w lokalnej i krajowej gospodarce, o tym jak dużo im osobiście (jemu i Sylwii) daje aktywny udział w budowaniu środowiska firm rodzinnych i o tym, że czas by przedsiębiorcy rodzinni zdali sobie sprawę ze swojej mocy i wagi dla gospodarki. Po prawej, Jan Filip Libicki, po lewej Senator RP

doświadczenia, praktyki oraz wsparcia, odpowiadały na intuicyjne, często nieuświadomione zachowanie, predyspozycję działania na rzecz grupy, środowiska, bycia agentem zmiany.

W Polsce między osobami prowadzącymi działalność gospodarczą a społecznikami istnieje gigantyczna przepaść. Wydaje się, że jedno jest sprzeczne z drugim. Nasz program to próba łączenia wody z ogniem. Do tego chcieliśmy mieć ludzi ambitnych, indywidualnie myślących, którzy będą mieli własny napęd na to, co robimy. A przecież ludzie indywidualnie myślący trudno poddają się jakimkolwiek reżimom – sam do takich należę i wiem, jak trudno mi akceptować realia tworzone przez innych. Tak więc wybrać i zebrać było tę grupę niełatwo. Ale w końcu stało się, wybraliśmy. Czy dobrze? Najlepiej można to ocenić po spotkaniach dla przedsiębiorców rodzinnych, które każdy uczestnik warsztatów ma za zadanie zorganizować u siebie w regionie. Jest ono pierwszym sprawdzianem, czy wiedza i inspiracje, które się nabyło w czasie warsztatów przynoszą efekt, czy usprawniają na tyle człowieka, by miał przede wszystkim odwagę zwrócić się do swego lokalnego środowiska biznesowego, do władz samorządowych i innych organizacji z informacją „oto jestem i chcę przedstawić wam coś istotnego”. Ta odwaga jest niezwykle ważna. Ci, którzy funkcjonują w świecie gospodarczym wiedzą, jak wiele jest niuansów, delikatności związanych z tak zwanym wysuwaniem się na czoło czy stawianiem w pierwszym szeregu. A to są ludzie młodzi, niekoniecznie reprezentujący najważniejsze przedsiębiorstwa danego regionu. I muszą znaleźć w sobie tę odwagę powiedzenia: „jestem liderem firm rodzinnych, chcę was zaprosić do wspólnych działań”. Trudno się wypowiadać takie słowa. Szczególnie po raz pierwszy. Tym bardziej, że one zobowiązują. Trzeba mieć pomysł na takie spotkanie, zadbać o promocję, napisać zaproszenia, spotkać się z odpowiednimi ludźmi, wcześniej ich znaleźć, ponawiać kontakty, w końcu zorganizować takie spotkanie, znaleźć miejsce, zaprosić prelegentów, wszystko poprowadzić.



Łomża, 22 listopada 2014, spotkanie leaderskie w Urzędzie Miasta. Od lewej: Grzegorz Nowik (właściciel firmy rodzinnej Instalator), Jakub Butat (członek zarządu IFR, Tarabuk), Jadwiga Serafin (właścicielka restauracji rodzinnej „Na Farnej”), prof. Andrzej Jacek Blikle (prezes stowarzyszenia IFR), Jan Romańczuk (LOGOS Centrum Edukacyjne)



Organizator spotkania, Jan Romańczuk (Logos CE) rozmawia z reporterem Radia Białystok. Wywiad między innymi na temat wagi budowania środowiska firm rodzinnych

Dziś, po siedmiu spotkaniach liderkich za nami, pewnie powinienem skromnie powiedzieć, że zasługujemy na pięć z minusem. Ale będę nieskromny i powiem, że te egzaminy zostały zdane na mocną piątkę. Każde spotkanie było inne, miało swoistą dla organizatora dynamikę, tematykę, atmosferę, każde było dobrze przygotowywane, z dotarciem do właściwych osób, z zapewnieniem tego najważniejszego postulatu upowszechnienia informacji o tym, że my jesteśmy firmami rodzinnymi i wy jesteście firmami rodzinnymi i to jest coś, co nas łączy. Mamy wspólne interesy, wspólną misję, nawet jak jej nie realizujemy, to ona jest nam przypisana i czas, by była spełniana. Bardzo ważny przekaz. Nie jest wymagane ani możliwe, by owocował zmianą zachowań z dnia na dzień. Naiwnie byłoby myśleć, że jedno czy dziesięć takich spotkań zmieni Polskę w jedną minutę, ale ja głęboko wierzę, że to są spotkania, które mają bardzo dalekosiężne konsekwencje. I przede wszystkim stabilizują pozycję tych liderów. Oni wychodzą z okopów, już nie są utajnieni, anonimowi. Powiedzieli swoje pierwsze słowo i te-

raz jest oczekiwanie na kolejne działanie. To, co się zacznie, jest nieprzewidywalne. To jest faza projektu, która nigdzie nie jest zapisana, nie jest nigdzie zabudżetowana, ale ona może przynieść najwięcej. Tak więc jestem dobrej myśli. Na początku nie byłem pewien, czy to się uda. Obawiałem się frekwencji, bo przecież mamy do czynienia z ludźmi prowadzącymi własne firmy, bardzo zajętymi. Czy będą chcieli poświęcić sześć pełnych dni swego supercennego czasu, by z odległych stron kraju przyjeżdżać na warsztaty, które są intensywne, ale nie podnoszą żadnych konkretnych umiejętności?

Po drugie obawiałem się, czy nasze intuicje rekrutacyjne nie okażą się mylne. Frekwencja nie zawiodła. Nasze intuicje rekrutacyjne, wygląda na to – okazały się właściwe. Co teraz? Organizujemy kolejne spotkania. ●

Opracowanie: Małgorzata Zawadka
koordynatorka kampanii społecznej mediów
i PR w projekcie FR2



Wrzesień 2014, warsztaty liderkie z wystąpień publicznych w Olandii. Od lewej u góry: Daniel Lichota (trener, Szkoła Liderów), Jakub Bułat (mentor, IFR, Tarabuk), Jakub Skotniczny (Dwór Kombornia) Jarostaw Chotodecki (mentor, IFR, B&B), Maciej Wilczyński (Cafe Marzenie), Olaf Makiewicz (Olandia), Karol Tomaszewski (Studio Technik Cyfrowych, SIMI Agencja Reklamowa), Jan Romańczuk (Logos Centrum Edukacyjne), Wioletta Świątek (Agro-promes), Łukasz Szykuć (TLS Developer), Teresa Kudyba (Tres-Film), Joanna Stefańska (STEFPLAST), Magdalena Prokopek (siostra Urszuli Morawskiej-Zawady z Pirueta), Anna Gwizdalska (JARS), Magdalena Warulik (narzeczona Karola Tomaszewskiego), Mikołaj Skotniczny (Dwór Kombornia)



Jarostaw Chotodecki, wiceprezes stowarzyszenia IFR, mentor FR2, właściciel B&B, podczas przerwy herbaciano-kawowej na warsztatach liderów w Olandii



Spotkanie liderkie w Starostwie Powiatu Międzychodzkiego. Od prawej: Mieczysław Łais (koordynator projektu FR2), Olaf Makiewicz i Jan Makiewicz (Olandia), Julian Mazurek (Starosta Powiatu Międzychodzkiego)

Spotkanie w Suchowoli

Warsztaty bazowe projektu FR2 to nie tylko okazja do podnoszenia swych kompetencji. To także szansa poznania niezwykle ciekawych ludzi i zawarcia wielu przyjaźni. A potem można się odwiedzać i świetnie bawić. Tak, jak w Pensjonacie Poniatowski w Suchowoli.



„Uczestnicy spotkania na tle Kanatu Augustowskiego”.
Od prawej stoją:
Henryka Żłobikowska,
Tadeusz Daniłko, Paweł
Sidorenko, Karolina
Sobolewska, Bronisław
Żłobikowski, Robert
Sokołowski, Małgosia
Sokołowska, Maia
Bańska, Ula Hoffmann

Fot. Grzegorz Żłobikowski

W dniach 3 i 4 października dla uczestników grupy warsztatowej pierwszej edycji warszawskiej, prowadzonej przez trenerów Krzysztofa Stańczyka i Urszulę Hoffmann, swoje gościnne progi otworzył Pensjonat Poniatowski w Suchowoli. Znajduje się on 60 km od Białegostoku, w samym geograficznym środku Europy, o czym informuje duży kamień umieszczony na rynku. Pensjonat Poniatowski powstał 3 lata temu w miejscu małej restauracji Hebron, prowadzonej przez państwa Henrykę i Bronisława Żłobikowskich. I może działałaby ona do dnia dzisiejszego, gdyby do głosu nie doszło młodsze pokolenie. Synowie państwa Żłobikowskich: Krzysztof, Grzegorz i Piotr postanowili włączyć się do prowadzenia rodzinnego interesu, ale już z pełnym rozmachem, jak przystało na młodych. Z ich inicjatywy i energii, przy pełnej aprobachie rodziców i wsparciu środków unijnych, w miejscu małej, prowincjonalnej restauracji powstał piękny obiekt z 23 miejscami noclegowymi, restauracją oraz salą mogącą pomieścić 350 gości weselnych. Jest to jedyny trzygwiazdkowy obiekt tego typu w woj. podlaskim.

Długi dojazd z Warszawy szybko zrekompensowało nam serdeczne przyjęcie przez naszych gospodarzy – Piotra i Grzegorza. Za chwilę pojawili się ich przesympatyczni rodzice – Henia i Bronek i padło hasło: Biesiadę czas zacząć! Nie sposób wymienić pyszności, które czekały przygotowane na szwedzkim stole. Serwowana kaczka w żurawinie, kilka rodzajów pierogów, słynne regionalne sery korycińskie oraz swojska wędlna wystawiły najlepsze świadectwo tutejszej kuchni. Dobre jedzenie i równie dobre trunki sprzyjały ożywionej rozmowie przy stole, opowieściom o prowadzonych biznesach, planowaniu kolejnych, wymianie doświadczeń. To, że przy wspólnym stole spotkali się Rodzinni, było widać, słysząc i czując. Po kolacji nastąpiła część artystyczna, w której

nasza koleżanka Maia Bańska zachwyciła nas prezentowanym tańcem flamenco. Kiedy Maia wystukiwała obcasami ogniste rytmy, gospodarze z obawą patrzyli na podłogę. Później sami spróbowaliśmy sił pod okiem Mai, od 10 lat instruktorki flamenco. Efekty nie były może od razu zadowalające, ale Maia pocieszała nas, że wystarczy poćwiczyć, a na pewno zrobimy postępy. Następnie przeszliśmy do kręgielni, gdzie podzieleni na dwie grupy mogliśmy rozegrać prawdziwe zawody. Radości było mnóstwo, a niektórzy z nas okazali się prawdziwymi mistrzami w tej grze.

Gospodarze zadbałi również o atrakcje w następnym dniu naszego pobytu. Po śniadaniu czekał na nas pan Tadeusz Daniłko – przewodnik po Biebrzańskim Parku Narodowym. Wspólnie zwiedziliśmy miejscowe muzeum regionalne, a następnie przy pięknej pogodzie przez kilka godzin mogliśmy podziwiać niezwykle piękne tereny Biebrzańskiego Parku i słuchać opowieści o tutejszej przyrodzie, architekturze i ludziach. Pan Daniłko okazał się prawdziwym znawcą i pasjonatem tych terenów, a my swoimi pytaniami staraliśmy się wyciągnąć z niego jak najwięcej.

Wiadomo, że wszystko co dobre szybko się kończy. Smaczny obiad, ostatnie rozmowy i trzeba było pożegnać gościnny Pensjonat Poniatowski i jego Gospodarzy obiecując, że jeszcze kiedyś na pewno ich odwiedzimy. Wszyscy dziękowali za wspaniałe przyjęcie podkreślając, że takie spotkania służą wzajemnej integracji, powstawaniu nowych pomysłów, wymianie doświadczeń i budowaniu wewnętrznego przekonania, że firmy rodzinne są prawdziwą solą naszej ziemi. ●

Opracowanie: Urszula Hoffmann

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

Immer besser – Zawsze lepiej

Dewiza ta przyświeca nie tylko firmie Miele, ale także spotkaniu niemieckich przedsiębiorców rodzinnych.

Kiedy Mark Rutte, premier Holandii, debatował o ratowaniu euro, powiedział: „gwarancje to są tylko na sprzęt Miele!”. Czy może być lepsze podsumowanie świetnej reputacji wyrobów AGD firmy prowadzonej od 1899 roku przez rodziny Miele i Zinkann?

Tej jesieni niemieckie firmy rodzinne na swoim dorocznym forum zostały powitane 24 września przez czwarte pokolenie reprezentowane przez dr. Reinharda Christiana Zinkanna, zarządzającego wspólnika w siedzibie Miele & Cie. KG w westfalskim Gütersloh. Motywem przewodnim tegorocznego forum było „Motor innowacji – Zasada firm rodzinnych”. Po raz pierwszy pojawili się na nim przedstawiciele polskich firm rodzinnych zrzeszonych w stowarzyszeniu Inicjatywa Firm Rodzinnych. Do tej roli wydelegowano mnie z mężem Tomaszem.

Spotkaliśmy się najpierw z naszymi niemieckimi gospodarzami w Hotelu Klosterforte, należącym od 1953 do rodziny Frie, położonym w sąsiedztwie starego klasztoru niedaleko Marienfeld, aby potem w kilku grupach zwiedzić produkcję znanych na całym świecie urządzeń. Widać, że firma prowadzona jest sprawnie, z dużym rozmachem i doświadczeniem; za nią stoi inspirująca historia, ale – co ważne, przed nią świetlana przyszłość. Z hali produkcyjnej wróciłam z chęcią zmiany całego AGD w swoim domu oraz z podziwem dla niemieckiej organizacji i skuteczności.

Wieczorem podczas kolacji dr Zinkann zdradził nam swoje podejście do przywództwa, odpowiedzialności i przedsiębiorczości w rodzinnej firmie produkującej towary o wartości 3,2 miliarda euro rocznie i zatrudniającej ponad 17,7 tys. pracowników na całym świecie. Co ma wspólnego firma z armią, kościołem i klubem piłkarskim? Jak realizować odpowiedzialność wobec pracowników? Należy tu zdradzić, że Miele & Cie. KG była na początku ubiegłego stulecia pionierem rozwiązań socjalnych, które następnie stały się standardem lub prawem, jak np. zakładowa kasa chorych czy 13. wynagrodzenie na Boże Narodzenie (Weihnachtsgeld).

Następnego dnia kolejni przedstawiciele firm rodzinnych opowiadali o tym, jak musieli w trzecim pokoleniu całkowicie zmienić biznes, bowiem branża, dla której pracowali, uległa likwidacji (rodzinny holding Vetter, działający od 1889 r.); jak zaprząć powietrze do pracy (Kompresory Bogen z początkami w 1907 r.); w jaki sposób „otwierać” firmę na niepełnosprawnych i szkolenie nowych kadr (Zülów AG założona w 1971); jak innowacyjnie rozwijać produkty do



Fot. Ewa Szczecińska-Budziak

Od lewej dr Walter Schmidt, wiceprezes stowarzyszenia bawarskich przedsiębiorców rodzinnych, Tomasz Budziak, członek zarządu IFR

pielęgnacji skóry i włosów ludzi różnych ras, a także ich promocję w krajach obcych kultur (Dr. Kurt Wolff & Co. KG, istniejący od 1905 r.).

Na Forum było tak, jak lubię najbardziej – tłumnie i głośno. Nowe i stare znajomości i komentarze na temat mówców i tematów ogólnych. Wiele rozmów, inspiracji i dyskusji. Budziliśmy, jako goście z innego kraju, duże zainteresowanie. Najważniejsze było pokazanie, że tuż za granicą rośnie Niemcom nowy partner. Chętny do podpatrywania, uczenia się, współpracy i... konkurencji. Zawiązały się przyjaźnie. Mamy nadzieję, że zachęciliśmy niemieckich przedsiębiorców do innego spojrzenia na swojego sąsiada. Wielu z nich nie zna Polski lub tylko słabo. Dominują stereotypy: bieda, emigracja i furmanki. Aby przełamać te opinie w maju przyszłego roku wybierają się do nas w podróż, podczas której zamierzają przejechać od Krakowa po Bałtyk, połączoną ze spotkaniami z członkami IFR oraz prominentnymi przedstawicielami polskiego świata kultury, gospodarki i polityki. Ma ona cel nie tylko turystyczny, ale przede wszystkim zrozumienie, w czym tkwi przyczyna polskiego sukcesu? Skąd bierze się nasza przedsiębiorczość i parcie do Europy?

Zauważyłam, że podczas Forum rodziny przedsiębiorców były tylko we własnym gronie, a poza nimi byli jedynie nieliczni zaproszeni, wyselekcjonowani goście. Sprzyja to klimatowi bliskich kontaktów i otwartych dyskusji. Spotkania ze światem polityki, korporacji i partnerów społecznych odbywają się kiedy indziej. Może warto zastanowić się nad adaptacją tego doświadczenia na polski grunt? ●

Ewa Budziak

właścicielka firmy zajmującej się nabywaniem praw do obcojęzycznych wydawnictw oraz strony www.sukcesjabinnesu.pl, członkini IFR

Rodziny Kofflerów droga do światowego sukcesu

Rodzina Kofflerów, właścicieli sieci aptek Super-Pharm i Shoppers Drug Mart (oferujących zarówno leki, jak i produkty dostępne w drogeriach i perfumeriach) zaliczana jest do grona 50 najbogatszych i najbardziej wpływowych w Izraelu (z majątkiem szacowanym na 500 milionów dolarów). Rodzinny biznes rozwijał się od małej apteki, zatrudniającej tylko członków rodziny po wielką ogólnoswiatową korporację z tysiącami pracowników w każdym kraju.

Pierwsza apteka i Shoppers Drug Mart

Początki firmy Kofflerów sięgają lat dwudziestych XX wieku, kiedy to dziadek obecnego właściciela, emigrant z Rumunii założył pierwszą aptekę w żydowskiej dzielnicy Toronto. Po jego śmierci rodzinny interes przejął syn Murray, który stworzył w 1962 r. sieć aptek połączonych z drogerią pod nazwą Shoppers Drug Mart Corporation. Obecnie sieć ta jest notowana na giełdzie, posiada blisko 1200 placówek na terenie Stanów Zjednoczonych i Kanady i co roku osiąga wielomiliardowe przychody. Jej działalność polega na budowaniu sieci sprzedaży w dobrze ułożonych punktach, których operatorami zostają certyfikowani przez firmę współpracownicy (franczyzobiorcy).

Dla Super-Pharm pierwszy był Izrael

Opracowaną w latach sześćdziesiątych XX wieku koncepcję połączenia apteki z drogerią w 1978 roku wprowadzono na rynek izraelski pod nazwą Super-Pharm. W XXI wieku Shoppers Drug Mart/Super-Pharm jest zarządzany przez syna Murraya – Leona, który przy wsparciu najlepszych menedżerów z Izraela opracowuje i wdraża innowacyjne koncepcje biznesowe, sprawdzając je najpierw na rynku izraelskim. Do takich działań można zaliczyć np. sprowadzenie do Izraela w formie franczyzy amerykańskich marek Office Depot i Toys'R'Us (w których Leon Koffler jest akcjonariuszem).

Co miesiąc w izraelskich aptekach Super-Pharm przewija się blisko 3,5 miliona klientów. Obsługuje ich 6 tysięcy pracowników, szkolonych w założonej przez rodzinę Kofflerów placówce edukacyjnej – „Koffler Academy”. Super-Pharm jest także największym pracodawcą dla nieżydowskiej części społeczeństwa izraelskiego – prawie 20% spośród wszystkich pracowników firmy stanowią Arabowie.

Super-Pharm w Europie i Azji

W 2001 roku otwarto pierwsze apteki w Polsce (do dzisiaj otwarto kolejnych kilkadziesiąt w całym kraju). Całkowita sprzedaż w Polsce jest szacowana na około 160 milionów dolarów (w 2010 roku). Rozwijanie koncepcji apteki-drogerii w innych państwach Europy uzależnione będzie od wy-



ników finansowych Super-Pharm w Polsce w najbliższych latach. Na razie przygotowywane są tylko plany wejścia na rynek rumuński oraz w odległej przyszłości na rynek włoski i turecki.

Oprócz Izraela i Polski, Super-Pharm od ponad 9 lat działa także na rynku chińskim. W 2005 roku firma posiadała 30 aptek (obecnie posiada ich ponad 80). Większość z nich notuje zysk. Zasady funkcjonowania są bardzo podobne do tych w Polsce i w Izraelu. Różnice można znaleźć w ofercie chińskich placówek. W każdej aptece funkcjonuje dział pod nazwą TCM (tradycyjna medycyna chińska). Można tam kupić zioła i spreparowane zwierzęta.

Nadal stawiamy na innowacyjność

Super-Pharm w ciągu ostatnich lat stał się wizytówką rozproszoną po całym świecie żydowskiej diaspory. Mała rodzinna apteka założona kilkadziesiąt lat temu przez żydowskich imigrantów stała się innowacyjną firmą rozpoznawalną w wielu państwach świata. Rodzina Kofflerów nie mogąc już samodzielnie zarządzać tak dużym organizmem, którym jest obecnie Super-Pharm, przekazała część władzy w ręce świetnie wykształconych menedżerów z Izraela, Stanów Zjednoczonych czy też innych państw, w których znajdują się jej placówki. To oni wspomagają właścicieli we wdrażaniu innowacyjnych strategii biznesowych. ●

Opracowanie: Gniewomir Pieńkowski

International Business Development – Kancelaria Rozwoju Biznesu Międzynarodowego, na podstawie artykułów prasowych Rzeczpospolita, Haaretz; Jerusalem Post; Yedioth Ahronot

Pogodzić rodzicielstwo z biznesem

O rodzinie, firmie i najbliższych planach opowiada współwłaściciel firmy Pracownia Register – Jacek Gruszczyński.



Urszula Hoffmann

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

Dalsze losy bohaterów książki „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”.

Tempo rozwoju naszej firmy w ostatnim okresie było związane z naszymi dziećmi. Kiedy 2,5 roku temu urodził nam się drugi syn, Michałek, nasze priorytety życiowe uległy pewnym przesunięciom. Doszliśmy z żoną do wniosku, że w pierwszym okresie życia chłopców nie chcemy się za bardzo angażować w firmę, żeby móc dać im siebie, poświęcić możliwie dużo uwagi i czasu. Postanowiliśmy z Agatą, że dopiero kiedy obaj pójdą do przedszkola, wtedy będzie można usiąść i pomyśleć więcej o rozwoju firmy i zdobyciu nowych klientów. I właśnie na tym etapie teraz jesteśmy. Od września wzięliśmy się ostro do pracy i optymistycznie patrzymy w przyszłość. Kiedyś usłyszałem od swojego dobrego znajomego: „Niech pan nie zrobi tego błędu co ja, że rozwijałem firmę, a kiedy się ocknałem, to dzieci były już dorosłe i przegapiłem ich dzieciństwo. Tego już się nie cofnie”. Dobrze zapamiętałem jego słowa i mam nadzieję, że udaje nam się uniknąć tego błędu i godzimy rodzicielstwo z przedsiębiorczością.

W działalności firmy dokonaliśmy pewnych zmian. Wierzymy, że obraliśmy dobrą strategię jej rozwoju, a mianowicie specjalizację. Minęły już czasy, kiedy lubiłem trzymać dziesięć srok za ogon. Przestałem angażować się w działalności, które nie były dla nas perspektywiczne. Na przykład wygasiliśmy prawie całkowicie druk usługowy, na którym można wprawdzie dobrze zarobić, ale najpierw trzeba w niego sporo zainwestować i codziennie zmagać się ze sporą konkurencją. Specjalizujemy się w tym, co robimy najlepiej, czyli projektowaniu i składzie publikacji wielostronicowych – czasopism, katalogów, książek. Staramy się jak najlepiej obsłużyć naszych klientów, zarówno od strony produktu, jak i takiego ludzkiego zatroszczenia się o nich. I ta strategia, czyli wąska specjalizacja plus dobry, uczciwy stosunek do



klienta, przynosi dobre rezultaty. Klienci polecają nas sobie nawzajem. Dotąd nie straciliśmy żadnego klienta z naszej winy i to uważamy za sukces.

W firmie mamy z żoną podzielone zadania. Agata wyspecjalizowała się w projektowaniu i składzie książek oraz trudnych publikacji, a także na co dzień pilnuje bieżących prac pozostałych osób. Ja zajmuję się tym, co na zewnątrz, czyli pozyskiwaniem klientów, wycenami, uzgadnianiem umów. Możemy się pochwalić naszymi ostatnimi sukcesami. Zaprojektowaliśmy książkę Beaty Sadowskiej „I jak tu nie biegać”. Na Targach Książki, które odbyły się w październiku w Krakowie, Agata dostała od autorki piękną dedykację z podziękowaniem za świetną współpracę. Przygotowaliśmy również kolejną książkę Agnieszki Maciąg, „Smak miłości” – i tu również autorka jest zadowolona. Ponadto nasza infografika zwyciężyła w Konkursie Biuletynów Firmowych 2014 w kategorii „Infografika Roku – biuletyny zewnętrzne”. Cieszymy się z odnoszonych sukcesów, bo potwierdzają one naszą dobrą pracę.

Jesteśmy zadowoleni z życia. Mamy dwóch wspaniałych synków, firmę, która daje utrzymanie nam i naszym pracownikom, mamy zadowolonych klientów – czego chcieć więcej?

Obecnie w Pracowni pracuje pięć osób. Jeśli już miałbym sobie czegoś życzyć, to nowych, dużych projektów, bo z każdym nowo przyjętym pracownikiem wzrastają obciążenia firmy i pojawia się stres, czy za tydzień lub miesiąc będziemy mieli dla niego pracę. Życzyłbym też sobie stabilnego przyływu nowych klientów.

Do życzeń dorzuciłbym jeszcze jedno: życzenie realnej reaktywacji naszej regionalnej grupy firm rodzinnych „Krakowiacy i Górale”. Grupa powstała po skończeniu pierwszej edycji projektu Firmy Rodzinne i należą do niej przedsiębiorcy z południowej Polski, którzy brali udział w projekcie. Chcielibyśmy wrócić do tych spotkań w gronie serdecznych przyjaciół, których tam zyskaliśmy. ●

MOIM ZDANIEM

Marzyciele czy rzemieślnicy?

Marzenia powstają w głowie, ale to rzemiosło sprawia, że marzenia stają się realne.

**Sebastian Margalski**

Członek zwyczajny stowarzyszenia IFR,
Dyrektor ds. Rozwoju w Coniveo, Autor
bloga www.margalski.pl

Aniela Jabłkowska miała kiedyś marzenie. Wymarzyła sobie stworzenie miejsca, które stanie się czymś więcej niż tylko miejscem na zarabianie pieniędzy. Na założenie sklepu dostała od swoich braci 4 ruble, była to całkiem spora suma jak na drugą połowę XIX w. Kupiła za nią komodę z czterema szufladami w suterenie przy ul. Widok w Warszawie. Ta komoda stanowiła ładę, a cztery szuflady stanowiły magazyn towarów Anieli. Handlowała materiałami niezbędnymi do szycia w domach. Rozwijała asortyment i poszerzała grono klientów. W 1884 roku już wspólnie z braćmi założyła firmę, którą znamy dziś pod nazwą Dom Towarowy Braci Jabłkowskich. Powstały wtedy obiekt jeszcze w okresie międzywojnia był jedynym takim miejscem w Warszawie, a wręcz tej części Europy. I to z wielu powodów.

Marzyciele i rzemieślnicy to, jak podkreślił Jan Jabłkowski podczas inauguracji 1 października br. nowej inicjatywy społecznej, takie marzenie 2.0. Unikat na skalę zarówno przyszłości, jak i historii miasta. To miejsce, które rodzina Jabłkowskich oddała społeczności aktywistów, aby stało się swoistym centrum społecznościowym, stając się zaczynem nowej ery rozwoju miasta. To akurat nie jest chyba przesadzona opinia, gdyż jak wspomniał podczas inauguracji prof. Benjamin Barber, na naszych oczach zmienia się rola miastotwórcza środowisk miejskich. Uzasadniał, że świat powinien postawić na współpracę miast, co może się stać w znacznej mierze dzięki ruchom społecznym. Jest to warunek sprostania wyzwaniom współczesności, a właściwiej przyszłości.

Moim zdaniem wydarzenie w Domu Jabłkowskich jest warte nagłośnienia i uczestnictwa w nim firm rodzinnych. Uwielbiam inspiracje wyrosłe z marzeń, to mnie wznosi i inspiruje, dodając odwagi w podążaniu za własnymi marzeniami. Marzyciele nie mogliby żyć bez pracy rzemieślników, ale i rzemieślnicy bez marzeń stają się ubożsi.

Ciekawy jestem, jak potoczy się historia domu innowacji społecznych u Jabłkowskich. Mam nadzieję, że innowatorom nie zrobi się zbyt wygodnie i ciepło na trzecim piętrze kamienicy, a marzyciele nie zaczną się skupiać wyłącznie na utrzymaniu takiego stanu. Mam nadzieję, że prawdziwy głód innowacji społecznych sprawi, że aktywiści twórczo zetkną się z przedstawicielami miasta, a także, co mi najbardziej leży na sercu – szeroko pojętym biznesem. To na styku tych obszarów, moim zdaniem, może powstać duża zmiana społeczna. I tu właśnie widzę rolę przedsiębiorców rodzinnych.

Nie tak dawno temu Piotr Voelkel powiedział mi coś, co chyba nieźle pasuje do tej sytuacji. Użył oczywiście do tego swoistej metafory, ujął to mniej więcej tak: „Jeśli zbierzemy najlepsze samiczki i samczyki, i rozdzielimy je w osobne kójce według płci, to żadne pieniądze, inicjatywy i aktywność nie sprawią, że pojawi się potomstwo. Warunkiem silnych i trwałych zmian są trwałe procesy”.

Marzycielom warto dać narzędzia, by stali się rzemieślnikami, ale to zapewne nie wystarczy. Mam głębokie przekonanie, że organizatorzy przedsięwzięcia dobrze to sobie przemyśleli i na naszych oczach zaczną tworzyć się niecodzienne wydarzenia... Marzę, aby stały się one zaczynem głębszych zmian społecznych tkanki miejskiej. Ba, stały się wzorcem dla kolejnych miast. Siedziba Domu Towarowego Braci Jabłkowskich przy Brackiej zasłużyła na projekt 2.0. swojej historii. Właśnie taki rodzaj historii przeplatającej się z przyszłością sobie wymarzyłem podczas pamiętnej rozmowy na dachu Warszawy z Martą Jabłkowską. ●

FIRMA RODZINNA TO MARKA



Milość

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.**

Budujemy sieć i markę FIRM RODZINNYCH w Polsce.

Dołącz do nas!

Umocnij swoją rodzinę i swój biznes.

www.firmyrodzinne.eu