

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

Nr 1(9), styczeń 2015

RODZINNA RZECZPOSPOLITA



dr EWA WIĘCEK-JANKA
Sukcesorzy o własnych kompetencjach

dr ADRIANNA LEWANDOWSKA
Konflikty i wojny w firmach rodzinnych

EWA ZIELIŃSKA
Od firmy lokalnej do globalnej

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 1(9), styczeń 2015
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:

Arkadiusz Zawada

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

EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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

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

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

Wzmocnijmy głos Rodzinnych!

TEMAT NUMERU

- 4** Alicja Wejner
Rodzinna Rzeczpospolita uśmiechnięta
- 9** Urszula Morawska-Zawada
„U-Rodziny 2014” okiem młodego pokolenia
- 9** Sebastian Margalski
u-Rodzinowo-wolnościowe świętowanie A.D. 2014
- 10** dr Alicja Winnicka-Popczyk
Przedsiębiorczość rodzinna okresu przemian w Polsce
- 12** Łukasz Martyniec
Ułatwienia sukcesji firm rodzinnych potrzebne na wczoraj
- 14** dr hab. Wojciech Popczyk
Czego brakuje w dorobku idei na rzecz przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce?

SUKCESJA

- 16** dr Ewa Więcek-Janka
Sukcesorzy o własnych kompetencjach
- 18** dr Adrianna Lewandowska, MBA
Konflikty i wojny w firmach rodzinnych
- 20** dr Alicja Hadrys-Nowak
Kobiety w roli sukcesorek u naszych najbliższych sąsiadów
- 21** Katarzyna Barcińska
Firmę chętnie przekażę synowi... ale czy ten plan ma szansę powodzenia?
- 23** Wiesława Machalica
Wychowanie dzieci w firmie rodzinnej część II

FIRMY POD LUPĄ

- 24** Ewa Zielińska
Od firmy lokalnej do globalnej

O PROJEKCIE FIRMY RODZINNE 2

- 26** WAŻNA ROZMOWA
Urszula Hoffmann
Jak pogodzić macierzyństwo z prowadzeniem własnej firmy, czyli 57 powodów, za które Cię bardzo kochamy
- 28** Małgorzata Zawadka
W rok 2015 wkraczamy z nadzieją na przedłużenie projektu...

ROZMAITOŚCI

- 30** Urszula Hoffmann
Nowy Rok w nowej formie
- 31** Marietta Lewandowska
Patriotyzm kiedyś i dziś

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Końcówka ubiegłego roku stała pod znakiem „u-Rodzin 2014”, VII Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych. To nasze najważniejsze, najliczniejsze spotkanie zrzeszonych i niezrzeszonych w IFR właścicieli firm i ich rodzin, sympatyków, doradców, prawników. To okazja do poznania i usłyszenia znanych osób ze świata biznesu, polityki, nauki, edukacji, czas na posłuchanie muzyki i przeprowadzenie ciekawych rozmów. Mogliśmy uczestniczyć w znakomitym, granym specjalnie dla nas i tylko dla nas, spektaklu teatralnym „Exterminator” w Teatrze na Woli. Wspaniałe przeżycie! Kto nie był, niech żałuje. Chodzi nie tylko o fantastyczną, świetnie zagraną sztukę, ale też o spontaniczne, żywe reakcje publiczności. Okazało się, że rodziński są nie tylko bardzo wrażliwi na sprawy społeczne, ale także są cudowną publicznością. Nie wiem, co bardziej mnie poruszyło: przedstawienie czy publiczność? A poza tym mieliśmy bardzo ciekawe sesję, do wyboru kilka jednocześnie. Píše o tym Alicja Wejner.

„Rodzinna Rzeczpospolita” – hasło ostatnich u-Rodzin, stało się także inspiracją do zastanowienia się nad dorobkiem dwudziestopięciolecia wolności gospodarczej. Co przyniosły te lata środowisku firm rodzinnych i przedsiębiorcom? Czego zabrakło, a co mamy szansę szybko zrobić? Polecam artykuły naszych stałych autorów: Alicji Popczyk, Łukasza Martyńca i Wojciecha Popczyka. Zwróćcie też uwagę, Drodzy Rodzinni, na okładkę – tak wyobraża sobie Rodziną Rzeczpospolitą nasz kolega z IFR, Arek Zawada, który po raz kolejny – zupełnie społecznie – zrobił projekt okładki. Dziękujemy, podoba się nam.

Te 25 lat rozkwitu przedsiębiorczości rodzinnej przynosi jeszcze jeden efekt – swoisty „boom sukcesyjny”. Pokolenie założycieli, które u progu transformacji ustrojowej rozpoczęło działalność gospodarczą, stanęło dziś w obliczu konieczności zmiany generacyjnej. Jak ważny i trudny to problem wie każdy, kto uczestniczy w nim lub choćby bada czy obserwuje. Dlatego w niniejszym numerze mamy cały dział poświęcony sukcesji. Warto przeczytać o przygotowaniu sukcesorów, modelach sukcesji, możliwych obszarach konfliktów i sposobach ich załagodzenia.

Początek roku skłonił nas do nieco innego omówienia Projektu Firmy Rodzinne 2. Zachęcenie zainteresowaniem uczestniczek Projektu, zamieściliśmy tu rozmowę z Urszulą Hoffmann, która snuje opowieść na temat godzenia obowiązków mamy i właścicielki firmy. To ważna rozmowa dla wszystkich pań, które – angażując się w biznes – mają poczucie zaniedbywania dzieci i... samej siebie. Ponadto Małgorzata Zawadka mniej pisze o tym, co się zdarzyło, a więcej o tym, co nas czeka w 2015 r.

Polecam wszystkie artykuły i wiadomości dziewiątego numeru RELACJI i życzę Państwu przyjemnej lektury.

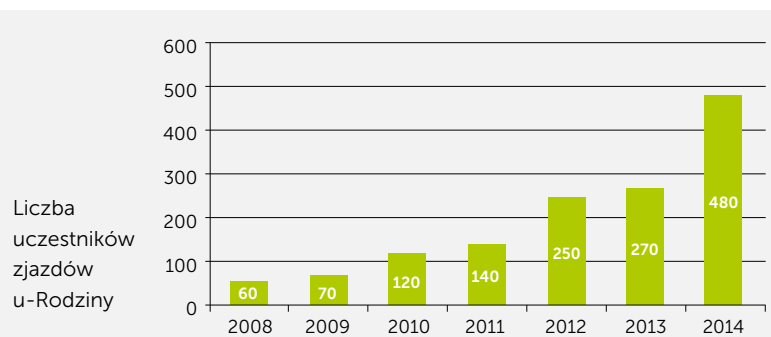
Maria Adamska,
Redaktor Naczelna

Maria Adamska

Tradycja u-Rodzinowa

Ważne daty i liczby:

- 2008 r. – I zjazd u-Rodzin, *Edukacja – relacja – zmiana*, Kędzierzyn Koźle
- 2009 r. – II zjazd u-Rodzin, *Rozwój w kryzysie*, Kędzierzyn Koźle
- 2010 r. – III zjazd u-Rodzin, *Etyka w kryzysie*, Kędzierzyn Koźle
- 2011 r. – IV zjazd u-Rodzin, *Dla dobra wspólnego*, Prusim
- 2012 r. – V zjazd u-Rodzin, *Rodzinna gospodarka*, Kraków
- 2013 r. – VI zjazd u-Rodzin, *Pracuj rodzinie – kreuj rzeczywistość*, Wrocław
- 2014 r. – VII zjazd u-Rodzin, *Rodzinna Rzeczpospolita*, Warszawa



Wśród znamienitych gości byli m. in.:

Alexandre Amper, ks. Adam Boniecki, prof. Jerzy Buzek, Hanna Gronkiewicz-Waltz, Steen Hamnel, Stanisław Jałowiecki, prof. Jan Miodek, prof. Marian Noga, Jan Olbrycht, prof. Witold Orłowski, prof. Krzysztof Safin, Janusz Steinhoff, prof. Dorota Symonides, Adam Szejnfeld, Jan Szomburg, prof. Piotr Sztompka, prof. Łukasz Turski, Henryk Wujec.

W 2014 r. partnerem i głównym sponsorem u-Rodzin była firma KPMG.



Rodzinna Rzeczpospolita uśmiechnięta

„Nieważne w jakim punkcie jesteśmy. Ważne, w jakim kierunku zmierzamy. Określmy więc ten kierunek i powiedzmy wyraźnie, że postaramy się zrealizować to, co jest dla nas najważniejsze. A tym, na czym nam zależy, jest wpisanie firm rodzinnych do Konstytucji RP. Uda się to za rok lub za dziesięć lat. Ale tego właśnie chcemy i to jest jeden z naszych celów” – mówiono podczas VII zjazdu firm rodzinnych, który w listopadzie 2014 r. pod hasłem „Rodzinna Rzeczpospolita” odbył się w Warszawie.



Alicja Wejner

dziennikarka, Mobilne Biuro Prasowe,
www.tekstyprasowe.pl

„-Rodziny” to największe doroczne spotkanie firm rodzinnych, organizowane przez stowarzyszenie IFR. Z roku na rok zwiększa się liczba jego uczestników. Zmienia się też hasło przewodnie. Jedno tylko jest wciąż takie samo: ludzie przyjeżdżają tu najwcześniej, jak można i wyjeżdżają niechętnie. Również atmosfera jest wyjątkowa. Radośnie, jak wśród swoich i jednocześnie trochę odświętnie. Trochę jak świąteczny obiad w rodzinie, której członkowie są ze sobą zaprzyjaźnieni, stęsknieni za sobą i ciekawi wieści od pozostałych. Wypytyują, co słychać i opowiadają, co u nich. Nikt tu nie narzeka i nie lamentuje, bo to jakoś... nie przystoi.

– Problemy? Nie, nie. Tego u nas nie – mówią. – Oczywiście, bywają momenty i sytuacje trudniejsze. Ale traktujemy je jak wyzwania. Trzeba się z tym oporać i tyle.

Zadziwiająco też szybko z formy „pan”, „pani” przechodzi się tutaj na „ty”. Z początku trudno może niektórym spać te wszystkie imiona, ale wrażenie pozostaje na długo.

– To jest niesamowite – mówi Tadeusz. – Moja firma jest mała i działa od kilku lat, a on ma duże, znane przedsiębiorstwo, funkcjonujące od kilku pokoleń. Wszyscy go znają, w całej Polsce. Mimo to, on rozmawia ze mną jak z partnerem i jeszcze przypomina, żebym zwracał się do niego po imieniu. To jest niebywałe. Ale też nasz profesor jest kimś wyjątkowym.

„Spotkanie ludzi sukcesu” – tak mówią o u-Rodzinach IFR goście zjazdu. A przedsiębiorcy z uśmiechem potwierdzają: „Pewnie tak. Bo przecież jakimś sukcesem jest już samo prowadzenie firmy i utrzymywanie z tego całej rodziny, jednej lub wielu”.

Niektórzy mają swoje firmy rodzinne od niedawna, ale wielu prowadzi swoje biznesy od wielu lat, czasem od dziesięcioleci. Właściciele firm małych, średnich i ogromnych. Tu właśnie jest dobry czas, żeby się spotkać i porozmawiać. O etyce, wartościach i zarządzaniu godnościowym. O wrażliwości społecznej, oddziaływaniu na otoczenie i wpływanie



Fot. Arkadiusz Zawada

VII zjazd firm rodzinnych u-Rodziny 2014 „Rodzinna Rzeczpospolita”

Patronat Prezydenta RP Bronisława Komorowskiego oraz Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy.

Organizator: stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, Partner i główny sponsor KPMG

27–30 listopada 2014 r., Warszawa, Hotel Sofitel, ul. Królewska 11

na rozwój lokalny i regionalny. O współlistnieniu ludzi młodych i starych, edukacji i wzajemnej odpowiedzialności. Dla jednych sukcesja jest tematem przyszłości, inni już przez to przeszli i teraz gotowi są dzielić się doświadczeniami. Jedni opowiadają, inni słuchają i bez skrupowania dopytują o szczegóły.

– Nie ma potrzeby przecierać szlaków, które zostały już przetarte. Lepiej uczyć się na doświadczeniach i błędach innych, niż na własnych – mówią zgodnie, żartując że najlepszym przecież doradcą biznesowym dla jednego Rodzinnego jest inny Rodzinny.

Wychodząc z tego założenia, podczas tegorocznych u-Rodzin zorganizowano wiele rozmaitych paneli tematycznych. Pierwszego dnia wszystko odbywało się na jednej dużej sali plenarnej. W drugim dniu – w czterech różnych jednocześnie.

– Trudno być jednocześnie i tu, i tam. Dlatego podzieliliśmy się: ja słuchałam o zabytkach, a mój mąż o sukcesji z sukcesem. Syna wysłaliśmy na panel „Mikro firmy – makro rozwój. Ekspansja najmniejszych przedsiębiorstw na rynku”. Wszystko to bardzo ciekawe, dużo ważnych informacji. Niektóre wykorzystamy już teraz, inne pewnie za jakiś czas – opowiada Ewa.



Dzieci u-Rodzinach

– Firmy rodzinne są ostoją Rzeczypospolitej, są jej filarem. Równocześnie promują rodzinę jako producenta, a nie tylko konsumenta bezpieczeństwa ekonomicznego. Stanowią też ważny czynnik rozwoju regionalnego i lokalnego Polski – mówiła prof. Irena Lipowicz, Rzecznik Praw Obywatelskich, podkreślając że firmy rodzinne realizują dwie ważne wartości: zapobiegają trwałej emigracji osób młodych i zapewniają długie zatrudnienie osobom starszym. A obydwie te działania zapobiegają wielkim plągom: załamaniu struktury demograficznej i naruszeniu praw osób starszych.

Prezydent Warszawy Hanna Gronkiewicz-Waltz, nawiązując do swoich wspomnień z dzieciństwa i wspominając swoją przedsiębiorczą babcię, mówiła, że najskuteczniejszym antidotum na wszelkie trudne kryzysy w państwie są właśnie firmy rodzinne: – Nawet w czasach największego kryzysu firmy rodzinne zachowują stały poziom zatrudnienia.

Także Olgierd Dziekoński, minister w kancelarii Prezydenta RP, zwracał uwagę na znaczenie firm rodzinnych: – Półtora miliona firm rodzinnych tworzy bardzo silną infrastrukturę polskiej gospodarki.

– Stanowimy 78 proc. wszystkich polskich przedsiębiorstw – mówił w swoim wystąpieniu prof. Andrzej Jacek Blikle, podkreślając, że firmy rodzinne nie są wyjątkiem, lecz normą w pejzażu polskiej i światowej gospodarki. – Nie żądamy od państwa przywilejów, poradzimy sobie sami. Nie chcemy płacić niskich podatków. Chcemy płacić wyższe, ale poprzez rozwój naszych firm. Chcemy takiego samego traktowania, jak duże podmioty gospodarcze i międzynarodowe korporacje. Firmy rodzinne będą kierowały się zawsze zasadami etycznymi, wśród których są wartości kulturowe, godnościowe i biznesowe, przy czym te ostatnie nie oznaczają nagłego i szybkiego wzrostu generowanego przez agresywny marketing, ale trwałą i stabilną pozycję firm na rynku.

– Jestem z Rodzinnymi od dwóch lat, a dopiero teraz zrozumiałam, o co tak naprawdę tutaj chodzi – powiedziała



Beata. – Na początku myślałam, że tu wszyscy ze wszystkimi robią wyłącznie interesy. Dzisiaj już wiem, że to nieprawda. Biznes, owszem. Ewentualnie i przy okazji. Ale najważniejsze jest poznawanie się i budowanie relacji.

Początek był bardzo uroczysty. Otwarcia zjazdu dokonał prof. Andrzej Blikle. Także Prezydent Warszawy Hanna Gronkiewicz-Waltz bardzo ciepło powitała obecnych. W imieniu KPMG – Partnera i Głównego Sponsora u-Rodzin mówił Rafał Ciołek, partner w KPMG.

Minister Olgierd Dziekoński wręczył odznaczenia państwowe, które Prezydent RP Bronisław Komorowski przyznał przedsiębiorcom rodzinnym, Za wybitny wkład w rozwój polskiej gospodarki i działalność społeczną Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski otrzymali: Zbigniew

Grycan, Roman Kirstein i Leszek Waliszewski, a Złoty Krzyż Zasługi – Piotr Błażejowski, Tomasz Defratyka, Zofia Drohomirecka, Grzegorz Grupiński, Anna Kasztelewicz, Adam Krzanowski, Jerzy Krzanowski, Teresa Kudyba, Andrzej Mariański i Piotr Wąsik.

W piątek 28 listopada 2014 r. wszystko odbywało się na sali plenarnej. Było to kilka dwugodzinnych sesji tematycznych.

Panorama pomysłów na nową Polskę z perspektywy premierów. 1 Prof. Jerzy Buzek opowiadał o możliwych scenariuszach na gospodarkę w ostatnim 25-leciu III RP. Dyskutowano o dokonywaniu wyborów, oceniano ich trafności, omawiano także wykorzystane i niewykorzystane szanse.



Łączymy, by budować. **2** W swoim wystąpieniu programowym, prezes IFR prof. Andrzej Blikle mówił o misji i wartościach.

Mędrzy – marzyciele. Czy o to im chodziło? **3** Jana Szomburga ocena 25-lecia z pozycji liberalnej i soc-demokratycznej.

Głos młodych. **4** Sesja w całości zorganizowana przez sukcesorów firm rodzinnych, poświęcona ich wyzwaniom i temu wszystkiemu, co chcieliby powiedzieć pokoleniu seniorów.

Sobota 29 listopada 2014 r. rozpoczęła się tym, że Jarosław Chołodecki i Jan Jabłkowski przedstawili Rodzinnym Aniołom IFR: prof. Irenę Lipowicz i Janusza Steinhoffa. **5**

Prof. Andrzej Blikle przedstawił jeszcze strategię IFR: Dokąd zmierzamy? A dalej program realizowany był wielotorowo: równoległe w czterech różnych salach. Trudno było być wszędzie jednocześnie.

Zrewolucjonizować szkołę. Edukacja według Rodzinnych. **6** Jak oceniamy dzisiejszą edukację, jakiej oczekujemy. Dyskusja z udziałem prof. Łukasza Turskiego (Centrum Nauki Kopernik), Marcina Biernackiego (Metamuzeum motoryzacji), Agaty Wilam (Uniwersytet Dzieci), Aleksandry Olszańskiej (Fundacja Edukacja od Nowa i Szkoła Demokratyczna). Moderator: Jacek Jakubowski, Grupa TROP.

Czy my zmienimy świat, czy świat zmieni nas? **7** Paneliści: Agata Stafiej-Bartosik (Ashoka), Magdalena Jabłkowska (DTBJ), Krzysztof Tomaszewski (STC), Wioletta Świątek (Agro-Promes), Maciej Michalski (MPrime). Moderator: Jakub Skotniczny (Dwór Kombornia).

Pierwsza rodzinna instytucja finansowa w Polsce, wartości rodzinne vs. korporacyjne. **8** Paneliści: Maciej Michalski (MM-Prime TFI), Łukasz Lefanowicz (Gerda Broker), Seweryn Masalski (doradca inwestycyjny). Moderator: Tomasz Budziak.

Smart living. **9** Paneliści: Steen Hommel – Ambasador Danii w Polsce, Mikołaj Rek (Fundacja Cohabitat). Moderator: Jarosław Chołodecki.

Banki spółdzielcze w finansowaniu firm rodzinnych. Jak możemy współdziałać w budowaniu polskiej gospodarki. **10** Paneliści: Krystyna Majerczyk-Żabówka (KZBS), Bartosz Kublik (BS Ostrów Mazowiecka), Ewa Niedbalka (BS Skierniewice), Konstanty Marat (KOMA). Moderator: Piotr Błażejewski.

Biznes a sztuka. Jak sztuka może służyć biznesowi. Paneliści: Ks. dr Krzysztof Niedałowski, Katarzyna Jordan Kulczyk, dr Kamila Lewandowska. Moderator: Grażyna Witkowska-Mrozek.

Dwór za złotówkę. Tradycja – tożsamość – przyszłość. Rodzinni właścicielami zabytków. **11** Panel pod patronatem Mazowieckiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków. Paneliści: Rafał Nadolny – Mazowiecki Konserwator Zabytków; Jacek Dąbrowski – Dyrektor Departamentu Ochrony Zabytków Ministerstwa Kultury, Jerzy Stępień – b. prezes Trybunału Konstytucyjnego, Waldemar Gujski, Piotr Błażejewski, Olaf Makiewicz. Moderator: Krzysztof Skowroński.



6



7



8



9



10



11



12



13



14



15



16



17

Mikro firmy – makro rozwój. Ekspansja najmniejszych przedsiębiorstw na rynku. 12 Panel laureatów konkursów Mikroprzedsiębiorca Roku. Pokazujemy, że wielkość firmy nie stanowi ograniczenia jej rozwoju i rynkowego zasięgu. Paneliści: Przemysław Kuśmierek (Migam), Michał Kowalczyk (Nexwell Engineering), Jacek Wojciechowicz (Centrum Badań DNA). Moderator: Maciej Zdziarski.

Sukcesja z sukcesem. 13 Paneliści: Grzegorz Dygoń (PMDG), Jakub Hyla (PMDG), Ewa Iskierka-Kasperek (PMDG), Paweł Rey (PMDG), Tomasz Budziak (KBA), Anna Kałka-Grycz (GreKa), Wojciech Duś (Biurex). Moderator: Andrzej Bocheński.

Fundusze unijne – narzędzie rozwoju firm rodzinnych. 14 Paneliści: Kiejstut Żagun (KPMG Tax), Ewa Kubel (IFR/Fundacja Ad Meritum), Mieczysław Łais (IFR/OSI CompuTrain), Piotr Wąsik (Wamech), Olaf Makiewicz (Olandia). Moderator: Maria Adamska (IFR).

Lepiej żyć – dobry posiłek według Rodzinnych. 15 Paneliści: Agnieszka Kreglicka i Marcin Kreglicki, Jan Czaja (odRolnika.pl), Piotr Trzaskowski (RWS Świeże Panki), Tomasz Rembowski (rembowski.pl). Moderatorzy: Łukasz Rotarski, Dominika Chmurska.

Goście ze świata – Rodzinni globalnie o sile wymiany. Zaproszeni przedstawiciele zagranicznych organizacji firm

rodzinnych o sile wymiany doświadczeń. IFR jako partner zagranicznych organizacji. (sesja w jęz. angielskim). Paneliści: Sigita Babarkas, Gintaras Gavenas, Vasył Masyuk, Mykola Padalka. Moderator: Tomasz Budziak.

Duże firmy rodzinne – Czy warto być dużym? Co ogranicza wzrost? Szanse i wyzwania. 16 Paneliści: dr Irena Eris, Adam Rozwadowski (ENEL-MED), Stanisław Han (Hasco-Lek), z udziałem Janusza Steinhoffa i przedstawiciela KPMG Jana Karasza. Moderator: Piotr Voelkel.

Franczyza – jak korzystać z pomysłów innych i budować swój ekonomiczny potencjał. 17 O franczyzie, jej formułach, szansach oraz zagrożeniach, jakie stwarza. Jak korzystać z pomysłów innych i budować na tym swój ekonomiczny potencjał. Paneliści: Małgorzata Morek (Grupa Hotelowa Orbis), Arkadiusz Słodkowski (Polska Organizacja Francyzodawców, Profit System), Dorota Trajder (Unia Muszkieterów). Moderator: prof. Andrzej Blikle.

Sojusznicy naszej misji. Paneliści: Piotr Kęćik (Sieć Sensownego Biznesu), Stanisław Kolbusz (Zdrowia Ziemia), Joanna Krupska (Związek Dużych Rodzin Trzy Plus), Włodzimierz Bogucki (Memes LIFE), Tomasz Sztreker (Wiara w Biznesie). Moderator: Jakub Bułat.

Atrakcją u-Rodzin były nieustająco aktywne KULUARY. ●

Zdjęcia: Mobilne Biuro Prasowe

„U-Rodziny 2014” okiem młodego pokolenia

Listopadowa konferencja firm rodzinnych w Hotelu Sofitel Victoria była wydarzeniem, na które czekałam z radością i, nie ukrywam, z lekkim zdenerwowaniem. Byłam zaangażowana wraz z przyjaciółmi w organizację dwóch paneli i bardzo chciałam, żeby wszystko wypadło jak najlepiej.

Pierwszy z nich to Panel Młodych. Głos zabraliśmy jako grupa Liderów, szkolona w ramach projektu Firmy Rodzinne 2. W związku z tym, że nasza konferencja miała zamykać kalendarzowo Rok Wolności w Polsce, my mieliśmy zabrać głos jako pokolenie dwudziesto i trzydziestoparolatków, ludzi, którzy urodzili się w słusznie minionym systemie, ale dojrzewali i stawiali pierwsze kroki w dorosłość w nowej, wolnej Polsce. Jesteśmy, przepraszam za wyrażenie „produktem” wolności i Polski, która zostawiają nam nasi Rodzice. Naszym zadaniem było przedstawić tematy, które leżą nam na sercu, kwestie, które nas boją, ale i szanse, które przed nami się rysują. W panelu wzięli udział: Maciej Michalski (MM Prime), Łukasz Rotarski (ANRO), Jakub Skotniczny (DWÓR KOMBORNIA), Anna Gwizdańska (JARS), Jan Romańczuk (LOGOS Centrum Edukacyjne), Olaf Makiewicz (OLANDIA), Joanna Stefańska (FIRMA STEFPLAST), Urszula Morawska-Zawada

(STUDIO PIRUET), Maciej Wilczyński (CAFE MARZENIE), Teresa Kudyba (TRESS FILM).

Cała nasza gromadka, mimo że byliśmy szkoleni z publicznych wystąpień, była dość przejęta perspektywą zabrania głosu przed blisko pięćsetosobową publicznością.

Drugie przedsięwzięcie, które spędzało mi sen z powiek, to panel zatytułowany „Czy my zmienimy świat, czy świat zmieni nas?”. Wszyscy wiedzą, że świat się zmienia, ale czy zdają sobie sprawę, że tak szybko, tak bardzo i w tak ważnych dla nas aspektach? W panelu wzięli udział ludzie, którzy opowiadali o swoich firmach czy instytucjach, które reprezentują, w kontekście zmian – społecznych, technologicznych, a także naszej mentalności. Gośćmi, dzięki którym wypełniliśmy salę po brzegi byli: Krzysztof Błażejewski, Marcin Popkiewicz, Krzysztof Tomaszewski, Magda Jabłkowska, Jerzy Herse, Agata Stafiej-Bartosik, Maciej Michalski i Wioletta Świątek.

Organizacja tych wydarzeń zainspirowała nas do dalszych działań. Po raz kolejny okazało się, że młodzi w naszym środowisku mają moc świetnych pomysłów! ●

Urszula Morawska-Zawada

Pracownia Graficzna Piruet, liderka w projekcie FR2

u-Rodzinowo-wolnościowe świętowanie A.D. 2014

VII Zjazd Firm Rodzinnych „u-Rodziny 2014”, odbył się w wyjątkowych okolicznościach. Oczywiście każdy zjazd jest wyjątkowy, ale 25-lecie wolnej Polski zdarza się raz, a zjazd stał się swoistym podsumowaniem dwudziestopięciolecia wolności, w tym tej szczególnej... gospodarczej. Tegoroczny zjazd odbył się pod hasłem *Rodzinna Rzeczpospolita*, jako podsumowanie, a właściwie zamknięcie zainicjowanego przez prezydenta RP Roku Wolności. To trzy wypełnione po brzegi różnorodnymi atrakcjami dni. Jak zwykle i niezwykle – bardzo energetyczne, przyjacielskie, rodzinne wręcz.

„U-Rodziny” to jedyne znane mi tego typu wydarzenie, w którym piekielnie na co dzień zajęci przedsiębiorcy przyjeżdżają po to, aby porozmawiać, napić się w przyjaznym gronie dobrego wina, podzielić się tak po prostu swoimi doświadczeniami. Nie ma żadnych nagród, wręczania na siłę materiałów reklamowych. Wartością są relacje i wspólna chęć budowania środowiska przedsiębiorczości rodzinnej.

Wierzę głęboko, że stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych ma do zrealizowania wielką społeczną misję, o czym także powiedziała podczas panelu „Aniołów IFR” Rzecznik Praw Obywatelskich – pani profesor Irena Lipowicz.

Uważam, że tę misję można spełnić stając się centrum inicjatyw idei wokół firm rodzinnych. IFR powinno scalać

wszystkie aktywności, realizowane i lokalnie, i centralnie, związane z ustawodawstwem, badaniami, działalnością społeczną etc. Ze szczególną wręczliwością powinno propagować pojęcie równości obywatela-przedsiębiorcy.

Dwa lata temu przewidywałem rozwój środowiska firm rodzinnych, opisując poprzednie zjazdy. Dzieje się to właśnie na naszych oczach, rozpoczął się już proces samoorganizacji lokalnej, powstają nowe organizacje tematyczne, fundacje sukcesyjne.

To już VII zjazd firm rodzinnych. Nie będzie przesadą, gdy nazwę go ogólnopolskim świętem przedsiębiorczości rodzinnej. To wciąż początek drogi, ale już dziś, gdy spoglądam wstecz, do początkowych zjazdów i pierwszych inicjatyw stowarzyszenia, z dumą mogę powiedzieć: uczestniczę w wyjątkowych wydarzeniach, które już stają się historią.

Z wielką nadzieją patrzę w przyszłość, widzę ją w jasnych kolorach. ●

Sebastian Margalski

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



Od prawej: Ula Morawska, Sebastian Margalski i Ewa Kubel

Przedsiębiorczość rodzinna okresu przemian w Polsce

„Firmy rodzinne są obecnie bardzo dużą siłą, ocenia się, że w Unii Europejskiej ponad 60 proc. przedsiębiorstw jest rodzinnych. Szacuje się, że w naszym kraju jest ponad milion rodzinnych firm, dlatego powinniśmy się wspierać i działać wspólnie” – zauważa członek-symbol przedsiębiorczości rodzinnej – prof. Andrzej Blikle¹.



dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa,
Uniwersytet Łódzki

Tendencje

Zapoczątkowany w 1989 r. proces tzw. transformacji ustrojowej sprzyjał odradzaniu się przedsiębiorczości rodzinnej. Wzrastało społeczno-ekonomiczne znaczenie firm rodzinnych, które sukcesywnie odzyskiwały należne im miejsce w gospodarce kraju. Ujawniało się to w zwiększającej się liczbie tych podmiotów, znaczącym udziale w tworzeniu narodowego bogactwa, oferowaniu nowych miejsc pracy oraz, co może jeszcze ważniejsze, kształtowaniu kultury przedsiębiorczości w młodej gospodarce rynkowej. Jednocześnie postępował proces upodabniania się naszych biznesów rodzinnych do przedsiębiorstw tego typu w rozwiniętej gospodarce rynkowej, a firmy rodzinne obierały drogi rozwoju właściwe krajom Zachodu. Istotne znaczenie dla przyszłości firm rodzinnych miało pogłębiające się w gospodarce światowej odwrócenie tendencji do zanikania firm małych i średnich. W chwili obecnej obserwujemy etap innowacyjności oraz intensywnej internacjonalizacji działalności polskich firm rodzinnych, coraz częściej według modelu globalnego.

Osiągnięcia

W dwudziestopięcioletnim okresie przemian społeczno-gospodarczych w naszym kraju udało się przeprowadzić wiele istotnych przedsięwzięć w zakresie polepszania warunków działania firm rodzinnych. W pierwszej kolejności należy odnotować bardzo zaawansowany proces **rzeczywistego uznania przez państwo przedsiębiorczości rodzinnej jako szczególnego sektora gospodarczego**. Chodziło tu głównie o stworzenie przychylnego klimatu wokół biznesu rodzinnego w celu zmiany jego wizerunku w świadomości społecznej, o zerwanie ze stereotypem firmy rodzinnej jako jednostki nieprofesjonalnej czy wyłącznie mikropodmiotu, zatrudniającego właściciela i co najwyżej kilku pracowni-

ków. Ukoronowaniem działań promocyjnych była zorganizowana 12-13 listopada 2013 r. przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych pierwsza na taką skalę Konferencja Firm Rodzinnych na temat: „Innowacyjność firm rodzinnych” oraz „Społeczne i gospodarcze znaczenie firm rodzinnych”, z udziałem osób od lat budujących markę firm rodzinnych, osobiście zaangażowanych w tworzenie silnej, wspierającej się społeczności polskich przedsiębiorców. Patronat nad Konferencją objął Prezydent Rzeczypospolitej, pan Bronisław Komorowski, a obrady miały miejsce – co bardzo istotne – w Pałacu Prezydenckim w Warszawie oraz siedzibie Rzecznika Praw Obywatelskich².

Na przestrzeni lat następowały **istotne pozytywne zmiany w przepisach prawnych oraz ekonomiczno-finansowych warunkach działania firm rodzinnych**, głównie w zakresie źródeł finansowania oraz polityki podatkowej (podatek dochodowy od osób prawnych, podatek od spadków i darowizn). Polepszył się dostęp do korzystnych źródeł finansowania i to nie tylko o charakterze dłużnym (kredyty, pożyczki), rozwinęły się również alternatywne formy finansowego wspierania przedsiębiorczości rodzinnej jak: leasing i faktoring oraz możliwości skorzystania z oferty prywatnego rynku kapitałowego w postaci funduszy Private Equity/Venture Capital czy Aniołów Biznesu. Istnieje dość znaczna grupa firm małych i średnich, które podjęły decyzję o finansowaniu swojego rozwoju za pośrednictwem Alternatywnego Systemu Obrotu NewConnect, a wśród dużych biznesów rodzinnych odnotowuje się nawet takie, którym udało się wejść na Giełdę Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie.

Stworzono warunki **sprzyjające przedsiębiorstwom do przekształcania się w „wyższe” formy organizacyjno-prawne** przewidziane wprowadzonym w 2000 r. Kodeksem spółek handlowych, który oferuje bardziej nowoczesne, elastyczne rozwiązania, dostosowane do specyfiki firm rodzinnych, jak np. jednoosobowa spółka z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółka komandytowo-akcyjna. Obecnie zdecydowana większość przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonuje w formie podmiotów jednoosobowych lub spółek jawnych, wiele z nich decyduje się jednak na skorzystanie z nowych możliwości. Sytuacja taka powoduje otwieranie się firm ro-

dzinnych na obce źródła finansowania, zapewnia ochronę majątku rodzinnego przed nadmiernym ryzykiem finansowym, może znacząco przyspieszać procesy rozwojowe.

Bardzo wiele uczyniono w zakresie **stworzenia szeroko dostępnego profesjonalnego doradztwa z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej** (najczęściej z wykorzystaniem funduszy unijnych), np. wprowadzanie przez firmy konsultingowe specjalistycznego poradnictwa w tym zakresie, powoływanie centrów biznesu rodzinnego przy uczelniach wyższych i placówkach naukowych, organizowanie wykładów, seminariów, warsztatów prowadzonych przez krajowo-



wych i zagranicznych specjalistów z zakresu family business, organizowanie konferencji naukowych, zjazdów zawodowych z udziałem polskich i zachodnich przedsiębiorców, stworzenie fachowej literatury krajowej oraz rozpowszechnienie literatury zagranicznej. Wzorem może być tu działalność Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Akademii Firm Rodzinnych w Warszawie, Instytutu Biznesu Rodzinnego w Poznaniu, Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego i in.).

Rozpoczęto proces **upowszechniania edukacji z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej i wychowania do sukcesu w działalności gospodarczej** poprzez wprowadzanie problematyki firm rodzinnych do programów nauczania w średnich szkołach ogólnokształcących i ekonomicznych oraz powoływanie odrębnych specjalności na kierunkach studiów wyższych z dziedziny zarządzania, opracowanie podręczników dla szkół średnich i podręczników akademickich, organizowanie w firmach rodzinnych spotkań oraz praktyk zawodowych dla uczniów i studentów.

Zdecydowanie pozytywny stosunek do przedsiębiorczości rodzinnej i rozwój programów wspierających w wielkości krajów Unii Europejskiej, włącznie z próbami stworzenia ujednoliconego prawa UE w zakresie family business, stanowi czynnik istotny dla perspektyw rozwoju firm rodzinnych i w naszym kraju.

Problemy i wyzwania

Wciąż aktualne pozostają cztery wewnętrzne czynniki rozwoju firmy rodzinnej, które przybrały charakter pierwszoplanowych problemów koniecznych do rozwiązania w najbliższej przyszłości:

- podjęcie we właściwym czasie planowania sukcesji rodzinnej firmy oraz umiejętne przekazania przedsiębiorstwa w ręce następnego pokolenia,
 - przezwyciężenie wciąż jeszcze dokuczliwej bariery finansowania, głównie poprzez proces przekształcania firm rodzinnych w „wyższe” formy organizacyjno-prawne, który pozwoliłby na przyspieszenie rozwoju i/lub na ograniczenie nadmiernego ryzyka finansowego,
 - profesjonalizacja zarządzania firmą rodzinną na określonym etapie jej rozwoju, głównie poprzez dopuszczenie do zarządzania specjalistów spoza rodziny, udoskonalenie struktur i procedur organizacyjnych, dostosowanie formy organizacyjno-prawnej do etapu rozwoju firmy, uznanie kwalifikacji za podstawowe kryterium obsadzania stanowisk kierowniczych, powoływanie „zewnątrznych” rad złożonych ze specjalistów z różnych dziedzin, nieustanna edukacja przedsiębiorców w zakresie zarządzania z uwzględnieniem specyfiki firmy rodzinnej,
 - umiejętność przeciwdziałania niszczącym firmę konfliktom w łonie rodziny oraz skutecznego ich rozwiązywania – te negatywne zjawiska można wyeliminować z jednej strony drogą wspomnianą profesjonalizacji zarządzania, z drugiej m.in. poprzez: opracowywanie własnych „kodeksów firmy rodzinnej”, tworzenie efektywnego systemu wzajemnego komunikowania się, powoływanie do życia rad rodzinnych czy wreszcie wychowanie do dialogu i postaw negocjacyjnych.
- Na koniec konieczne wydaje się wzmocnienie działań dla biznesu rodzinnego ze strony regionalnych władz samorządowych na szczeblach województw, powiatów i gmin. Właściwe rozwiązania dla lokalnej przedsiębiorczości rodzinnej winny koncentrować się m.in. na: znoszeniu barier i utrudnień biurokratycznych, promowaniu firm rodzinnych w kraju i za granicą, organizowaniu regionalnych ośrodków konsultingowych oraz szeroko zakrojonej akcji szkoleniowej dla prowadzących rodzinną firmę. Nieocenioną formą wsparcia byłyby konsekwentne wysiłki władz samorządowych w kierunku zmiany niezbyt korzystnego wizerunku lokalnego przedsiębiorcy. Wciąż jeszcze społecznie ważny zawód przedsiębiorcy nie plasuje się w czołówce tych najbardziej prestiżowych, co należałoby poddać pod głęboką rozprawę nowo wybranym władzom samorządowym. ●

¹ Oficjalna strona internetowa Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, <http://firmyrodzinne.pl/media/prof-andrzej-blikle-w-zawierciu-przekonywal-do-familijnych-firm>

² Oficjalna strona internetowa Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, firmyrodzinne.pl

Ułatwienia sukcesji firm rodzinnych potrzebne na wczoraj

W gospodarkach zachodnich proces sukcesji trwa od pokoleń. U nas pierwsza fala zmian dopiero nadchodzi. Czy system prawny sprostą temu wyzwaniu? Czy zmiany w naszym prawie są potrzebne? 25. rocznica powstania wolnego rynku w Polsce to dobry moment, aby postawić sobie te właśnie pytania.



Łukasz Martyniec

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

Prawne i podatkowe aspekty sukcesji warto mieć pod kontrolą. Lepiej wykorzystywać obowiązujące przepisy prawa dla dobra właścicieli firm i członków rodziny biznesowej, niż być zaskakiwanym sposobem działania poszczególnych norm, co nierzadko bywało już źródłem wielu problemów. Dlatego przepisy prawa powinny być jasne i nie powinny utrudniać procesu sukcesji, jak to dzieje się obecnie w wielu sytuacjach.

Dlaczego jest to problem, który należy rozpatrywać nie tylko w skali mikro, z punktu widzenia interesu pojedynczej firmy czy rodziny, lecz także w skali makro, z punktu widzenia interesu państwa, samorządu lokalnego, pracowników i innych beneficjentów? Przede wszystkim dlatego, że rodzime firmy, w szczególności z sektora MSP, to główny wytwórca krajowego PKB oraz pracodawca dający zatrudnienie przynajmniej kilku milionom osób. Dlatego też rolę państwa powinno być takie uporządkowanie przepisów prawa, aby rozwiązania prawne przyjmowane na etapie konstrukcji planu sukcesji mogły dawać gwarancję szybkiego i bezspornego wdrożenia poszczególnych jego elementów. Aby sądy, urzędy skarbowe czy też inne organy administracji publicznej nie stawały na przeszkodzie w sprawnym przejęciu firmy rodzinnej lub majątku przez sukcesorów, także przez spadkobierców.

Czy system prawa w Polsce sprzyja sukcesji?

Na pierwszy rzut oka tak, szczególnie system podatkowy. Od 1 stycznia 2007 roku obowiązuje ulga w podatku od spadków i darowizn – przy zachowaniu odpowiednich procedur przekazywanie majątku (w tym firmy rodzinnej) w drodze darowizny lub spadku jest całkowicie zwolnione

z podatku. Jest to unikalne rozwiązanie na tle pozostałych państw Unii Europejskiej i niestety słyszy się już o planach dotyczących jego zmiany. Ostatnie lata przyniosły też pewne modyfikacje w prawie spadkowym (m.in. wprowadzenie tzw. zapisu windykacyjnego i utworzenie Notarialnego Rejestru Testamentów) oraz w prawie handlowym (możliwość przekształcenia przedsiębiorstwa prowadzonego w formie indywidualnej działalności gospodarczej w jednoosobową, kapitałową spółkę prawa handlowego). Celem wprowadzenia tych zmian było właśnie ułatwienie przystosowania formy prawnej prowadzenia działalności do przyszłych zmian właścicielskich oraz dodanie kolejnego rozwiązania prawnego umożliwiającego skuteczne dysponowanie majątkiem na wypadek śmierci.

Z drugiej strony ostatnie, szeroko zakrojone prace Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Cywilnego, podczas których rozważano wprowadzenie kolejnych zmian w prawie spadkowym ułatwiających dysponowanie majątkiem w testamentie oraz ograniczenie prawa do zachowku, spęły na niczym. Skończyło się skierowaniem do Sejmu projektu ustawy, którego głównym celem jest zmiana domniemanego sposobu przyjęcia spadku przez osoby pełnoletnie. W miejsce obowiązującej obecnie zasady, w myśl której spadek przyjmowany jest wprost (a co za tym idzie spadkobierca odpowiada za długi spadkowe bez żadnych ograniczeń), wprowadzona będzie inna zasada. Taka, że osoby pełnoletnie dziedziczą z tzw. dobrodziejstwem inwentarza, jeśli w terminie 6 miesięcy od dnia otwarcia spadku nie złożą innego oświadczenia w kwestii sposobu nabycia lub odrzucenia spadku. Projekt ten pomoże zapewne części nieświadomych swej sytuacji spadkobierców ustawowych, ma jednak niewiele wspólnego z szerszym spojrzeniem na wyzwanie, jakim od strony potrzeb zmian legislacyjnych jest przystosowanie polskiego systemu prawnego do realiów sukcesji.

Trzeba bowiem wiedzieć, że z punktu widzenia prawa proces sukcesji międzypokoleniowej w firmach rodzinnych stanowi zagadnienie wyjątkowo interdyscyplinarne. Mamy tu bowiem do czynienia z przenikaniem się

działania przepisów z niemal wszystkich gałęzi prawa. Poszczególne zaś regulacje prawne wywołują bezpośrednie konsekwencje w sferze zarządzania oraz finansów firm rodzinnych. Nieprzemyślane rozwiązania legislacyjne mogą w konkretnych sytuacjach stać się przyczyną poważnych problemów, z upadłością włącznie. Idealnie byłoby, gdyby przepisy prawa były tak ułożone, aby stać się sprawnym narzędziem w rękach osób, które powinny mieć możliwość podjęcia decyzji właścicielskich w kwestii zarządzania oraz dysponowania wypracowanym przez siebie majątkiem, w tym firmą rodzinną.

Dlaczego to nie jest takie proste?

Plan sukcesji, patrząc na niego oczami prawnika, powinien zawierać rozwiązania prawne i podatkowe służące do sprawnego przekazania rodzinnego majątku oraz działającej firmy z pokolenia na pokolenie – zarówno za życia, jak i na wypadek śmierci dotychczasowego właściciela. Z możliwością przewidywalnego zabezpieczenia interesu firmy. Nie można zatem pominąć przepisów prawa gospodarczego i handlowego, prawa rodzinnego i spadkowego, prawa cywilnego w kilku jego działach, czy wreszcie prawa podatkowego. Incydentalnie pojawiają się też kwestie administracyjnoprawne, za zakresu prawa pracy czy ubezpieczeń społecznych.

Jeśli przyjrzymy się funkcjonującemu systemowi prawnemu pod kątem uregulowań wykorzystywanych dzisiaj w procesie sukcesji, wyraźnie dostrzeżemy brak spójnych założeń już na etapie legislacyjnym. Trudno się temu dziwić. Przepisy poszczególnych aktów prawnych powstawały w okresie przeszło 60 lat, a każdy akt uchwalany był, a następnie wielokrotnie zmieniany, w kontekście odmiennych celów i uwarunkowań. Część podstawowych założeń, które kilkadziesiąt lat temu przyświecały tworzeniu wielu instytucji prawnych, warto przemyśleć od nowa, także z uwzględnieniem interesu firm rodzinnych. Niektóre zagadnienia dotyczące dziedziczenia i podziału spadku, kwestia sprawowanej przez rodziców pieczy nad majątkiem małoletniego dziecka, wspólność majątkowa małżeńska i jej niektóre konsekwencje czy uregulowania związane z konstrukcją poszczególnych spółek, wymagają w mojej ocenie – jako praktyka – ponownej i szerokiej refleksji. Problem ten uwypukla się szczególnie dlatego, że sukcesja międzypokoleniowa jest zjawiskiem w naszych realiach nowym i do tej pory przez prawników zbadanym tylko w niewielkim stopniu, także w obszarach akademickich.

Na dziś poszczególne przepisy prawa bywają ze sobą sprzeczne, a uregulowania niepełne, szczególnie na zbiegu oddziaływania dwóch albo więcej gałęzi prawa jednocześnie. Wiele regulacji wprost utrudnia sukcesję i stanie się źródłem problemów w zakresie stosowania i interpretacji. Nie istnieje jednolita polityka państwa na gruncie regulacji prawnych dotyczących sukcesji i planowania spadkowego. Niemal każda dotychczasowa regulacja odbywała się oddzielnie, bez szerszego spojrzenia oraz zbadania wzajemnych powiązań i oddziaływań pomiędzy przepisami kilku gałęzi prawa.



Co nie do końca się udało?

Jednym z przykładów nie do końca przemyślanej regulacji jest wprowadzenie zapisu windykacyjnego jako sposobu na przekazanie spadkobiercom jednoosobowego przedsiębiorstwa prowadzonego w oparciu o wpis do CEIDG. Zapis windykacyjny doskonale nadaje się do dysponowania innymi składnikami majątku (np. nieruchomości czy też udziałów w spółce z o.o.), jednak przy dysponowaniu przedsiębiorstwem pojawia się wiele wątpliwości. Działającego przedsiębiorstwa nie da się w sposób płynny przekazać przy wykorzystaniu testamentu czy też zapisu windykacyjnego, bo nie wszystkie prawne elementy przedsiębiorstwa w ogóle objęte są spadkiem. Zapisobierca otrzyma tylko majątek przedsiębiorstwa, ale bez NIP, REGON i innych aktów administracyjnych, a także bez wielu umów w obrocie gospodarczym, które wygasną z chwilą śmierci właściciela. A co ze współwłasnością w małżeństwie zmarłego oraz czasem trwania procedur spadkowych? Czy pomogą w szybkim ponownym uruchomieniu firmy przez nowego właściciela? Jest to jeden z przykładów, jak bardzo interdyscyplinarną dziedziną jest sukcesja, nawet w obrębie prawa.

Co możemy i powinniśmy zrobić?

Jako środowisko firm rodzinnych zrzeszone w Stowarzyszeniu Inicjatywa Firm Rodzinnych powinniśmy zwiększyć naszą aktywność na polu domagania się właściwego zabezpieczenia naszych interesów, także na gruncie legislacyjnym. Jak dotąd sporym osiągnięciem jest przedłożenie w Kancelarii Prezydenta RP projektów zmian w przepisach prawa dotyczących ułatwienia sukcesji w firmach rodzinnych. Autor niniejszego tekstu, wraz z Pawłem Ratajem, jest współautorem tego opracowania. W mojej ocenie należy rozważyć utworzenie specjalnej komisji, najlepiej przy Ministerstwie Sprawiedliwości, która zajęłaby się kompleksowo tymi zagadnieniami. Jest to zadanie niezwykle złożone i wymagałoby zaangażowania specjalistów z wielu dziedzin, nie tylko z prawniczych gron akademickich. IFR mogłoby zostać inicjatorem i uczestnikiem obrad takiej komisji. Warto także zacząć aktywnie uczestniczyć w posiedzeniach komisji sejmowych, gdzie przedstawiciele IFRu mogą pełnić rolę ekspertów lub konsultantów społecznych. ●

Czego brakuje w dorobku idei na rzecz przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce?

Świadomość roli, jaką odgrywają przedsiębiorstwa rodzinne w gospodarce rynkowej oraz specyfiki ich funkcjonowania ma relatywnie krótką historię w naukach o zarządzaniu na świecie i w Polsce. O ile formuła biznesu rodzinnego była przedmiotem zainteresowania nauki w USA już w latach siedemdziesiątych, w Polsce początki nowej specjalności zarządzania przypadają na połowę lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Znaczący przełom nastąpił po 2000 r., kiedy zostały przeprowadzone pierwsze badania, a następnie została opublikowana pierwsza w Polsce książka identyfikująca kluczowe czynniki ich sukcesu (2004).



dr hab. Wojciech Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

Od tamtej pory nieustannie można obserwować postęp i bardzo pozytywne działania. Wzrosło zainteresowanie tą tematyką w wielu ośrodkach akademickich oraz ośrodkach decyzyjnych władzy na różnych szczeblach, podjęto trudne, wymagające projekty badawcze mające na celu ustalenie kondycji oraz perspektyw rozwoju tej specyficznej populacji przedsiębiorstw, powołano do życia liczne, nie do przecenienia inicjatywy ich wsparcia, powstają interesujące publikacje na temat funkcjonowania firm rodzinnych i ich zarządzania. Mimo to nie udało się zintegrować środowisk skupionych na tematyce firm rodzinnych oraz zapewnić efektywnego systemu transferu kumulowanej przez nich wiedzy do sfery praktyki i życia gospodarczego.

Czy nauka pomaga firmom rodzinnym?

Różnorodność w nauce jest potrzebna, bo pozwala lepiej, wszechstronnie opisywać i wyjaśniać rzeczywistość, ale równie ważna jest dyskusja, dialog, dochodzenie do kompromisów, które stanowią będą bazą norm wspólnie uznawanych i podzielanych, które ułatwią systematyzowanie i rozwój nowej specjalności zarządzania, zwiększą czytelność, zwartość i jasność komunikatów kierowanych do przedsiębiorców czyli do sfery praktyki gospodarczej.

Należy pamiętać, że nauka obok funkcji poznawczej pełni jeszcze funkcję normatywną (wartościującą), aplikacyjną (zastosowanie) i funkcję edukacyjną (dzielenie się wiedzą z uczestnikami otoczenia). Tymczasem w przestrzeni akademickiej nadal trwają dyskusje między innymi nad definicją firmy rodzinnej czy nad oceną nepotyzmu, który przecież stanowi ich immanentną cechę i w większości przypadków jest źródłem ich siły organizacyjnej. Potrzeby życia gospodarczego są znacznie większe i pilniejsze, bardziej skomplikowane i ukierunkowane na postulaty i rekomendacje, które znajdują praktyczne zastosowanie, pomogą firmom rodzinnym unikać zagrożeń, neutralizować słabsze strony, powiększać przewagę konkurencyjną i szybciej rosnąć, co jest w interesie przede wszystkim rodzin właścicielskich. Nauki o zarządzaniu muszą mieć charakter pragmatyczny i jak najbardziej aplikacyjny, jeśli mają wspierać przedsiębiorstwa i tym samym gospodarke.

Drugim istotnym wyzwaniem na przyszłość dla ludzi połączonych ideą wspierania przedsiębiorczości rodzinnej będzie udrożnienie komunikacji między nauką a przedsiębiorcami i ich otoczeniem. Niestety, w przypadku transferu wiedzy na temat natury, specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych i ich zarządzania do praktyki gospodarczej, odnotować należy najmniejszy sukces. Powszechny i regularny przekaz uznanej, usystematyzowanej wiedzy, standardów i nowych tendencji na temat zachowań organizacyjnych i menedżerskich odbywa się w ramach programów nauczania na wydziałach zarządzania szkół wyższych. Mimo znaczącego dorobku publikacyjnego i badawczego ruchu na rzecz wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej, świadomości

znaczenia ekonomicznego i społecznego firm rodzinnych w gospodarce rynkowej oraz misji uczelni wyższych, nie udało się do tej pory dostosować oficjalnych programów nauczania w zakresie zarządzania do potrzeb i oczekiwań najliczniejszej grupy przedsiębiorstw w całej populacji podmiotów gospodarczych.

Na wydziałach zarządzania studiuja przyszli menedżerowie, którzy z dużym prawdopodobieństwem podejmą pracę w firmach rodzinnych (obcych), w instytucjach wsparcia i obsługi biznesu bez względu na jego charakter (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, firmy konsultingowe, transportowe, biura rachunkowe, fundusze inwestycyjne, fundusze *venture capital*, samorządy terytorialne), w firmach rodzinnych władanych i zarządzanych przez rodziców lub sami założą własne firmy oparte na formule rodzinnej. W szczególnej sytuacji są studenci wywodzący się z rodzin przedsiębiorczych. Dla nich wyjątkowo ważny jest przekaz, że przedsiębiorstwo rodzinne może być dla nich wartością i szansą na samorealizację w życiu prywatnym i zawodowym, że formuła rodzinna jest uznana przez naukę i praktykę na całym świecie i stanowi standard gospodarki rynkowej i zachowań przedsiębiorczych.

Nie raz, na swoich zajęciach związanych z problematyką firm rodzinnych obserwowałem zdumione twarze i odpowiadałem na lawinę pytań studentów, których rodzice prowadzą firmę. Reagują oni spontanicznie na serwowaną wiedzę oraz weryfikują ją swoimi obserwacjami i doświadczeniem. Najciekawsze są panele dyskusyjne poświęcone potrzebom planowania sukcesji w firmach rodzinnych. Ci, z tradycjami przedsiębiorczymi nagle uświadamiają sobie swoją rolę w tym procesie i budują ewentualne, bardzo interesujące scenariusze. Większość nie podejmowała wcześniej poważnych rozmów z rodzicami na temat ich przyszłości w przedsięwzięciach rodzinnych, co naturalne jest w dominującym typie struktury rodziny w Polsce i naszych uwarunkowaniach kulturowych. Na podstawie zebranego doświadczenia jako autor i wykładowca przedmiotów związanych z przedsiębiorczością rodzinną i innych nie związanych z tą tematyką, stwierdzam większe zainteresowanie treściami i większe zaangażowanie w proponowane projekty uczestników tych pierwszych zajęć. Mam wrażenie, że przekazywane treści i forma zajęć stanowią rodzaj innowacji dydaktycznych o mniejszym stopniu abstrakcji przekazywanej wiedzy na temat zarządzania w ogóle, że wzbudzają zainteresowanie studentów przedsiębiorstwami prowadzonymi przez swoich rodziców oraz motywują ich do pogłębiania wiedzy kierunkowej.

Wykorzystanie nauki w praktyce gospodarczej

Jak zapewnić transfer wiedzy o przedsiębiorstwach rodzinnych do najbardziej zainteresowanych? W grę wchodzi studia podyplomowe profilowane programowo pod potrzeby firm rodzinnych, lecz słabszą stroną tego rozwiązania może być ich odpłatność i mniejsza dyspozycyj-

ność przestrzenno-czasowa ewentualnych uczestników. Niezawodny wydaje się być system szkolnictwa wyższego w zakresie zarządzania na poziomie licencjackim lub magisterskim. Uwzględnienie specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych w programach nauczania może przebiegać na dwa sposoby. Pierwszy mógłby polegać na wzbogaceniu poszczególnych przedmiotów kierunkowych, specjalizacyjnych o wątek poświęcony danej problematyce w przedsiębiorstwach rodzinnych. Finanse przedsiębiorstw, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, podstawy biznesu, podstawy przedsiębiorczości, zarządzanie strategiczne itp. miałyby swój wymiar, rozdział rodzinny. Uważam także za zasadne wprowadzenie jednego przedmiotu ogólnego na studiach licencjackich w całości poświęconego przedsiębiorczości rodzinnej i zaliczanego do minimum programowego przez Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego, co nadałoby rangę tematyce, wagę firmom rodzinnym w polityce społeczno-ekonomicznej państwa oraz obligatoryjność wprowadzenia przedmiotu i tym samym przystosowania programu nauczania do realiów naszej gospodarki.

Inną postacią programową mogłyby być bloki, moduły specjalnościowe wśród innych propozycji edukacyjnych dla studentów do wyboru, które składałyby się z przedmiotów powiązanych w całości z tematyką przedsiębiorczości rodzinnej takich, jak: podstawy teoretyczne przedsiębiorczości rodzinnej, aspekty prawne w firmach rodzinnych, finanse firm rodzinnych, zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych czy praktyczne aspekty zarządzania firmą rodzinną. Taki blok specjalizacyjny stanowiłby rozwinięcie przedmiotu ogólnego przewidzianego minimum programowym Ministerstwa, o którym była mowa wcześniej.

Proponowana przez autora forma wsparcia transferu wiedzy ma postać systemową, regularną i rozwojową. Wzmacnia pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa rodzinnego w naszej kulturze, a zwłaszcza wśród ludzi młodych, zapewnia potencjalnym menedżerom wiedzę na temat zarządzania biznesem rodzinnym i w wielu przypadkach przygotowuje ich do roli sukcesorów. Istotną zaletą proponowanych rozwiązań jest brak konieczności ponoszenia wysokich nakładów finansowych na dostosowanie, gdyż ich wdrożenie wymaga jedynie wysiłku organizacyjnego, woli, otwartości władz uczelni i personelu naukowo-dydaktycznego zważywszy, że polski dorobek publikacyjny jest w tym względzie bardziej niż wystarczający do podjęcia przedmiotowej inicjatywy. Należy oczekiwać, że na zasadzie sprzężenia zwrotnego większa aktywność edukacyjna naszych uczelni w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej sprzyjać będzie nowym i znaczącym jakościowo i ilościowo projektom badawczym, a te zapewnią rozwój nowej specjalności w naukach o zarządzaniu i będą podstawą doskonalenia programów edukacyjnych.

Na tym polega współlistnienie i współzależność nauki i praktyki w krajach o wysokich standardach cywilizacyjnych. ●

Większa
aktywność
edukacyjna naszych
uczelni w zakresie
przedsiębiorczości
rodzinnej sprzyjać
będzie nowym
projektom.

Sukcesorzy o własnych kompetencjach

Pierwsze polskie sukcesyjne tsunami jest tuż-tuż. Czy sukcesorzy firm rodzinnych są przygotowani do przejęcia firm? Czy potrafią określić własne kompetencje przedsiębiorcze? Które z posiadanych cech uznają za kluczowe dla procesu sukcesyjnego w firmach rodzinnych? Czy można określić profil sukcesora drugiej dekady XXI w.?



dr Ewa Więcek-Janka

Psycholog, adiunkt na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, mediatorka konfliktów w firmach rodzinnych, autorka bloga: www.facebook.com/firmyrodzinne

Kompetencje sukcesorów niezmiennie intrygują środowisko naukowe. Jak się okazuje nie tylko to środowisko. Coraz częściej właściciele firm rodzinnych poszukują porad u psychologów, doradców zawodowych i pytają „jak wychować sukcesora”. Odpowiedź na tak zadane pytanie nie znajduje jednoznacznej odpowiedzi. Jednak można przypuszczać, że podobnych pytań ze strony firm rodzinnych będzie padać z każdym rokiem więcej. Stąd coraz więcej badań tego obszaru funkcjonowania firm rodzinnych.

Pytania zadawane w literaturze przedmiotu dotyczące źródeł postaw przedsiębiorczych, tak ważnych w procesie sukcesji, nie znajduje jednoznacznej odpowiedzi, mimo podejmowanych prób. W jednym z nurtów upatruje się wrodzonych cech przedsiębiorczości. Według tego podejścia, jak udowadniają badacze, jeżeli jedno z rodziców założyło i prowadzi samodzielnie przedsiębiorstwo zwiększa szanse na przyszłe postawy przedsiębiorcze swoich dzieci. Drugi nurt wskazuje na wychowawczy wpływ rodziny przedsiębiorstwa na postawy dzieci w przyszłości.

A może tak jak „w życiu” – prawda leży pośrodku. Osobowość sukcesora, w odróżnieniu od dzieci z rodzin niebiznesowych, kształtuje się w środowisku mieszanym, gdzie biznes i rodzina to często jedno. Nawet jeżeli rodzice deklarują rozdzielenie tych sfer, to obserwacje i wywiady¹ wskazują na częste rozmowy na tematy biznesowe przy rodzinnym stole, odwoływanie się do priorytetów biznesowych w podejmowaniu decyzji, poszukiwania konsensusu w rozdziale czasu między obowiązki rodzinne a biznesowe. Cechy osobowościowe kształtują się na podstawie jaką jest temperament, który należy traktować jako cechę wrodzoną. Na tej bazie sukcesor rozwija swoją osobowość rozbudowując ją o nowe cechy, zachowania i postawy. Na ten, koniec-konców, skomplikowany proces będą miały wpływ: wychowanie w rodzinie, uczestnictwo w decyzjach biznesowych, środowisko

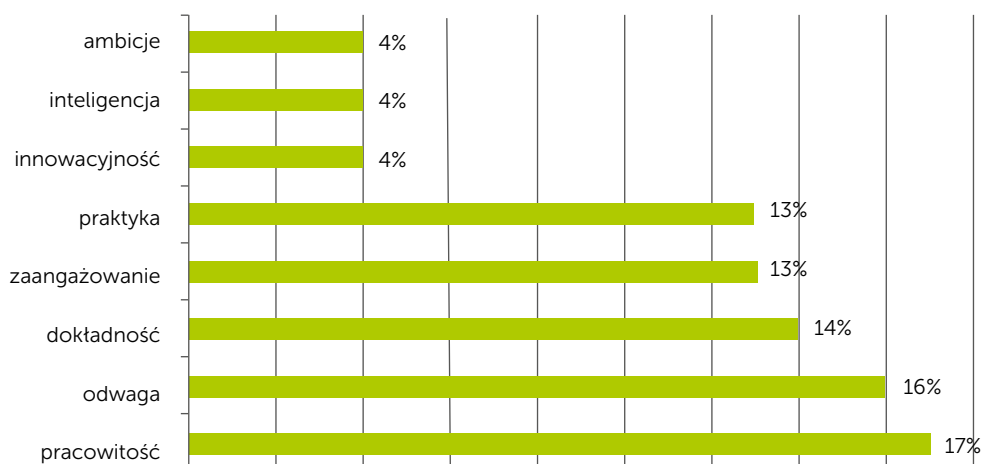
rówieśnicze i edukacja szkolna. Jeżeli wszystkie zmienne ułożą się „szczęśliwie” sukcesor firmy rodzinnej pozyska kompetencje przedsiębiorcze i cechy niezbędne do prowadzenia przedsiębiorstwa. Podobnego zdania jest Hadryś-Nowak, która ponadto wskazuje za Morrisem, Webbem, Fu i Singhałem cechy uznane przez badaczy za przedsiębiorcze. Zaliczyła do nich: rozpoznanie okazji, ocenę okazji, minimalizację ryzyka, tworzenie wizji, wytrwałość, kreatywne rozwiązywanie problemów, pozyskiwanie zasobów, tworzenie wartości, adaptabilność, odporność, skuteczność działań, budowanie kontaktów społecznych.

Jeżeli tak zdefiniujemy „pakiet” cech i kompetencji przedsiębiorczych, pozwoli to na odniesienie się do pojęć związanych z prowadzeniem własnej działalności, o czym w swoich publikacjach pisze Timmons. Definiuje on przedsiębiorczość jako *zdolność do wykorzystywania nadążających się szans po to, aby móc stworzyć lub/i rozwijać przedsiębiorstwo*. Tak rozumie przedsiębiorczość pokolenie, które przejmując biznes stawia sobie za główny cel rozwój biznesu rodzinnego.

W zrealizowanych w listopadzie i grudniu 2014 r. badaniach z udziałem 106 sukcesorów i potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych otrzymano wyniki oceny przydatności cech i kompetencji sukcesorskich. Ocenie poddano 20 cech i kompetencji uzyskanych we wcześniej realizowanych badaniach eksploracyjnych. Badanym przedstawiono listę cech i kompetencji z prośbą o określenie ich stopnia przydatności w procesie sukcesyjnym w ich indywidualnym przypadku.

Uzyskane dane można podzielić na dwie grupy: cechy związane z charakterem, a więc te, które mogą być związane z cechami wrodzonymi i pozostałe związane z wychowaniem i socjalizacją. Na rysunku 1 przedstawiono wyniki procentowego udziału wybranych cech ocenionych jako „posiadani i wykorzystujący w praktyce” (najwyższa ocena na zastosowanej skali).

Najczęściej jako bardzo przydatne sukcesorzy ocenili pracowitość, odwagę, dokładność, zaangażowanie i posiadaną praktykę. W zestawie cech ocenionych jako bardzo przydatne najczęściej podkreślane przez badanych znalazły się te, które można ukształtować głównie w procesie wychowania i socjalizacji. Badani podkreślali, że w tylko praktyka jaką otrzymali w biznesie rodzinnym, możliwość podejmowania samodzielnych decyzji wpływa na zaangażowanie w pracę. Zaangażowanie, ich zdaniem prowadzi do praco-



Rysunek 1. Wyniki wybranych cech i kompetencji ocenionych jako „posiadam i realizuję w procesie sukcesji” (dane w proc.; n=106)

witości, ta zaś do dokładności. Odwaga została połączona przez badanych z wychowaniem w rodzinie (o ważnym rodzicielstwie pisała Machalica 2014). To rodzice w procesie wychowawczym kształtują odwagę w podejmowaniu decyzji i podejście do samostanowienia swoich dzieci co bezpośrednio wpływa na odwagę (13-17% badanych wybrało te cechy jako najbardziej przydatne).

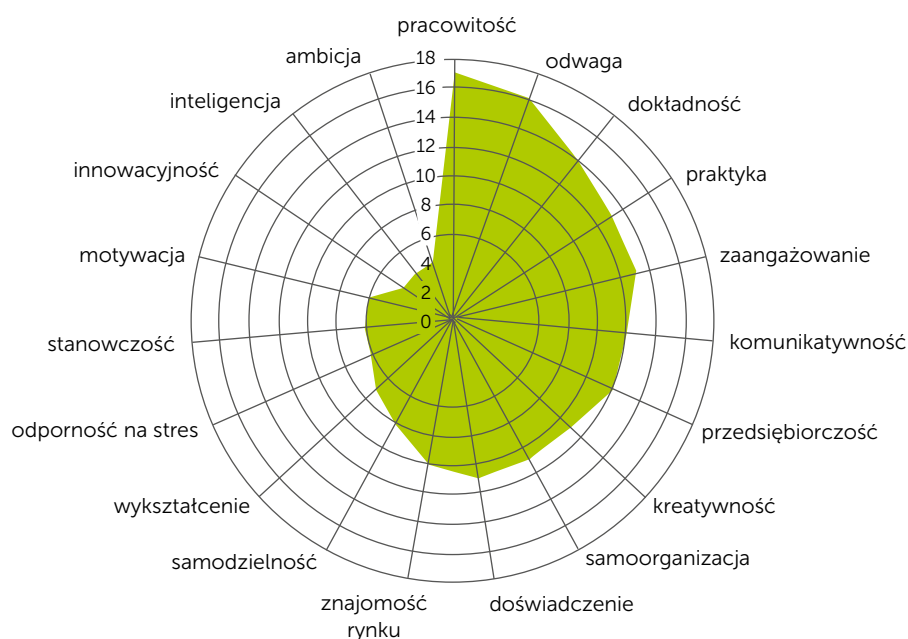
Za najrzadziej wykorzystywane w procesie sukcesji badani uznali trzy cechy: ambicję, inteligencję i innowacyjność. Cechy te są związane z wrodzonymi cechami osobowościowymi człowieka (zaledwie 4% badanych uznało je za najbardziej przydatne w procesie sukcesji). Przedstawione na rysunku dane procentowe cech uznawanych jako *bardzo przydatnych* znaczą, że sami sukcesorzy uważają, że to ce-

chy i kompetencje pozyskane w procesie wychowawczym w rodzinie biznesowej mają większy udział w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych i zwiększają ich potencjał sukcesyjny w porównaniu do cech osobowościowych.

Na podstawie uzyskanych wywiadów i zrealizowanego badania ankietowego można było opracować profil cech i kompetencji polskiego sukcesora drugiej dekady XXI w. (por. rys. 2)

Należy zaznaczyć, że przedstawiony profil jest opracowany na podstawie badań niewielkiej próby. Ambicją autorki jest kontynuacja badań tak, aby uzyskać lepszą reprezentatywność wyników. ●

¹ Wywiady zrealizowane przez autorkę w 2014 r.



Rysunek 2. Profil cech i kompetencji wykorzystywanych w procesie sukcesji przez polskich sukcesorów (ocenianych jako „posiadam i wykorzystuję w procesie sukcesji”; n=106)

W artykule wykorzystano

Gudkova S. (2014), Gen przedsiębiorczości rodzinnej, Relacje – magazyn firm rodzinnych 6 (7), październik 2014, s. 4-5.

Hadrys-Nowak A. (2014), Przedsiębiorczość – cechy wrodzone czy nabyte?, Relacje – magazyn firm rodzinnych 6 (7), październik 2014, s. 16-17.

Machalica W. (2014), Refleksje na temat wychowania dzieci w firmie rodzinnej, Relacje – magazyn firm rodzinnych 6 (7), październik 2014, s. 8-9.

Popczyk W. (2014), Gen przedsiębiorczości wymaga troski i opieki, Relacje – magazyn firm rodzinnych 6 (7), październik 2014, s. 12-13.

Timmons, J. (1990), New Venture Creation, Boston, Irwin.

Adamska M. (2014), Genotyp przedsiębiorcy, Relacje – magazyn firm rodzinnych 6 (7), październik 2014, s. 13.

Konflikty i wojny w firmach rodzinnych

Wybrałeś już sukcesora. Opracowałeś indywidualną strategię oraz wyznaczyłeś ścieżki rozwoju firmy, z zaprzyjaźnionym prawnikiem przedyskutowałeś formę prawną dającą najwięcej możliwości podczas przekazania biznesu następcy, u notariusza spisałeś testament. Ale czy wewnątrzrodzinne konflikty o władzę, pieniądze i miłość udało Ci się opłacać w takim samym stopniu, co zarządzanie przedsiębiorstwem oraz przepisy prawa podatkowego? Czy zakomunikowałeś decyzję o sukcesji rodzinie? A może czekasz, bo obawiasz się wzajemnym wyrzutów, a nawet otwartej wojny?



dr Adrianna Lewandowska, MBA

Business Discovery Manager & Business Coach, Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

Ty chciałbyś przekazać firmę najstarszej córce, ale Twoja żona widzi sukcesora w najmłodszym synu – zawsze był przecież najbliższym rodziców, najlepiej zna ich ambicje! Co ze starszym synem? Mimo że w ogóle nie nadaje się do biznesu, to jednak nie chce łatwo oddać firmy – uważa, że jako najstarszemu z rodzeństwa firma się po prostu należy. Ma pretensje do Ciebie, bo dokonałeś takiego wyboru i do siostry – na pewno spiskowała za jego plecami, aby przejąć firmę! Sukcesorka uważa, że źle zakomunikowałeś decyzję w rodzinie i to dlatego teraz wszyscy są przeciwko niej... A co z konfrontacją sukcesor – pracownicy? Sukcesor – partnerzy biznesowi?

Zderzenie maluchem z tirem

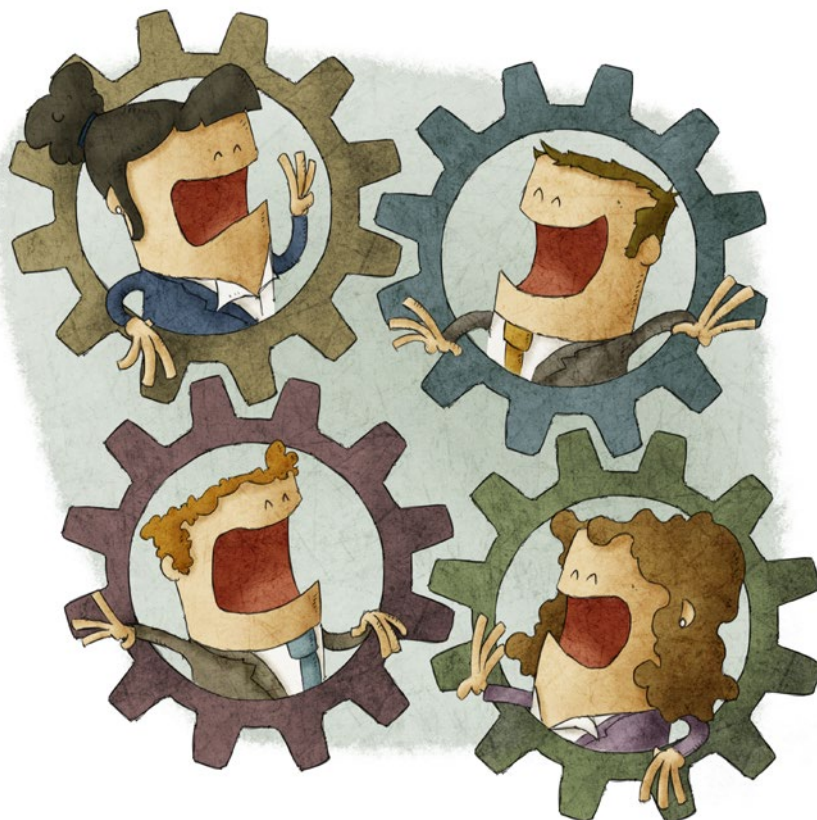
Zderzenie rodziny z przedsiębiorstwem może wytworzyć pole wzajemnego oddziaływania na płaszczyźnie emocjonalnej, na której podejmowanych jest wiele decyzji. Jeśli rodzina silnie utożsamia się ze swoim biznesem, to z reguły udaje się uniknąć konfliktu interesów, choć niezbędna jest odpowiednia postawa na poziomie emocjonalnym, biznesowym i moralnym. Jednak podczas sukcesji – w momencie szczególnie dla każdej rodzinnej firmy – „wojny plemienné” ujawniają się ze wzmożoną siłą. Sukcesja dotknie przecież nie tylko członków rodziny zaangażowanych w firmę, ale i tych niezaangażowanych, a także kluczowych pracowników i partnerów. Rodzinne spory mogą przekroczyć granice firmy i to firma może stać się ofiarą rodzinnej kłótni. I odwrotnie: spory na gruncie biznesowym mogą przełożyć się na kłótnie w domu. Jeśli te konflikty nie zostaną odpowiednio wcześniej załagodzone, może dojść do

eskalacji i otwartej wojny. Bez partnerskiego dialogu, który w sposób jasny, otwarty i szczerzy mówi o potrzebach, celach i wartościach poszczególnych członków rodziny, dobre zarządzanie procesem zmiany nie jest możliwe.

Wszyscy chcą... Albo nie chce nikt...

Starsze pokolenie najczęściej pragnie, aby firma przeszła w ręce potomków, a nie w obce ręce. Wynika to nie tylko z tradycji i poczucia dumy z firmy – dzieła życia – ale i wychowania dzieci w duchu wyznawanych wartości i ideałów. Dzieci przez lata obserwowały nawyki właściciela i współdomowników. Wówczas zaczęły się w nich kształtować postawy, co można, czego nie można, co w naszym domu wypada, a czego nie robimy. Dzieci są obserwatorami, a później naśladowcami nawyków, przekonań i postaw. Przekazywanie wartości zaczyna się od najmłodszych lat dziecka, a więc to właśnie rodzice są w najbardziej dogodnej sytuacji, aby ten proces rozpocząć i kształtować według najlepszej intencji. Co jednak, gdy mimo wychowania w duchu wartości, syn dąży do szybkiego zysku i zmierza do zmiany lokalizacji największego zakładu produkcyjnego nie zważając na wieloletnich pracowników, a córka chętniej sprzedałaby firmę? Czasy się zmieniają, a rodzice nie są jedynymi osobami mającymi wpływ na wychowanie dzieci. Może, aby uniknąć konfliktów, warto poszukać sukcesora wśród członków dalszej rodziny lub rozważyć zatrudnienie menedżera zewnętrznego?

Jeśli nie ma konfliktu na poziomie wartości, właściciele długo i konsekwentnie namawiają dzieci do przejęcia odpowiedzialności za firmę. Ale, jak pokazuje praktyka, to wcale nie jest takie łatwe do zrealizowania. Bo dzieci czasem chcą, ale czasem wcale nie, czasem czują presję, poczucie obowiązku, a czasem ich po prostu nie ma, bo wyjechały do pracy za granicę. Jeśli chcesz, aby syn czy ukochana córka w wyborze zawodu podążali „własną drogą, drogą marzeń i samorealizacji”, otwierasz przed nimi możliwości dalszego kształcenia



według własnego pomysłu na życie¹. Nie możesz jednak równocześnie w trakcie kolejnych świąt Bożego Narodzenia powtarzać im, jak ważne byłoby dla Ciebie, rodziny i firmy, aby kiedyś w przyszłości znaleźć w synu czy w córce idealnego następcę. To rodzi w dzieciach poczucie winy i powstaje wówczas trudna sytuacja – konflikt. Dlatego o planowanych ścieżkach kariery dzieci warto dyskutować jak najwcześniej, aby przygotować oba pokolenia do nowej sytuacji.

Sukcesja w firmie może spowodować również konflikty pomiędzy rodzeństwem – kiedy na przykład dwóch synów koniecznie chce objąć stanowisko prezesa, albo kiedy młodsza córka nie rozumie, czemu sukcesorką ma być jej starsza siostra. Szczególnie, jeśli rodzice od lat próbowali wdrażać w zarządzanie firmą obie dziewczyny, czekając, która „lepiej się sprawdzi”, a to prowadziło do rywalizacji i wrogości między dziećmi. Takie decyzje mogą powodować myśli o braku miłości i uznania ze strony rodziców. Dodatkowo firma to nie tylko władza i prestiż, to również wynagrodzenie związane ze stanowiskiem. Dlatego koniecznie wraz z podjęciem decyzji o sukcesji właściciel powinien pomyśleć o zagwarantowaniu równowartości części firmy – w formie pieniężnej czy rzeczowej, aby żadne z dzieci nie miało poczucia niesprawiedliwości, przynajmniej jeśli chodzi o aspekty materialne. Bo przecież sprawiedliwie, nie zawsze znaczy równo! A poza tym? Rozmawiać, rozmawiać, rozmawiać...

Warto rozmawiać...

W trakcie całego procesu sukcesyjnego, na każdym etapie, ważna jest komunikacja! Nie tylko rozmowy, ale i zachowania, postawy, to, jak traktujemy się wzajemnie w rodzinie, jaki jest nasz wzajemny stosunek do siebie, na ile mamy do siebie zaufanie, ile pozostawiamy sobie swobody oraz

w jaki sposób potrafimy przedyskutować i rozwiązać pojawiające się niezgodności. Na szczęście komunikacji można się nauczyć. Konflikty są wyzwaniem, a ich rozwiązanie najczęściej zacieśnia relacje międzyludzkie. Tylko trzeba stawić czoło wyzwaniom. Często nie jest to proste, bo gdy zrobisz sobie rachunek sumienia, może się okazać, że ze swoimi pracownikami rozmawiałeś częściej niż ze swoimi dziećmi! I teraz jakoś tak... trudno rozmawiać na tematy ważne. Tym bardziej, że nie są to tematy łatwe. Konfrontujesz się z takimi problemami, jak śmierć, pieniądze, władza, wiedza czy miłość. Trzeba rzeczywiście kilku refleksji, dobrych przemyśleń, wrażliwości i głębokiej empatii. Możliwe, że po prostu boisz się tej rozmowy.

Rozmowy są jednak bazą dobrej komunikacji w firmie rodzinnej, a najtrudniejsze i najistotniejsze tematy poruszać najlepiej podczas zjazdów rodzinnych, kiedy całe pokolenia spotykają się poza firmą, aby porozmawiać o przyszłości przedsiębiorstwa i rodziny. Zjazdy rodzinne integrują rodzinę, pomagają zrozumieć istotę prowadzonego biznesu i ustalić kwestie własności. To miejsce wypracowania wspólnej misji, wizji i strategii rodziny i firmy. To miejsce wypracowania zasad rozwiązywania konfliktów rodzinnych czy załatwiania i wynagradzania członków rodziny w firmie. To miejsce budowania poczucia tożsamości rodzinnej, wskrzeszania historii i tradycji rodzinnych. Wreszcie to miejsce ustalania wspólnych celów dla rodziny – w biznesie i poza nim.

Emocje, które pojawiają się w trakcie procesu sukcesyjnego są trudne. Każda ze stron ma swoje ujawnione i ciche oczekiwania. Przewagę zyskują ci, którzy będąc świadomym emocji, potrafią odnaleźć właściwy dystans i uświadomić sobie, że firma, jakkolwiek ważna, nie jest całym światem, że dużo ważniejsze są wartości, które wyznajemy i ludzie, którzy nas otaczają. Dlatego warto rozmawiać o procesie sukcesji i przygotowywać się do niego zawczasu, aby konflikty w przedsiębiorstwie nie powodowały wojen pokoleniowych, a stały się punktem wyjścia do dobrych wartościowych rozmów stanowiących podstawę długofalowego rozwoju firm i rodziny. ●

¹ Według międzynarodowego badania GUESSS zainicjowanego i przeprowadzonego w Polsce przez Instytut Biznesu Rodzinnego i przeprowadzonego w okresie październik – grudzień 2013 w 36 uczelniach wyższych, tylko 7,2% studentów z firm rodzinnych chce być sukcesorem w okresie zaraz po studiach, a tylko 6,3% widzi się w roli sukcesora 5 lat po studiach. Skłonność młodego pokolenia do kontynuacji pracy rodziców zależy od branży: najczęściej firmy przejmowane są w branży turystyki i gastronomii, consultingu oraz doradztwa prawnego i podatkowego [Lewandowska A., Tylczyński Ł., *Barometr sukcesyjny i prognozowane ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2014, www.ibrpolska.pl]

Kobiety w roli sukcesorek u naszych najbliższych sąsiadów

Kwestia sukcesji kobiet w firmach rodzinnych zasługuje na szczególną uwagę. Jest to zagadnienie niezwykle ciekawe, jednak nadal dość skromnie opisane. Jeśli weźmiemy pod uwagę sytuację w Polsce, to jedno wiemy na pewno – „kobieca sukcesja” wcale nie jest taka łatwa i bezproblemowa. A jak to wygląda w innych krajach świata? Na przykład w Niemczech?



dr Alicja Hadryś-Nowak

Adiunkt w Katedrze Zarządzania
Międzynarodowego, Ekspert Instytutu
Biznesu Rodzinnego, Ekspert ds. Kobiet
w projekcie „Kody wartości”

Przedsiebiorstwa rodzinne są bardzo istotnym elementem niemieckiej gospodarki. W zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstw rodzinnych aż 95% wszystkich przedsiębiorstw prowadzonych w Niemczech może być zaliczone do tej kategorii. Przedsiębiorstwa rodzinne generują około 40% PKB oraz zatrudniają prawie 60% wszystkich pracowników dostępnych na rynku. Około 70 do 110 tysięcy przedsiębiorstw rodzinnych w Niemczech zostanie przekazanych w następnych pięciu latach, stąd 90% przedsiębiorców rodzinnych zastanawia się nad wyborem sukcesora, który mógłby przejąć rodzinny biznes.

Model sukcesji w niemieckich firmach

Sukcesja w niemieckich przedsiębiorstwach rodzinnych dokonywała się z reguły na najstarszego syna. Było to głównie związane z koniecznością oraz chęcią utrzymania nazwiska rodowego razem z biznesem. Sukcesja kobiet była raczej wyjątkiem od reguły. Często nawet decydowano się na zamknięcie firmy gdy w rodzinie nie było mężczyzny, który mógłby przejąć firmę. W ostatnich latach tendencje te zaczęły się zmieniać. Obecnie coraz więcej córek przejmując firmy zarówno od ojców jak i od matek oraz prowadzi rodzinny biznes z powodzeniem. Jednakże przyglądając się bliżej zagadnieniu sukcesji kobiet można stwierdzić, że nadal nie jest to standard. Pomimo iż kobiety-liderzy stanowią około 45% dostępnych na rynku zasobów ludzkich, tylko jedna dziesiąta wszystkich sukcesorów to kobiety. Według przeprowadzonego w 2010 roku badania, argumenty przeciwko kobietom jako sukcesorkom wskazują na bardzo tradycyjne rozumienie roli płci w społeczeństwie. Obok

kwestii takich, jak nieodpowiednia branża dla kobiet oraz brak akceptacji kobiety jako partnera biznesowego, autorzy badania wskazują na to, że według respondentów kobiety cechują się niższą odpornością psychiczną oraz niższymi umiejętnościami przywódczymi. Respondenci odpowiedzieli również, że w przypadku gdy należy dokonać wyboru pomiędzy rodziną a firmą, kobiety zawsze wybiorą rodzinę, co może być bardzo niekorzystne dla prowadzenia i powodzenia przedsiębiorstwa rodzinnego. Kobiety, potencjalne sukcesorki w firmach rodzinnych w Niemczech często same postrzegają siebie jako „tylko córkę”, a nie jako głównego zarządzającego przedsiębiorstwem rodzinnym. Jeżeli natomiast chętnie przyjmują na siebie odpowiedzialność za firmę rodzinną, to często nadal odczuwają opór nie tylko ze strony partnerów biznesowych, ale i ze strony patriarchalnej rodziny. Z drugiej strony, córki są bardziej otwarte na ojców czy rodziców jako doradców biznesowych, a tym samym są mniej skłonne do konfliktów wewnątrzrodzinnych niż synowie-sukcesorzy. Co więcej, córki-sukcesorki akceptują zdecydowanie większy wpływ ojców na prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego niż byliby skłonni synowie. Według badań Breuera, w Niemczech kwestia kobiet sukcesorek jest ciągle zdominowana przez patriarchalny obraz rodziny oraz ról społecznych.

Kobieca sukcesja w czwartym pokoleniu

Dziadek Katriny, Wilhelm, założył przedsiębiorstwo rodzinne w 1910 roku. Od trzech pokoleń było ono przekazywane ze ojca na syna. Walter, ojciec Katriny, przejął firmę w roku 1968. W 2004 roku Katrina, jako najstarsza córka dołączyła do rodzinnego biznesu. Jednak nie było to, jak sama opowiada, zaproszenie do sukcesji w przyszłości. Poza tym to, że Katrina zaczęła pracować w przedsiębiorstwie rodzinnym było bardziej zdarzeniem losowym niż zaplanowanym działaniem. Ojciec zaproponował jej pracę gdy z córkami, po rozwodzie, przeprowadziła się w rodzinne strony. Od momentu, w którym Katrina zaczęła pracować w rodzinnej firmie aż do chwili obecnej, dzieli z ojcem funkcje

zarządcze. On jest odpowiedzialny za kwestie techniczne, Katrina natomiast odpowiada za zakupy, relacje z klientami, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz czuwa nad strategicznym rozwojem firmy. Jak wynika z pełnionych funkcji jest ona bardzo ważną osobą w firmie. Jednak do dziś jej ojciec jest jedynym właścicielem przedsiębiorstwa rodzinnego. Jednakże struktura własności ma się zmienić w najbliższym czasie.

Trzeba podkreślić, że zanim jednak doszło do jakichkolwiek rozmów o zmianach, Katrina musiała się zmierzyć z wieloma przeciwnościami. Kiedy dołączyła do firmy, jej ojciec nie powiadomił pracowników, jakie funkcje będzie pełnić w przedsiębiorstwie. Pracownicy zatem przez długi czas ignorowali i lekceważyli jej decyzje uznając, że pracuje w firmie tylko dlatego, że zawsze była ukochaną „córeczką tatusia”. Jak sama przyznaje, musiała bardzo ciężko pracować na poważanie przez pracowników, a nawet przez dostawców i klientów firmy. Dopiero po ponad 8 latach pracy oraz kiedy jej decyzje zaczęły przynosić wymierne korzyści, zaczęto ją postrzegać jako dyrektora. Nie był to łatwy okres

również dlatego, że Katrina musiała się zmierzyć nie tylko z uprzedzeniami i stereotypowym myśleniem w przedsiębiorstwie, ale i w rodzinie. Była wychowana w bardzo tradycyjnej, wręcz patriarchalnej rodzinie. Zatem jej dążenie do samodzielności w podejmowaniu decyzji i tym samym dążenie do decydowania o losach firmy stało w sprzeczności z wpajanymi jej od dziecka wartościami. Na szczęście wspólnymi siłami, wieloma kompromisami oraz ciężką pracą udało się dojść do porozumienia. Warto też dodać, że od paru lat firma rodzinna rozwija się z sukcesem, odnotowując zyski. ●

Wykorzystane materiały:

Institut für Mittelstandsforschung, 2007.
 Klusmann, S., 2008, Daughter of the German economy, München.
 Schafer, M., 2007, Family and corporate family – Social and Economic History of the Saxon entrepreneurs, München.
 Bundesministerium für Familie, 2009.
 Bundesweite Grunderinnen Agentur, 2010.
 Ronke, C., 2008, Steigenberger siblings, München.
 Angelopoulou, A., 2008, Daughter generation.
 Breuer, F., 2009, Predecessor and Successor- redistributions in institutional and personal references, Göttingen.

Firmę chętnie przekażę synowi... ale czy ten plan ma szansę powodzenia?

25 rocznica powstania firmy to okazja do świętowania sukcesów, złożenia podziękowań kluczowym pracownikom, najlepszy moment na przypomnienie historii firmy i pokazania najważniejszych momentów w dotychczasowych dziejach przedsiębiorstwa. Dla właściciela rodzinnego przedsiębiorstwa jest to także czas na postawienie sobie jednego z najważniejszych pytań – komu przekazać firmę, kto z rodziny lub spoza niej będzie w przyszłości zarządzał firmą i odpowiadał za jej rozwój.



Katarzyna Barcińska

Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego,
 doradca z obszaru budowania strategii marki
 i komunikacji

Po pierwsze syn

Jak pokazują badania, zrealizowane wśród polskich przedsiębiorstw rodzinnych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, właściciele firm chcą przekazać przedsiębiorstwo najstar-

szemu synowi. 40% właścicieli preferuje najstarszego syna jako następcę w firmie, a tylko 17% bierze pod uwagę najstarszą córkę. Dlaczego tak się dzieje? Odpowiedź na to pytanie można uzyskać rozmawiając z przedsiębiorcami. Właściciel dużej hurtowni ogrodniczej z kujawsko-pomorskiego podkreślał, że nie wyobraża sobie córki jako szefa firmy „To taka trudna praca, także fizyczna, trzeba być dyspozycyjnym przez cały dzień, raczej chciałbym aby przyszły zięć przejął przedsiębiorstwo...”. Szef sieci kawiarni z Zakopanego, który prowadzi biznes rodzinny już w trzecim pokoleniu, chciałby także przekazać firmę synom. „Córka pracuje od kilku lat w naszym biznesie. Zaj-

muje się w firmie marketingiem i dba też o wystrój naszych miejsc sprzedaży. Jestem otwarty na wsparcie finansowe jej nowego pomysłu biznesowego, ale raczej nie zastanawiałem się czy przekazać jej firmę. Córka ma małe dzieci... Nie chcę stawiać jej przed wyborami co ważniejsze rodzina czy firma. Jeśli synowie wybiorą inną drogę zawodową, to raczej sprzedam zakład produkcyjny i kawiarnię." To dość konserwatywne podejście, wynikające z mocno zakorzenionego prawa pierwszeństwa (najstarszy syn dziedziczy), z tradycyjnego postrzegania ról społecznych oraz miłości i potrzeby ochrony córek przed trudnymi wyzwaniem i dużą odpowiedzialnością.

Córki i inni

Są oczywiście właściciele firm rodzinnych, którzy inaczej podchodzą do kwestii przekazania firmy. Nastawieni są bardziej na wzajemne dopasowanie. Angażują dzieci do rodzinnego biznesu, obserwują je i ostatecznie przekazują firmę w ręce tego dziecka, które przejawia największe chęci i predyspozycje do pracy w danym sektorze. Taki model sukcesyjny został zrealizowany w jednym z pierwszych polskich sklepów internetowych, który z powodzeniem przejęła córka, trzecie dziecko w rodzinie. Badania pokazały, że ten model bierze pod uwagę 26% właścicieli firm rodzinnych.

Warto też uświadomić sobie, że polscy przedsiębiorcy rodzinni nie planują przekazania firmy w ręce menadżerów zewnętrznych. Zaledwie 4% przedsiębiorców rozważa taki wariant. Ale być może, jak pokazują inne badania, przekazanie zarządzania w ręce córki lub menadżera zewnętrznego będzie jedyną realną szansą na przetrwanie firmy. Skąd taki śmiały wniosek? Otóż badanie „Barometr sukcesyjny i prognozowanie ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych” zrealizowane w 2014 roku przez Instytut Biznesu Rodzinnego, wśród ponad 11 tysięcy studentów kierunków biznesowych, pośród których ponad 25% pochodziło z firm rodzinnych pokazało, że dzieci nie planują kariery w firmie rodziców. Wychowani w atmosferze przedsiębiorczości potencjalni sukcesorzy myśląc o swojej przyszłości stawiają na niezależność i samodzielność, planują założenie własnej firmy. Po 5 latach od skończenia studiów 48% chce być właścicielami we własnych przedsiębiorstwach, 33% planuje pracować jako pracownik, a tylko 6% chce być sukcesorem w rodzinnym biznesie. Co ciekawe, badanie pokazało, że to właśnie córki są bardziej niż synowie gotowe do zaangażowania się w rodzinny biznes oraz przejęcia władzy, własności i odpowiedzialności za firmy budowane przez ich rodziców.

Zmiana sukcesyjna

Jak w takim razie zachęcić dzieci do zaangażowania się w rodzinne przedsiębiorstwo, jak sprawić aby chciały kontynuować dzieło rodziców? Przedsiębiorcy, którzy przekazali już swoje firmy, znają odpowiedź na to pytanie. Każdy z nich ma pewnie inną receptę, ale można wskazać kilka kluczowych obszarów.

Po pierwsze warto zaangażować dzieci do rodzinnego biznesu. To daje szansę na pokazanie specyfiki branży poprzez uczestnictwo dzieci w spotkaniach biznesowych,

targach czy negocjacjach oraz specyfiki przedsiębiorstwa poprzez praktyki, zaangażowanie młodzieży do prostych prac, a następnie przejęcie odpowiedzialności za wybrane obszary przedsiębiorstwa.

Często dzieci z firm rodzinnych podkreślają, że praca nie tylko angażuje ich rodziców w 100%, ale jest przede wszystkim źródłem stresu i niepokojów dotyczących problemów finansowych, kłopotów z dostawcami. To oczywiście niepełny obraz, wręcz krzywdzący. Dlatego tak ważne jest, aby rozmawiając o rodzinnej firmie z przyjaciółmi, w domu, w kręgu rodziny podkreślać zalety prowadzenia rodzinnego biznesu – elastyczność, swobodę, poczucie wpływu, możliwość podejmowania decyzji czy realizowania własnych pomysłów. Ważne, aby dzieci wzrosły w przekonaniu, że prowadzenie rodzinnej firmy jest ciekawe, inspirujące i umożliwia pogodzenie różnych ról życiowych.

Po trzecie należy rozmawiać z dziećmi i budować z nimi dobre relacje. Trzeba doceniać ich sukcesy i osiągnięcia, dziękować za pomoc, pokazywać obszary, w których mogą pomóc w rodzinnym biznesie. Potrzeba docenienia jest niezwykle ważna dla każdego człowieka. Otwarta komunikacja dotyczy też rozmów o finansach firmy, to kolejny istotny czynnik. Jak pokazały badania, studenci, którzy mają wgląd w wyniki finansowe przedsiębiorstw rodziców częściej podejmują decyzję, aby pracować w rodzinnej firmie. Dostęp do danych finansowych jest dowodem na partnerskie traktowanie dzieci przez rodziców, włącza je w podejmowanie decyzji biznesowych, buduje zaangażowanie i odpowiedzialność za firmę. I co niezwykle ważne, warto zachęcić dzieci, aby rozpoczęły karierę zawodową poza rodzinną firmą. Zdobyte w innym miejscu doświadczenie zawodowe i nabyte miękkie umiejętności – współpracy, negocjacji, komunikacji biznesowej, pomogą sukcesorom w zbudowaniu autorytetu w rodzinnej firmie.

Motywacje do podjęcia pracy w rodzinnym biznesie są różne. Lepiej oczywiście, gdy dzieci angażują się w rodzinny biznes nie dlatego, że obawiają się wejścia na rynek pracy, tylko dlatego, że dostrzegają zalety pracy z rodzicami. Dobrze, gdy otoczone są życzliwością i wsparciem, kiedy otrzymują przestrzeń do realizowania własnych pomysłów biznesowych, kiedy czują się odpowiedzialne za firmę i mogą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji wpływających na kondycję finansową przedsiębiorstwa. Wówczas nastorzy firmy powinni zastanawiać się nad kolejnymi pytaniami – kiedy i w jaki sposób przekazać firmę oraz jak najlepiej zaplanować i przeprowadzić proces sukcesji. ●

Dane statystyczne pochodzą z następujących raportów:

„Barometr sukcesyjny i prognozowanie ścieżki kariery dzieci z firm rodzinnych”

<http://sukcesja.org.pl/wp-content/uploads/2014/07/barometr-sukcesyjny.pdf>

„Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce”

<http://sukcesja.org.pl/diagnoza-sytuacji-sukcesyjnej-w-przedsiębiorstwach-rodzinnych-w-polsce-raport/>

Wychowanie dzieci w firmie rodzinnej część II

W siódmym numerze Wiesława Machalica przedstawiła istotę wychowania dziecka do samodzielności. Dziś prezentuje praktyczne wskazówki dla rodziców, co robić lub czego nie robić, aby to się stało.



Wiesława Machalica

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

Na początek warto zadać sobie pytanie, jakie trudności mają rodzice w pozwalaniu dziecku na samodzielne działanie. Najczęściej są nimi:

- lęk, że zrobi sobie krzywdę,
- przekonanie, że jest to dla niego za trudne,
- brak czasu/cierpliwości opiekunów na powolne, często nieudane próby, wykonania czynności,
- w ocenie rodzica dziecko jest niezaradne bądź nieodpowiedzialne i koniecznie wymaga pomocy,
- przekonanie, że jeszcze się w życiu napracuje.

Dziecko, które mogło swobodnie rozwijać samodzielność, w przyszłości ma większe szanse być zaradne, odpowiedzialne, wierzące we własne siły, odważne w pokonywaniu trudności i podejmowaniu decyzji. Z kolei ograniczanie samodzielności z czasem prowadzi do zależności dziecka od rodziców. Pozostając w pozycji zależności przeżywa różne negatywne uczucia, wśród których dominują: bezradność, złość, sprzeciw, wrogość.

Co możesz zrobić, żeby wspierać samodzielność swojego dziecka w każdym wieku?

- Stwarzaj okazje do podejmowania decyzji.
- Stawiaj wyzwania w sposób życzliwy.
- Daj prawo do autonomii wyrażającej się w myśleniu „po swojemu”, często opartym na kwestionowaniu autorytetów.
- Bądź obecnym, gotowym i otwartym rodzicem na rozmowy na wszystkie tematy.
- Daj poczucie, że są ważni, akceptowani, potrzebni, że komuś na nich zależy.
- Rozwijaj pasję i zainteresowania.
- Daj poczucie oparcia w rodzinie.
- Okaż szacunek dla ich własnej indywidualności oraz ciągłą zachętę do tego, by stawały się dojrzałymi, niezależnymi osobami.

- Nie wyręczaj dziecka, pozwalaj mu na odkrywanie własnych możliwości i ograniczeń, aby dobrze rozumiało samego siebie i otaczający je świat.
- Nie ochraniaj nadmiernie dziecka przed niepowodzeniami, pozwól mu uczyć się na własnych błędach.
- Postaraj się o równowagę między stawianiem wymagań a dawaniem wsparcia.
- Pozwalaj na podejmowanie decyzji, negocjuj, dyskutuj, przekonujcie się do swoich argumentów – nie zawsze nieporozumienie musi kończyć się: „nie ma dyskusji!”
- Pozwól mu dokonywać wyborów. Jeśli popełni błąd, doświadczy porażki, to bądź przy nim i pomóż wyciągnąć konstruktywne wnioski.
- Nie realizuj swoich marzeń i wyobrażeń kosztem swojego dziecka, pamiętaj, że ono jest inne niż ty. Jeśli nie interesuje go to co Ciebie, daj mu prawo wyboru swoich pasji.
- Nie bądź rodzicem apodyktycznym, daj mu szansę do wyrażenia siebie, do poznania i siebie, i swoich zainteresowań, predyspozycji. Niech ma swoje poglądy i zdanie.
- Wspieraj samodzielność

Człowiek dojrzały, to człowiek samodzielny, czyli posiadający umiejętność samostanowienia. Władza samostanowienia oparta jest na refleksji i przejawia się w tym, że człowiek działający wybiera to, co **chce** uczynić. **Samostanowienie jest władzą osoby.** Samostanowienie osoby poznajemy po aktach wyboru, które opierają się na refleksji.

Po co nam władza samostanowienia, czyli wolna wola? Dzięki temu, że **człowiek – osoba** – ma wolną wolę, jest też panem siebie samego, sam decyduje o sobie, swoich działaniach w zgodzie z własnymi wartościami. Podstawową funkcją samostanowienia jest samodzielność – czyli nikt inny nie może za mnie chcieć. Wbrew pozorom zdolność posługiwania się wolną wolą nie jest wcale oczywista. Życie wewnętrzne, czyli życie duchowe, zorientowane wokół prawdy i dobra, wymaga refleksji i wolnego wyboru. Dlatego świadomi tego wychowawcy podejmują planowy proces wychowawczy, aby sprzyjać samostanowieniu i związanej z nim samodzielności.

I niezależnie od tego, czy nasze dorosłe dziecko podejmie pracę w firmie rodzinnej i na jakim stanowisku, czy będzie realizowało się w zupełnie innej dziedzinie i w innym miejscu, wychowując je do niezależności możemy być przekonani, że będzie ono realizowało swój plan życiowy w zgodzie ze sobą. ●

Od firmy lokalnej do globalnej

Firmy rodzinne zwykle ostrożnie podejmują decyzje dotyczące ekspansji rynkowej. Ich podejście wynika m. in. z przywiązania do lokalnego, rodzinnego charakteru firmy, a także z obaw przed zewnętrznymi źródłami finansowania inwestycji oraz konfrontacją z konkurencją.



Ewa Zielińska

Kierownik merytoryczny projektu „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych”,
PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o.

Nie przesądzać, który z modeli biznesowych jest lepszy: formuła zachowania ograniczonej skali biznesu czy ekspansji, warto zdać sobie sprawę, że wiele z firm rozpoznawanych dziś na całym świecie, miało swoje początki jako małe przedsiębiorstwo rodzinne. Dzięki odważnym i trafnym decyzjom strategicznym udało im się spektakularnie rozwinąć. Przykładem takiego scenariusza jest Wal-Mart, amerykańska spółka należąca do rodziny Waltonów.

Wal-Mart firmą rodzinną...

Według szacunków Forbesa Waltonowie są dziś najzamożniejszą rodziną w USA. Wartość ich majątku to 152 mld dolarów. Koncern Wal-Mart Stores Inc. z wynikiem 476,2 mld dolarów pod względem przychodów i wartością zysków na poziomie 16 mld dolarów, jest liderem w zestawieniu Fortune 500 (2014). Sieć sklepów Wal-Mart obsługuje tygodniowo 100 mln klientów w 26 krajach świata i jako największy prywatny pracodawca w USA zatrudnia w tym kraju 1,8 mln pracowników. Waltonowie posiadają 49% udziałów Wal-Mart Stores Inc. Są one podzielone między:

- **Robsona Waltona** – najstarszego z synów założyciela sieci – **Samuela Waltona** – od śmierci ojca zasiadającego w radzie nadzorczej spółki. Zanim R. Walton wszedł do rady nadzorczej rodzinnej firmy i został jej szefem, zdobywał doświadczenie jako partner w kancelarii prawnej Conner & Winters w Tulsie. Jego fortunę wycenia się na 32 mld dolarów.
- **Jim Walton** – młodszy syn S. Waltona, stoi na czele rodzinnego banku Arvest Bank oraz wydawnictwa Com-



munity Publishers. Jim Walton zgromadził aktywa o wartości 32,8 mld dolarów.

- **Alice Walton** jest najmłodsza z dzieci S. Waltona. Nie uczestniczy bezpośrednio w zarządzaniu rodzinnym imperium handlowym. Pasjonuje się kolekcjonowaniem dzieł sztuki. Wartość majątku A. Walton to ok. 31,8 mld dolarów.
- **Christy Walton** jest żoną zmarłego tragicznie syna S. Waltona – Johna T. Waltona (zm. w 2005). Uważa się ją za najbogatszą kobietę na świecie, z majątkiem przekraczającym 34 mld dolarów. Za powiększaniem fortuny Christy Walton stoją wypłaty z dywidendy za posiadanie akcji Wal-Mart oraz firmy First Solar, produkującej panele słoneczne.

... z menadżerem spoza rodziny

Imperium Wal-Mart od lutego 2014 roku kieruje 47-letni Douglas McMillon. Jego kariera to ilustracja błyskotliwego awansu, zaczął bowiem pracę dla Wal-Mart w 1984 r. w czasie wakacji jako 17-letni pracownik sezonowy supermarketu. W 1990 r. po ukończeniu studiów MBA podjął pracę na stanowisku zastępcy dyrektora w sklepie Wal-Mart w Tulsie. W następnych latach z sukcesami zajmował się szkoleniem sprzedawców oraz zarządzaniem segmentami operacyjnymi firmy. Kolejne awanse przyniosły mu pozycję w ścisłym kierownictwie, aż do roli dyrektora generalnego w Wal-Mart Inc. By kontrolować, czy firma funkcjonuje zgodnie z wizją nestora Samuela Waltona, jego potomkowie spotykają się na okresowych naradach.

„Od pucybuta do milionera”

Rozwój sieci sklepów detalicznych Wal-Mart można uznać za ucieleśnienie klasycznego amerykańskiego mitu „od pucybuta do milionera”. Założycielem firmy i zarazem osobą stojącą za jej spektakularnym sukcesem był absolwent Uniwersytetu w Missouri, Samuel M. Walton (1918-1992). Doświadczenie w technikach handlowych zdobywał jeszcze

przed wybuchem II wojny światowej, pracując w sklepie należącym do popularnej sieci JC Penny.

Po zakończeniu służby wojskowej Samuel Walton rozpoczął pracę w branży handlowej na własny rachunek. Za pożyczone od teścia 20 tys. dolarów wydzierzał w Newport (Arkansas) jeden ze sklepów sieci *Ben Franklin*. W 1950 r. przeniósł się do miasteczka Bentonville (Arkansas), gdzie również przejął inną z placówek, należącą do wspomnianej sieci. Zrobił to jednak pod nowym szyldem Walton's Five & Dime. Tę samą nazwę nadał swojemu drugiemu zakupionemu sklepowi w Fayetteville. Obydwa sklepy cieszyły się dużym zainteresowaniem klientów, a Walton rozszerzył swą działalność o kolejne 16 punktów handlowych w stanach Arkansas, Missouri i Kansas. Pomagał mu w tym brat James. Olbrzymie odległości pomiędzy poszczególnymi placówkami S. Walton pokonywał podróżując samolotem, co umożliwiła mu uzyskana w 1953 r. licencja pilota. Przeloty były również świetną okazją do wypatrywania dogodnych lokalizacji dla nowych sklepów.

W 1962 r. Samuel Walton otworzył swój pierwszy dyskont Wal-Mart Discount City w Rogers (Arkansas). Postawił na: dobre zapatrzenie, niskie ceny (towary kosztowały 5 lub 10 centów), samoobsługę i umieszczenie w jednym miejscu w hali strefy kas. Dwa lata później powstał drugi dyskont, a w roku 1970 Wal-Mart zadebiutował na giełdzie. Przyniosło to firmie zastrzyk finansowy w postaci 5 mln dolarów na inwestycje. W kolejnych dziesięcioleciach powstawały nowe dyskonty i centra dystrybucyjne. W latach 70. sieć liczyła 452 placówki, a w latach 80. – 1237. Z rąk prezydenta George'a H.W. Busha Samuel Walton otrzymał w 1992 r. Medal Wolności za wkład w rozwój amerykańskiego handlu. Niedługo później nestor zmarł, a jego spadkobiercami została żona i dzieci. Dziś Wal-Mart skupia 4,5 tys. sklepów na różnych kontynentach, m. in. w USA, Kanadzie, Meksyku, Brazylii, Argentynie, Korei Poł., Wielkiej Brytanii i Niemczech.

Samuel Walton
postawił na dobre
zaopatrzenie, niskie
ceny, samoobsługę
i utworzenie
strefy kas.

Czynniki sukcesu Wal-Mart

Samuel Walton miał precyzyjne wyobrażenie o swojej sieci sklepów. Mimo że realia rynkowe poważnie zmieniły się od lat sześćdziesiątych., a sama spółka w XXI w. odnotowała kryzys wizerunkowy, związany z nieprzestrzeganiem praw pracowniczych, to jednak najważniejsze zasady nestora Wal-Mart zachowują swoją aktualność do dziś i mogą posłużyć jako wskazówki dla wielu firm rodzinnych, planujących kroki rozwojowe.

Samuela Waltona recepta na sukces:

- **Lokalizacja sklepów:** Walton zaczynał swoją działalność, kiedy na rynku istniały już sieci handlowe, mające rzesze wiernych klientów. Skupił się więc na lokowaniu swoich marketów w niewielkich miastach, poniżej 50 tys. mieszkańców, gdzie nie musiał zmagać się z silniejszymi konkurentami. Sam stawał się głównym graczem, wypierając z rynku niewielkie sklepy detaliczne.
- **Polityka cenowa:** dla Waltona kluczowe stało się utrzymanie niskich cen sprzedawanych produktów. Dlatego

prowadził z dostawcami restrykcyjne negocjacje – tym korzystniejsze dla siebie, im więcej sklepów liczyła jego sieć. Z czasem w USA mówiono o wystąpieniu „efektu Wal-Mart” tj. zauważalnym wzroście wydajności pracy, spowodowanej koniecznością dostarczania do centrów dystrybucyjnych sieci wysokiej jakości produktów za niską cenę.

- **Niskie ceny jako motyw przewodni marketingu:** atrakcyjne dla konsumentów ceny stały się osią kampanii promujących dokonywanie zakupów w sklepach Wal-Mart. Hasła takie jak: „Wal-Mart. Zawsze niskie ceny. Zawsze” oraz „Oszczędzaj pieniądze. Żyj lepiej”, skutecznie oddziaływały na klientów. Do dziś na zakupy w Wal-Mart mogą sobie pozwolić klienci o mniej zasobnych portfelach.
- **Obniżanie kosztów własnych i skupienie uwagi na kliencie:** Walton dążył do uproszczenia zarządzania firmą – do legendy przeszły opowieści o ulokowaniu siedziby firmy w małym pokoju na piętrze jednego z magazynów. W zamian rozwijał wartości służące jak najlepszemu zaspokajaniu potrzeb klientów, mawiając: „Jedyną osobą, która może zwolnić zarówno prezesa firmy, jak i kasjera, jest klient: wystarczy, że zaczniesz robić zakupy u konkurencji”. Dbano o wysokie standardy obsługi klientów i zapewnienie im szerokiego wyboru towarów w niskich cenach.

● **Demokratyczny styl zarządzania:** w pierwszych latach istnienia sieci Walton starał się sprawować kontrolę i włączać się w rozwiązywanie problemów w każdym ze sklepów. W miarę rozwoju firmy, kiedy pojawiła się konieczność zatrudniania menadżerów placówek, postanowił motywować ich do efektywnej pracy, traktując jak współników. Wyrazem tego była partycypacja menadżerów w zyskach spółki. Bez kłopotu przyszło mu również nadanie im dużej swobody decyzyjnej – Walton był postrzegany jako osoba preferująca demokratyczny, partnerski styl zarządzania.

- **Korzystanie z dobrych praktyk i innowacyjność:** Walton inspirował się sprawdzonymi rozwiązaniami, stosowanymi w sieci sklepów Kmart. Ślady tych inspiracji były widoczne począwszy od brzmienia nazwy spółki, przez reguły przejrzystego rozplanowania hal sklepowych i zastosowanie podobnych norm w doborze asortymentu. Walton – wyznając zasadę: „Wciąż próbuj nowości i nie obawiaj się niepowodzenia” – przychylnie podchodził do innowacji. W 1980 r. Wal-Mart jako pierwszy detalista uruchomił system skanowania kodów paskowych. W 1987 r., kiedy do sieci został włączony miesięczny sklep, pomiędzy placówkami wprowadzono łączność satelitarną, co było rozwiązaniem na tamte czasy niezwykle nowoczesnym. ●

Do przygotowania artykułu posłużyły publikacje zamieszczone na stronach [www: Biztok.pl](http://www.Biztok.pl), Biznes.pl, Corporate.walmart.com, Fortune.com, Forbes.com, Nazwane.pl, Platine.pl.

WAŻNA ROZMOWA

Jak pogodzić macierzyństwo z prowadzeniem własnej firmy, czyli 57 powodów, za które Cię bardzo kochamy

Małgorzata Zawadka: Ula, w pierwszym projekcie FR razem wstuchiwałyśmy się w opowieści rodzinnych przedsiębiorców. Teraz to samo robimy w projekcie FR2. Myślę, że jak mało kto, doceniasz moc opowieści. Nadszedł czas, byśmy wstuchali się w Twoją...

Urszula Hoffmann: Gosiu, podzielę się z naszymi czytelnikami opowieścią o podarunku, jaki otrzymałam niedawno od moich dzieci. Trzy miesiące temu skończyłam 57 lat. Z tej okazji dostałam od dzieci listę „57 powodów, za które Cię bardzo kochamy”. Wiesz, był to najpiękniejszy prezent, jaki mogłam od nich otrzymać. Kiedy pochwaliłam się nim w trakcie jednego ze spotkań z uczestnikami projektu FR 2, wiele kobiet poprosiło mnie o napisanie, w jaki sposób godziłam pracę zawodową z byciem matką. Opowiadały o problemach, z jakimi same borykają się próbując godzić te dwie role, o poczuciu winy, że nie zawsze wyrabiają się ze wszystkim.

Ponieważ z własnego doświadczenia dobrze wiem, jakie to jest trudne, zdecydowałam się powspominać ten czas, z nadzieją, że ktoś czytając nabierze otuchy, że nawet najtrudniejszy okres da się przetrwać, a dzieci „wyrosną na ludzi”, nawet jeśli nie możemy poświęcić im tyle czasu, ile byśmy chcieli. Moje wspomnienia wpisują się też w tematykę tego numeru, gdyż założona przeze mnie firma będzie obchodziła w tym roku swoje 25-lecie.

Skąd pomysł na firmę? W jakim momencie życiowym byłaś wtedy?

Firmę założyłam 1 grudnia 1990 r. Najstarsza córka skończyła w tym dniu 4 lata, syn miał dwa lata mniej. Moją współprzelniczką została młoda Szwajcarka Colette, mama trójki małych dzieci (najmłodsze miało wtedy rok), z wykształcenia pedagog. Kilka miesięcy wcześniej dałam ogłoszenie do gazety, że chciałabym z kimś korespondować, aby szlifować j. niemiecki. Na mój list odpowiedziało wiele osób, między innymi ona, i tak zaczęła się nasza znajomość. Po trzech miesiącach korespondowania spotkałyśmy się osobiście i doszłyśmy do wniosku, że chcemy wspólnie robić coś więcej, oprócz pisania o dzieciach i pogodzie.

Po transformacji ustrojowej ludzie zaczęli brać życie w swoje ręce, ja również miałam na to ochotę. Zdecydowa-

Urszula Hoffmann

mama Natalii, Artura, Magdy i Joasi.
Germanistka, od 25 lat prowadzi własną firmę. W projekcie FR2, współautorka drugiego tomu rodzinnych opowieści „Firma Rodzinna to MARKA”.



łyśmy się otworzyć wspólnie firmę i postawiłyśmy na rękodzieło artystyczne. Po wielu latach prowadzenia kursów niemieckiego zajęłam się produkcją bombek choinkowych i pisanek wielkanocnych. Ja produkowałam, Colette szukała rynków zbytu. Obie miałyśmy dużo energii i dobrych chęci. Byłam pełnym naturalszczykiem, wszystkiego uczyłam się sama, zarówno jeśli chodzi o produkcję, jak i zarządzanie ludźmi. Firma zaczęła coraz lepiej się rozwijać, stopniowo zdobywałyśmy coraz więcej klientów w kraju i za granicą. Pracy było dużo, ale dawałam sobie radę i optymistycznie patrzyłam w przyszłość.

Co było potem?

3 lata później zaszłam w ciążę, a kiedy lekarz powiedział mi, że jest to ciąża bliźniacza, byłam przerażona. Trudno mi było wyobrazić sobie pogodzenie opieki nad dziećmi z prowadzeniem firmy. Dla większości moich znajomych i rodziny „oczywistą oczywistością” było, że przestanę pracować i zajmę się dziećmi. Dla mnie to wcale nie było takie oczywiste. Wiedziałam, że mąż nie utrzyma sześciuosobowej rodziny. Musiałam znaleźć sposób, aby zapewnić opiekę dzieciom i dalej pracować w firmie. Z pomocą przyszła moja rezolutna córeczka, która widząc moje łzy powiedziała: „Nie martw się mamusiu, nie płacz. Ja wezmę Arturka za rączkę, będziemy chodzić od domu do domu, śpiewać piosenki i ludzie będą nam dawać pieniążki”. Choć wywołało to mój uśmiech, wiedziałam, że muszę szukać innego rozwiązania, aby utrzymać i wykształcić moje dzieci.

Pracę skończyłam sześć godzin przed porodem, a podjęłam ją cztery godziny po przyjściu dzieci na świat. Có-

Fot. archiwum rodzinne



Artur (6,5 lat), Natalia (8,5 lat) oraz bliźniaczki Joasia i Madzia (1,5 roku)



Fot. archiwum rodzinne

Zdjęcie z wesela Artura – czerwiec 2014. Od lewej stoją: Magda, Ula, Artur i Joasia Hoffmann

reczki urodziły się dwa tygodnie przed terminem, w mojej firmie był to okres wysyłek eksportowych i nie mogłam sobie pozwolić, aby coś poszło nie tak, aby klienci odczuli jakieś zawirowania. Następne miesiące i lata zlewają mi się we wspomnieniach w jedno pasmo ciągłej pracy w domu i firmie. Do bliźniaczek wzięłam opiekunkę, ale starałam się jak najwięcej pracować w domu, aby wiedzieć, co się w nim dzieje. Na szczęście cała czwórka była na ogół zdrowa i spokojna, chociaż oczywiście nie brakowało trudnych momentów. Od początku ciąży z pierwszą córką prowadzę dość systematycznie dziennik, w którym chociaż w kilku zdaniach staram się napisać, co przyniósł kolejny dzień. Mam w ten sposób spisane prawie 30 lat swojego życia, lubię wracać do tych zapisków, dzieci również lubią, kiedy czytam im o tym, jak były małe. Niektóre wpisy z tego okresu nie brzmią bynajmniej entuzjastycznie. 24 lutego 1995 r. (bliźniaczki mają roczek) napisałam: „Ratunku – zabierzcie ode mnie te dzieci, bo zrobię coś złego albo im, albo sobie”. Rok później: „Czy ktoś już oszalał z nadmiaru pracy i braku snu? Jeśli nie, to ja niechybnie będę pierwsza”.



Fot. archiwum rodzinne

Artur z Madzią i Natalia z Asią na rękach

Trochę łatwiej zrobiło się, kiedy dziewczynki poszły już do przedszkola. Starałam się tak organizować sobie pracę, aby o 16.30 odbierać je osobiście. Potem mój czas był już tylko dla dzieci, popołudniami to one i ich problemy były dla mnie najważniejsze. Niestety, kiedy położyłam dzieci spać często znowu trzeba było zająć się sprawami firmy. Byłam naprawdę zmęczona, na myślenie o sobie nie zostawało mi wiele czasu.

Pamiętam wyjazd na wakacje z dziećmi. Skrupulatnie spakowałam wszystko, co mogło być dzieciom potrzebne: ubrania, książeczki, zabawki. Spakowałam również dokumenty firmowe, nad którymi mogłam wieczorami pracować: nowe oferty, cenniki, projekty nowych kolekcji. Dopiero na miejscu okazało się, że nie spakowałam żadnej rzeczy dla siebie, ani do ubrania, ani do spania. W mojej świadomości istniałam wówczas tylko jako matka i szefowa firmy. O sobie i o swoich potrzebach na kilka lat zupełnie zapomniałam. Oczywiście nie chcę bynajmniej przez to powiedzieć, że to było dobre i namawiać do tego inne mamy. Wręcz odwrotnie, jestem przekonana, że zaniedbywanie siebie i własnych potrzeb jest błędem i należy za wszelką cenę choć raz na jakiś czas zadbać o siebie i naładować swoje baterie. Wtedy, niestety, nie miałam takiej świadomości ani wystarczającego wsparcia w otoczeniu.

Choć w takich chwilach wydaje nam się, że już zawsze tak będzie, okazuje się, że dzieci dość szybko rosną...

Tak, i dlatego potem było już trochę łatwiej. Kiedy musiałam dłużej zostawać w pracy, przywoziłam dzieci do zakładu, aby były razem ze mną. Z czasem zaczęły być użyteczne, umiały zrobić coraz więcej rzeczy i dostawały za to wynagrodzenie. Zauważyłam, że zarobione samodzielnie pieniądze szanują dużo bardziej, niż te, które dostaną np. od dziadków. Były bardzo dumne z tego, że potrafią same coś zarobić i raczej niechętnie je wydawały. Każdego wieczoru

czytałam im przed pójściem spać książki i rozmawialiśmy o tym, co wydarzyło się w ciągu dnia.

Na pewno nie byłam ani idealną matką, ani idealną szefową, ale obie te role starałam się spełniać najlepiej jak potrafiłam. Dzieci wiedziały, że są dla mnie bardzo ważne, ale że czasami nie mogę poświęcić im tyle czasu, ile bym chciała, że w okresie wysyłek eksportowych niektóre mniej ważne sprawy muszą poczekać. Starałam się im to zrekompensować, kiedy mijał najgorszy nawał pracy. „Święte” były dla mnie ich wszystkie uroczystości. Nie opuściłam żadnego ich występu w przedszkolu czy w szkole, siedziałam w pierwszym rzędzie i biłam głośno brawo.

Teraz dzieci są już dorosłe, dwoje najstarszych skończyło już studia, bliźniaczki są na drugim roku. Lista 57 powodów, za które cię kochamy, pokazała, co dla dzieci było najważniejsze przez te wszystkie lata. Nie ma na niej żadnych rzeczy materialnych, żadnych drogich prezentów. Jest bezwarunkowa miłość, którą im okazywałam, zwracanie uwagi na ich potrzeby emocjonalne. Niektóre z tych pozycji były dla mnie zaskoczeniem, że dla dzieci było to ważne, że pamiętają. A oto kilka przykładów z tej listy:

- Nauczyłaś nas kochać książki i góry
- Czytałaś nam tysiąc razy „Dzieci z Bullerbyn” i „Oto jest Kasia”
- Zawsze możemy na Ciebie liczyć
- Zawsze robiłaś nam śniadanie przed szkołą
- Gdy byliśmy chore, mogliśmy spać z Tobą w łóżku
- Nauczyłaś nas samodzielności
- Wkładałaś nam słodycze do pierwszej szuflady biurka
- Jesteś najsilniejszą kobietą, jaką znamy
- Nigdy się nie poddajesz
- Nauczyłaś nas wartości pieniądza
- Nauczyłaś nas ciężkiej i rzetelnej pracy
- Gdy czegoś się bałyśmy, to robiłaś to z nami
- Interesujesz się nami
- Nie wywierałaś nigdy na nas presji
- Pozwalałaś nam popełniać błędy i wyciągać z nich wnioski
- Zawsze słuchasz tego, co mamy Ci do powiedzenia
- Nie krytykujesz nas
- Nauczyłaś nas, że nie trzeba być perfekcyjnym we wszystkim, co się robi
- Gdy my wariujemy, Ty jesteś spokojna i powtarzasz nam, że wszystko będzie dobrze
- Kochasz nas, po prostu, i my to czujemy.

I chyba ten ostatni punkt jest najważniejszy. Bezwarunkowa miłość, która sprawia, że dziecko czuje się ważne, kochane i mądre, bo tę miłość widzi w oczach matki.

I co? Młodzi wyszli na ludzi?

Wyobraź sobie że TAK! Wyrosły na dumę mojego życia, oczywiście. Ostatnio ogromną przyjemność sprawił mi syn, który zaprosił mnie na spotkanie ze swoimi przyjaciółmi, grupą młodych przedsiębiorców, którzy zbierają się regularnie raz w tygodniu, aby wzajemnie się inspirować, dzielić pomysłami, wspierać w razie potrzeby. Syn zaprosił mnie, abym opowiedziała o prowadzeniu firmy, o tym, jak robiło się to w czasach przed komórką i komputerem.



Fot. archiwum rodzinne

Natalia – świeżo upieczona absolwentka Aarhus University w Danii, ze swoją pracą magisterską: *Cognitive Semiotics for Neurobranding. Where is the meaning?*

Młodzi ludzie słuchali z widocznym zainteresowaniem, zadawali wiele pytań. Jedno z nich dotyczyło również tego, jak godzić rolę rodzica z prowadzeniem własnego biznesu, który też przecież bywa bardzo wymagającym dzieckiem. Odpowiedziałam, że na to pytanie powinien może odpowiedzieć mój syn, czy uważa, że udawało mi się to pogodzić. Usłyszałam, że zawsze wiedział, że może na mnie liczyć, że byłam zawsze, kiedy mnie potrzebował i to było dla niego najważniejsze.

W chwili, kiedy rozmawiamy, moja najstarsza córka Natalia jest w drodze z Danii do Berlina. Skończyła z wyróżnieniem studia licencjackie w Londynie (media i komunikacja społeczna), dwa miesiące temu studia magisterskie w Aarhus w Danii (semiotyka kognitywna), a teraz doszła do wniosku, że podoba jej się Berlin, miasto tętniące życiem, z wieloma możliwościami i właśnie do niego podąża. Kiedy pogratulowałam jej odwagi w szukaniu swojego miejsca na Ziemi odpisała mi, że te cechy ma po mnie, że byłam dla niej wzorem. A na egzemplarzu pracy magisterskiej, który mi podarowała, napisała: „Najdroższa Mamo Ulu, ta magisterka nie powstałaby bez Twojego wsparcia. Bez Ciebie nie powstałabym też ja, żeby ją napisać. Ja, oraz czytelnicy tej pracy, doskonale zdajemy sobie z tego sprawę. Dziękujemy okolicznościowo, ja szczególnie. Kocham Cię, Natalia.”

Moja firma z Colette działa nadal, dzieci są dorosłe, realizują własne marzenia, a ja czuję się spełniona jako matka i bizneswoman. Tego samego życzę wszystkim czytelnikom Relacji i uczestniczkom projektu Firmy Rodzinne 2. ●

Opowieści wysłuchała Małgorzata Zawadka

W rok 2015 wkraczamy z nadzieją na przedłużenie projektu...

Za nami już półtora roku trwania projektu FR2. Wydaje się, że dopiero co minęło pierwsze spotkanie integracyjne zespołu w Żyrardowie, a ono było w sierpniu 2013 roku. A potem wszystko ruszyło pełną parą: rekrutacja na studia SWPS z zarządzania firmą rodzinną, wybór tych, którzy chcą pielegnować żyłkę społeczników do warsztatów liderów, rekrutacja do kolejnych edycji szkoleń dla przedsiębiorców, spotkania, mailingi, raporty, konferencje, warsztaty, kampania społeczna „Firma rodzinna to MARKA”. I to, co chyba najprzyjemniejsze, czyli poznawanie uczestników kolejnych szkoleń i edycji: Poznań, Warszawa, Kraków, Szczecin, Warszawa, Poznań...

I tak oto, za nami już sześć edycji szkoleń, warsztaty liderów, w kwietniu kończą się studia dla sukcesorów. Minęło bardzo szybko, ale jak dużo się w tym czasie wydarzyło! Jak wiele zawiązało, mam nadzieję, owocnych, długoterminowych znajomości, przyjaźni, w końcu – kontaktów biznesowych. Jak dużo się wzajemnie od siebie nauczyliśmy.

Co przed nami? Trwają warsztaty tematyczne, pełną parą rusza doradztwo, trwają niezwykle spotkanie mentoringowe w firmach rodzinnych w całej Polsce. Tu warto przypomnieć, że w spotkaniach udział mogą brać wszyscy uczestnicy projektu, a także mogą zapraszać swoich gości. 4 lutego na spotkanie do siebie zaprasza firma Nova France z Poznania (temat spotkania to przygotowanie rodziny i firmy do sukcesji), 11 lutego zaś czeka na rodzinnych firma Cermag Poznań. Tam będziemy dyskutować o wykorzystaniu potencjału firmy do tworzenia Dobra, czyli jak skutecznie pomagać tym, którzy takiej pomocy potrzebują. Więcej informacji o spotkaniach mentoringowych (tych w lutym, marcu i kwietniu) oraz o warsztatach tematycznych oczywiście na naszej stronie www.firmyrodzinne.eu oraz na portalu firm rodzinnych.

Drodzy Rodzinni! Oby Nowy Rok był dla wszystkich szczęśliwy, pełen sukcesów i radości. By spełniły się Wasze marzenia, plany realizowały bez problemów, a na horyzoncie rysowały nowe, fantastyczne cele.

Dla nas w projekcie, pod koniec roku zarysowała się szansa przedłużenia szkoleń FR do końca grudnia 2015. Planowo mają się skończyć w czerwcu, ale jeśli się uda, w lutym rozpoczniemy rekrutację do VII edycji szkoleń dla przedsiębiorców. Uczulam więc wszystkich zainteresowanych udziałem w projekcie wsparcia firm rodzinnych, by już zgłaszali się do naszego biura oraz śledzili naszą stronę, na której o wszystkim informujemy na bieżąco.

Serdecznie pozdrawiam,

Małgorzata Zawadka

koordynator kampanii społecznej, mediów i PR w projekcie FR2



Spotkanie mentoringowe w MOKATE. 22.08.2014



Poznań, 4.10.2014, Konferencja otwierająca VI edycję



Warszawa, 5.11.2014, Konferencja zamykająca V edycję

Fot. archiwum Projektu

Fot. archiwum Projektu

Fot. archiwum Projektu

Nowy Rok w nowej formie

O firmie Silmach i zachodzących w niej obecnie zmianach opowiada jej współtwórcicielka – Janina Król-Chmurska



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”.

Ostatnie dni starego roku miały dla nas historyczne znaczenie. 31.12.2014 nastąpiło przekształcenie naszej firmy w spółkę z o.o. Był to długi, trwający prawie pół roku proces, ale od 1 stycznia 2015 działamy już pod nazwą Silmach spółka z o.o. Wiadomo, że na markę pracuje się latami, zostaliśmy więc przy tej nazwie, gdyż na rynku jesteśmy rozpoznawani jako Silmach, od produkcji systemów silosowych do transportu i dozowania materiałów sypkich, głównie dla przemysłu spożywczego.

Przygotowujemy się do procesu sukcesji i to jest pierwszy krok w tym kierunku, bo jednoosobowa forma działalności gospodarczej to już trochę przeżytek. Firmę zarejestrowaliśmy w 1980 r. na męża i tak to zostało przez 35 lat. Ja w niej pracuję od samego początku, a formalnie nigdzie nie istnieję. Udział w projekcie Firmy Rodzinne zainspirował nas do dokonania tego przekształcenia. To głównie ja naciśkałam i przeprowadziłam, bo gdybym zostawiła to mężowi, to pewnie nic nie zmieniłoby się do dnia dzisiejszego. Przeprowadziłam to z pomocą kancelarii prawnej, którą poznaliśmy przy okazji trwania projektu. Teraz trzy nasze córki są współwłaścicielkami, więc już tworzymy firmę rodzinną w takim najbardziej formalnym wymiarze.

Najbardziej w firmę angażuje się Dominika, która mieszka jeszcze z nami. Zajmuje się marketingiem i PR, i robi to z pełnym zaangażowaniem. Z pozostałymi córkami nastawiamy się na współpracę zdalną, bo obie pracują i mieszkają w innych miastach. Na szczęście taka zdalna współpraca jest teraz możliwa. Mamy bazę klientów, którą obsługujemy przy pomocy programu CRM, do którego córki mają dostęp, więc mogą do nich dzwonić i umawiać spotkania. To bardziej efektywna forma pozyskiwania nowych klientów. Od wielu lat uczestniczyliśmy w Targach Polagra Food w Poznaniu, ale to były ogromne koszty, mnóstwo pracy i raczej nie przekładało się na wzrost sprzedaży naszych produktów. Lepsze re-



Janina Król-Chmurska z mężem i córką Dominiką

zultaty przynosi indywidualne docieranie do klienta i w tym kierunku chcemy działać, a obie córki świetnie się do tego nadają i są bardzo pomocne w tym obszarze. Przekształcenie się w spółkę, wciągnięcie córek jako współwłaścicieli, a przez to ich formalne zaistnienie w firmie nadaje temu rangi i powagi. W sposób zauważalny zaczęły się teraz bardziej interesować tym, co się tutaj dzieje. W rozwój firmy zaangażowani są również nasi długoletni pracownicy, dzięki którym firma działa nieprzerwanie od ponad 35 lat.

Nasi rodzice tak się nami nie przejmowali, jak teraz my przejmujemy się dziećmi. Do wszystkiego dochodziliśmy sami i to nas chyba uczyniło silniejszymi i bardziej odpowiedzialnymi. Kolejnych pracowników zatrudnialiśmy wtedy, kiedy już nie dawaliśmy sobie rady z ilością pracy. Parliśmy do przodu, choćby pod wiatr. Obecnie zatrudniamy 30 pracowników. Młode pokolenie już tak nie pracuje, oni chcą więcej korzystać z życia. Moje córki nieraz mówią: Mamo, ty chyba jesteś z żelaza. Dziwią się, że przyjmuję na siebie różne rzeczy i nie załamuję się. Ostatnio pracuję tak intensywnie jak w czasach, kiedy zakładaliśmy firmę.

W ubiegłym roku przeszliśmy dwa audyty, jeden z nich dotyczył innowacyjności naszego produktu. Dopiero osoby, które przyszły z zewnątrz zwróciły nam uwagę na ogromny potencjał drzemący w naszej firmie i że powinniśmy to koniecznie rozwijać. Chcemy, żeby nasi klienci mogli otrzymywać dotacje kupując u nas produkt, który w innowacyjny sposób zmieni im organizację i technologię produkcji.

Czasami odbieram z przedszkola lub szkoły swoje wnuki. Niekiedy muszą wrócić z nimi do biura, żeby skończyć jakąś pilną pracę. One wtedy siedzą przy wolnym biurku, coś rysują, bawią się. Byłabym szczęśliwa, gdyby za jakieś 20 lat siedziały w tym biurze pracując nad dalszym rozwojem założonej przez dziadków firmy Silmach. Dla takiej wizji warto jeszcze popracować. ●

MOIM ZDANIEM

Patriotyzm kiedyś i dziś

Polska to kraj, który musiał bardzo wiele poświęcić, wiele przetrwać oraz wiele wywalczyć, aby dotrzeć do miejsca, w którym się teraz znajduje. Dzięki wytrwałości, odwadze i silnemu poczuciu tego jak ważna jest Ojczyzna, jak ważna jest Polska – przewyżczano każde zniewolenie. Miniony rok, który był bardzo znaczącą 25. rocznicą wolności gospodarczej w sposób wyjątkowy pokazał, jak bardzo doceniamy to, że żyjemy w wolnym, niepodległym kraju, jak bardzo w ciągu tych ubiegłych lat wszystko dookoła się zmieniło i rozwinęło, a także zmienia i rozwija nadal.

**Marietta Lewandowska**

Instytut Biznesu Rodzinnego,
BUSINESS DISCOVERY

Dwa pokolenia – dwa patriotyczne spojrzenia

Każdy z nas patrzy jednak na Polskę ze swojej własnej perspektywy. Młodzi ludzie bardzo często słyszą dziś od starszych krewnych: „za moich czasów nie było...” albo „kiedy ja byłem w Twoim wieku nie miałem możliwości...”, a także „nie wyobrażasz sobie nawet, jak teraz wszystko się zmieniło...”. I to prawda. Nie wyobrażam. Nie umiem sobie tego nawet wyobrazić. Wiem też, że moi dziadkowie patrzą na otaczającą nas polską rzeczywistość inaczej niż moi rodzice, a moi rodzice patrzą inaczej niż ja. Dziadkowie pamiętają jeszcze bardzo trudne, wojenne czasy, pamiętają z jak dużym wysiłkiem wiązało się zdobycie jedzenia, ubrań i rzeczy niezbędnych do życia. Ile ludzie musieli wycierpieć, jak byli prześladowani, jak dużym ryzykiem było mówienie prawdy, wyznawanie wiary. Moi rodzice opowiadali mi o stanie wojennym, o kartkach, bez których prawie niemożliwym było kupienie czegokolwiek, o pustych sklepach, o braku wyboru, o zabawach na dworze i umiejętności cieszenia się każdą drobną rzeczą – naklejką, plakatem, kolorową kredką. Ja Polskę znam już zupełnie inną. Postępową, rozwojową, pełną wolności, swobody działania i próbującą ciągle nadgonić stracony czas i dorównać zachodnim krajom. Moje dzieciństwo pamięta jeszcze grę

w piłkę na podwórku czy wyścigi na rowerach, ale także gry komputerowe, całą masę nowych kreskówek, bajek i zabawek, które często skutecznie odciągały uwagę od prawdziwych wartości, a czasem także i od drugiego człowieka. Obecnie młodsze ode mnie pokolenia często zatracają się w portalach społecznościowych i w wirtualnym świecie, który nie promuje patriotyzmu i nie wywołuje dumy z bycia Polakiem. Lekcje historii są tylko nauką o... historii. Czy to znaczy, że my, młode pokolenie nie doceniamy naszego kraju? Że nie doceniamy Polski w taki sam sposób jak nasi dziadkowie czy rodzice? Sama boję się odpowiedzieć na to pytanie...

Wspólne wartości – kluczem do sukcesu trwałości

Wartości, które kiedyś było podstawą i dumą każdego polskiego obywatela, teraz traktowane są bardzo często raczej jak slogan z podręcznika do historii. Wolność, która jest dla każdego dostępna, pokazała mi i mojemu pokoleniu tyle możliwości sięgających poza nasz kraj, że bardzo wielu z nas wybiera pracę, studia i życie za granicą zamiast walczyć na swój własny możliwy sposób o dalszy rozwój naszego kraju. Wybieramy często produkty zagraniczne, bo są „modne, lepsze, międzynarodowe”, zamiast dbać o rozwój naszej gospodarki napędzanej przez konsumentów wybierających polski asortyment. My młodzi, bardzo często zapominamy, że patriotyzm, to nie jest powód do wstydu, ale do dumy, a objawia się on nie poprzez walkę, ale poprzez codzienne wybory, od których może zależeć przyszłość naszego kraju. ●

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