

INNOWACYJNOŚĆ W FIRMACH RODZINNYCH



ARTUR CHABERSKI
Sukcesja kultury
innowacyjnej

MIECZYŚLAW T. STARKOWSKI
Potrzeba więcej odwagi
Wywiad z prof. Michałem Kleiberem

GNIEWOMIR PIĘNKOWSKI
Sukcesja w firmach rodzinnych
na Bliskim Wschodzie

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 2(10), marzec 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** Artur Chaberski
Sukcesja kultury innowacyjności
- 6** Aleksander Pachole
Innowacyjność bez retuszu
- 8** Andrzej Bocheński
Innowacje a zarządzanie wiedzą
- 10** dr Ewa Więcek-Janka
Jesteśmy innowacyjni! Ale czy na pewno wszyscy?
- 12** dr Alicja Winnicka-Popczyk
Jak polskie firmy rodzinne finansują innowacje?
- 14** dr Adrianna Lewandowska, MBA
Szanując tradycję, być innowatorem!
- 16** Arkadiusz Zawada
Kultura innowacji w firmach rodzinnych
- 18** Marietta Lewandowska
Innowacje – zderzenie perspektyw sukcesora i nestora

WAŻNA ROZMOWA

- 20** Mieczysław T. Starkowski
**Potrzeba więcej odwagi – wywiad
z prof. Michałem Kleiberem**

SUKCESJA

- 22** dr Alicja Hadryś-Nowak
Kobieca sukcesja we Francji i we Włoszech
- 23** Gniewomir Pieńkowski
Sukcesja w firmach rodzinnych na Bliskim Wschodzie

ROZMAITOŚCI

- 25** Rodzinna tawerna na Cykladach
- 25** Firmy Rodzinne – konferencja naukowa

O PROJEKCIE

- 26** Firma płynie w naszych żyłach
- 28** Małgorzata Stromczyńska
Bez kreatywności nie ma innowacyjności

ROZMAITOŚCI

- 30** Urszula Hoffmann
Nie dać się wyprzedzić konkurencji
- 31** Sebastian Margalski
Barwniejsze życie marzycieli

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Gdy planowałam temat przewodni dziesiątego numeru RELACJI, wiedziałam, że problem innowacyjności w firmach rodzinnych jest bardzo ważny. Jednak nie spodziewałam się, że otrzymam tak wiele artykułów poświęconych temu tematowi. Bo rzeczywiście – problem to szeroki, na który można spojrzeć z bardzo wielu punktów widzenia. W niniejszym numerze RELACJI autorzy m. in. pokazują poziom innowacyjności w polskich i światowych firmach rodzinnych, zastanawiają się, na czym to polega, gdzie tkwią źródła innowacyjności i... znajdują różniące się czasem od siebie odpowiedzi. Jest świadomość tego, że w obecnych zmiennych warunkach rynkowych innowacyjność jest niezbędna do podnoszenia konkurencyjności biznesu. Badania wskazują jednak na bardzo niską pozycję Polski w rankingu innowacyjności. Czy wystarczy nam to, że mamy uznane innowacyjne marki wykreowane przez rodzimych przedsiębiorców: Dr Irena Eris, Adamed, Comarch, Fakro, Hasco-Lek, Nowy Styl czy Roleski? Że mamy też mnóstwo niewielkich biznesów, które innowacyjność mają zakodowaną w kulturze organizacyjnej i wiedzą, że bez niej przyszłość firmy jest zagrożona?

Innowacja to kwestia wykorzystania wiedzy i wdrożenia pomysłu, który na pierwszy rzut oka wydaje się biznesowo nieracjonalny – pisze Andrzej Bocheński w artykule „Innowacje a zarządzanie wiedzą”. A najgroźniejsze dla dobrze prosperującej firmy jest przekonanie, że skoro jest dobrze, to niczego nie należy zmieniać – przestrzega Aleksander Pachole, współwłaściciel firmy Atest-Gaz w artykule „Innowacyjność bez retuszu”. Tylko jeszcze zostaje pytanie, skąd brać na finansowanie innowacji. Jak się okazuje, najczęściej są to środki unijne – wynika z badań Alicji Popczyk, prezentowanych w artykule „Jak polskie firmy rodzinne finansują innowacje?”.

Być może niektórzy z nas zastanawiają się, jak można pogodzić przywiązanie do tradycji i dorobku założycieli firmy rodzinnej z chęcią wprowadzania zmian i bycia innowacyjnym. Te wątki również pojawiają się w publikowanych tekstach. Tu pragnę zwrócić Państwa uwagę na wywiad Mieczysława Starkowskiego z profesorem Michałem Kleiberem, prezesem Polskiej Akademii Nauk, którego wypowiedzi rzucają światło na ten skomplikowany problem.

A co w projekcie Firmy Rodzinne 2? Tym razem dowiadujemy się o warsztatach z kreatywności, które dają uczestnikom dawkę wiedzy, uczą technik kreatywnego myślenia i nowego spojrzenia na rzeczywistość.

Zapraszam do przeczytania całego numeru RELACJI i życzę Państwu przyjemnej lektury.

I jeszcze jedno – choć tematem przewodnim kolejnych numerów będzie całkiem co innego, jeszcze nie raz wrócimy do innowacyjności, bo już na półce czekają gotowe artykuły...

Maria Adamska,
Redaktor Naczelna

Marie Adamska



Sukcesja kultury innowacyjności

Współczesny rozwój społeczno-gospodarczy, globalizacja i gospodarka oparta na wiedzy wymaga w większym stopniu dostosowania do warunków konkurencyjności przedsiębiorstw. Innowacyjność stała się miarą konkurencyjności współczesnych państw, regionów i przedsiębiorstw, a wzrost konkurencyjności wymaga wzrostu innowacyjności. Jest ona więc kluczowym czynnikiem determinującym sprawność działania, a tym samym możliwość funkcjonowania na wysoce konkurencyjnym rynku. Innowacje mają kluczowe znaczenie dla wzrostu produkcji i wydajności. W polskich przedsiębiorstwach innowacyjność utrzymuje się na zdecydowanie słabszej pozycji w porównaniu do innych krajów UE i USA.



Artur Chaberski

doktorant Instytutu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk (INEPAN), prowadzi badania na temat innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych

W zakresie badań i innowacji UE z 2014 r. państwa członkowskie zostały podzielone na cztery grupy: 1. *Innovation Leaders* o poziomie innowacyjności znacznie powyżej średniej, 2. *Innovation followers* o poziomie innowacyjności powyżej lub blisko średniej UE, 3. *Moderate innovators* poniżej średniej UE; w tej grupie na ostatnim miejscu znajduje się Polska oraz 4. *Modest innovators* znacznie poniżej średniej UE. Najbardziej nowatorskie kraje wyraźnie wyróżniają się począwszy od bazy naukowej i systemów szkolnictwa wyższego, poprzez innowacyjną przedsiębiorczość, kapitał intelektualny dający możliwości innowacji również małym i średnim przedsiębiorstwom, kończąc na wynikach gospodarczych. Wysokie wyniki świadczą o stabilnym systemie badań naukowych i innowacji. W skali globalnej, przewagę nad UE w dziedzinie innowacyjności utrzymują Korea Południowa, USA, Szwajcaria i Japonia.

Czym zatem charakteryzuje się przedsiębiorstwo innowacyjne? Badania wskazują, że ma ono umiejętność tworzenia, absorbowania i zbywania nowych produktów oraz wysoką chłonność innowacji z zewnątrz; posiada zdolność ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w ich otoczeniu i często samo je inicjuje. Jest zorientowane na innowację, prowadzi prace badawczo-rozwojowe i przeznaczają na nie znaczne nakłady finansowe. Istnieją trzy główne grupy firm innowacyjnych.

1. Do pierwszej grupy zalicza się wielkie korporacje ponadnarodowe działające w obszarach wysokiej technologii. Infrastruktura badawcza w postaci laboratoriów, biur technologicznych i projektowych, także zakup firm lub licencji zewnętrznych, pozwalają na szybką realiza-

cję projektów badawczych i generowanie nowych produktów i technologii.

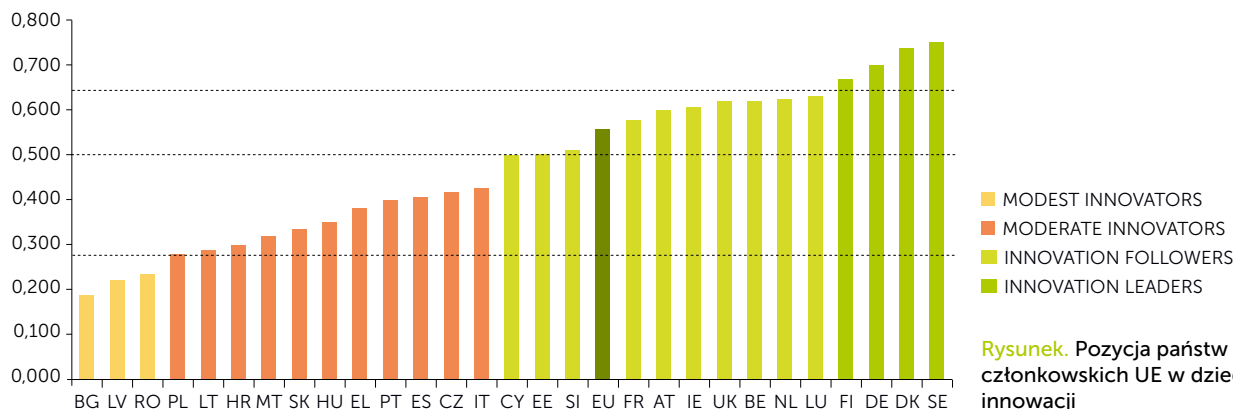
2. Drugą grupę firm innowacyjnych stanowią firmy realizujące projekty badawcze, np. na rzecz sektora przedsiębiorstw. Wyniki badań są następnie udostępniane, a wspólne finansowanie projektów i uczestnictwo przy wyborze tematów badawczych korzystnie wpływają na realizowane projekty.
3. Trzecią grupę firm innowacyjnych stanowią małe i średnie firmy sytuujące się w sektorach niszowych. Firmy znane jako tajemniczy mistrzowie, których głównym źródłem sukcesów jest specjalizacja, niezależność oraz nagromadzone doświadczenie.

W rankingu INEPAN, dotyczącego najbardziej innowacyjnych firm, są też polskie firmy rodzinne, takie jak Dr Eris, Fakro, Adamed, Roleski, Solaris, Comarch, Hasco Lek, Nowy Styl, Konspol, Koral, Ziaja.

Historia innowacyjnej firmy rodzinnej

Przykładem innowacyjnej firmy rodzinnej w trzecim pokoleniu jest obecna na polskim rynku The Bama Companies INC, innowacyjny producent wyrobów piekarniczych ze Stanów Zjednoczonych, w którym zaobserwować można transfer kultury innowacyjnej czy też sukcesji innowacyjnej. Od ponad 70 lat dostarcza najwyższej jakości wyroby sieciom restauracji na całym świecie. Specjalizuje się w produkcji mrożonych ciast, ciastek, babeczek, herbatników, bułek. Posiada trzy fabryki w Stanach Zjednoczonych, trzy w Chinach oraz jedną w Europie. Łącznie zatrudnia około 1000 osób.

Historia „The Bama Pie Company” rozpoczęła się w kuchni Cornelii Alabamy „Bamy” Marshall w latach 20-tych. Jej tarty pieczone w domu i sprzedawane w małym sklepie w Dallas, w którym pracowała, były tak smaczne, że szybko dostrzeżono ich potencjał, a przed sklepem ustawiała się kolejka. Gdy nadszedł Wielki Kryzys, mąż Conrelli Henry stracił pracę. Sprzedaż ciast Alabamy w sklepie za rogiem okazała się niewystarczająca, aby utrzymać siedmioro dzieci.



Rysunek. Pozycja państw członkowskich UE w dziedzinie innowacji

Henry podsunął pomysł wypiekania mniejszych tart i rozpoczęcia sprzedaży obwoźnej. W tym celu zebrał wszystkie oszczędności i tak w 1927 r. narodziła się firma The Bama Pie Company.

W 1931 r. do firmy dołączył 16-letni Paul, który rozpoczął pracę u rodziców jako dostawca ciast. Paul szybko zgłębił tajniki rodzinnego businessu i odkrył nowe możliwości rozwoju. Ze swoją żoną Lilah przenieśli się w 1935 r. do Tulsy w Oklahomie, gdzie otworzyli własny lokalny oddział The Bama Pie Company. Prowadząc wspólnie firmę odnieśli ogromny sukces i przekształcili The Bama Pie Company z lokalnego producenta do firmy o silnej pozycji w USA, m.in. wyłącznego dostawcy ciastek jabłkowych „Hot Apple Pie” dla sieci McDonalds.

W 1984 r. stanowisko Dyrektora Zarządzającego (CEO) objęła Paula Marshall, trzecie już z kolei pokolenie zarządzające firmą, i w dalszym ciągu konsekwentnie realizuje wizję dalszego, dynamicznego rozwoju w oparciu o innowacje. W 1990 roku Bama podjęła historyczną decyzję o rozszerzeniu realizowanych działań na rynki międzynarodowe. Tak powstała pierwsza fabryka w Chinach. Kolejnym krokiem milowym była decyzja o rozwoju biznesu na terenie Europy. Zakład w Stanowicach pod Wrocławiem powstał z uwagi na strategiczne położenie Wrocławia w pobliżu szybko rozwijających się nowych rynków, możliwości zoptymalizowania logistyki oraz zaplecza najwyższej jakości surowców wykorzystywanych w procesie produkcyjnym. Kolejne linie produkcyjne, rozszerzające portfolio produktowe firmy Bama Europa, będą instalowane w odpowiedzi na trendy rynkowe oraz oczekiwania klientów segmentu QSR, *casual dining i retail* w zakresie produktów innowacyjnych.

Celem Bamy jest osiągnięcie mistrzostwa we wszystkich działaniach. Obecnie firma może wyprodukować więcej ciastek w ciągu jednego dnia niż założycielka Alabama Marshall mogła sprzedać w trakcie całego swojego życia. Największe atuty to nowoczesny i wysoce wydajny zakład produkcyjny, kompetentny i kreatywny zespół z doświadczeniem w prowadzeniu projektów typu *business-to-business* i wdrażaniu innowacyjnych produktów spożywczych na rynkach międzynarodowych, bezkompromisowe podejście do aspektów jakościowych, unikalna filozofia prowadzenia wspólnego biznesu oparta na partnerskich relacjach z klientami, wzajemnym szacunku tak wewnątrz jak i na zewnątrz firmy, podkreślona w misji: „People Helping People Be Successful”

czyli „Ludzie Pomagają Ludziom Odnieść Sukces”. Kultura opiera się na trzech głównych wartościach: ludzie, jakość, nieustanny rozwój.

Bama przebyła długą drogę, ale jedna ponadczasowa zasada obowiązuje do dzisiaj: konsekwencja i wytrwałość w podejściu do jakości. Kluczem do zrozumienia filozofii firmy jest zrozumienie wartości i ideałów przyświecających jej działalności oraz kultury organizacyjnej, która na tych wartościach się opiera. „Chociaż produktem firmy jest ciastko, historię tworzą zwykli ludzie, którzy stali się niezwykli, ponieważ utorowali drogę do sukcesu” – często podkreślał ojciec Paul Marshall. Wiara i zaufanie, że pracownicy są największą wartością wykracza poza prosty slogan, ponieważ jest najistotniejszym elementem wyznawanej kultury organizacyjnej, sposobu myślenia i sukcesu. Dzięki niej promowana jest atmosfera, w której każdy członek zespołu jest doceniany i uznawany. Celem jest zapewnienie każdemu pracownikowi niezbędnej do dalszego rozwoju personalnego uwagi, zasobów, narzędzi i wsparcia. Realizacja biznesu opiera się na wzajemnej pomocy otaczającym ludziom, nie tylko pracownikom, ale również klientom, dostawcom i lokalnej społeczności. Kluczem do sukcesu jest jakość i bezpieczeństwa. Dzięki ich ciągłemu udoskonalaniu firma nieustannie się rozwija, podnosi jakość i skuteczność procesów produkcyjnych.

Podstawa innowacyjności firm rodzinnych

Innowacyjność firm rodzinnych opiera się na zaangażowaniu i otwartości na nowe wyzwania ich założycieli i potomków, którzy angażując całą swoją energię, wiedzę i kontakty w rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej, nie liczą przy tym na szybki zysk, a ten raczej inwestują dla pomnażania wartości z myślą o kolejnych pokoleniach. Silne poczucie identyfikacji, wyjątkowa kultura organizacyjna może sprzyjać transferowi wiedzy, doświadczeń, rozwojowi nowych produktów, procesów, wchodzeniu na nowe rynki i pokonywania barier.

Jak wskazują badania, wdrożenie innowacji nie zawsze musi wiązać się z prawdziwym poziomem innowacyjności, ponieważ ważniejsze od samego efektu innowacji jest poszukiwanie i zdolność do wdrożenia innowacji, której efekt może być rozłożony na lata. Stąd stanowi obszar nie do końca zbadany. ●

Innowacyjność bez retuszu

Niszowy, wysoce specjalistyczny charakter działalności naszej firmy Atest-Gaz oraz jej niewielka skala powodują, iż mamy „komfort” stuprocentowego zanurzenia w rynku. Po blisko dwudziestu latach istnienia ośmielę się postawić tezę, iż o naszej obecnej (a mam nadzieję i przyszłej) sytuacji decydują w głównej mierze czynniki rynkowe – takie, jak konkurencyjność produktu, dostęp do kapitału, kompetencje biznesowe oraz specjalistyczne, a także w znacznej mierze – wymagania certyfikacyjne.



Aleksander Pachole

inżynier elektronik, od 1992 roku wspólnie z żoną Małgorzatą prowadzi przedsiębiorstwo Atest-Gaz sp.j, specjalizujące się w projektowaniu elektronicznych czujników gazu

Wyzwania dla naszej firmy

W naszej ocenie kluczową sprawą dla naszej przyszłości jest skuteczność w namawianiu klientów do tego, by swoje pieniądze zostawiali w naszym, a nie konkurencyjnym przedsiębiorstwie. Innymi słowy – jak bardzo będziemy konkurencyjni.

Bardzo istotnie wpływa na naszą sytuację to, iż oprócz podobnych do nas przedsiębiorstw krajowych, naszymi konkurentami są także potężne korporacje międzynarodowe. Jak dotychczas udaje się dzielnie stawiać im czoła, z dobrymi perspektywami na przyszłość. Wyzwaniem, które jednak dopiero stoi przed nami, jest uzyskanie przynajmniej 50% naszych przychodów z eksportu do krajów rozwiniętych.

Stawiamy sobie oczywiście pytania o to, jak najskuteczniej zarządzać naszą firmą w opisanej powyżej rzeczywistości. Pomaga nam to, że ostatnio pozyskaliśmy znaczącą wiedzę uczestnicząc w szkoleniach w ramach programu „Firmy Rodzinne 2”, zarówno od wykładowców, jak i – co bezcenne – w drodze wymiany doświadczeń (interakcji) ze współuczestnikami, w czasie zajęć formalnych, jak też i tych trochę mniej oficjalnych. Wskutek tych i dalszych spotkań (spotkania mentoringowe!), przemyśleń i dyskusji powstał niniejszy artykuł, adresowany do wszystkich przedsiębiorców znajdujących się w podobnej jak my sytuacji – czyli po prostu tych, którzy muszą konkurować, by istnieć i się rozwijać. Celem tego artykułu jest podzielenie się swoimi doświadczeniami z ogromną nadzieją na zainspirowanie wszystkich zainteresowanych do sformułowania swoich własnych komentarzy, za które będę bardzo wdzięczny.

Co dla nas znaczy innowacyjność?

Słowa takie jak „kreatywność” oraz „innowacyjność” są przez ostatnie lata do znudzenia powtarzane i nadużywane

przy okazji co drugiej konferencji biznesowej i co drugiego szkolenia. Duża w tym zasługa funduszy unijnych, a tym samym PARP, która te słowa wpisała na poczesnym miejscu. Każdy z nas, przedsiębiorców, który ma chęć „wyciągnięcia ręki” po dotacje unijne, musi udowodnić swoją innowacyjność, czymkolwiek by ona nie była.

Nie wiem jak Państwo, ale ja osobiście – gdy spotykam się z przejawami urzędowo narzucanej politycznej (raczej: „biznesowej”) poprawności, jaka jest wymagana przy wypełnianiu wniosków PARP’owskich – staję się na powrót pełnym przekory małym chłopcem, krzyczącym w kierunku swojej babci: „a właśnie że odmrozę sobie uszy!”.

Może też, abstrahując od pokus oferowanych przez PARP, warto sobie zadać pytanie: „Po co to wszystko? Czy, skoro (o ile) mój biznes działa znakomicie – przynajmniej w moim odczuciu – to warto się szarpać i ryzykować zmiany? Po co mi jakieś „innowacje”?

Otóż – jeśli komuś udałoby się nawet stworzyć biznes, który według obiektywnych kryteriów jest w danej chwili całkowicie optymalny pod każdym względem, to nie wolno zapominać o tym, o czym wiedział już w V w. p.n.e. Hieraklit z Efezu, pisząc w swoim słynnym aforyzmie: „*Panta rhei kai ouden menei*” czyli „Wszystko płynie i nic nie pozostaje takie samo”.

Wszystko na świecie jest zmienne i nietrwałe, świat więc idzie naprzód, i to niezależnie od nas, a my musimy się do tego zaadaptować. W przeciwnym wypadku nawet na najbardziej optymalnym biznesie za chwilę pojawią się rysy. Trzeba też pamiętać, iż żyjemy w okresie gwałtownego rozwoju technologii. Wiele badań i nasze codzienne doświadczenie wskazują, że skuteczne wprowadzanie zmian i podnoszenie konkurencyjności stało się nieodłączną cechą każdej organizacji, która chce przetrwać. W podręczniku „Skuteczne zarządzanie projektami Prince 2” przeczytałem: „Kluczowymi wyzwaniami dla biznesu we współczesnym świecie są:

- utrzymanie bieżącej działalności biznesowej,
- przekształcanie działań biznesowych tak, aby przetrwać i konkurować z innymi w przyszłości, spoglądając w przyszłość i podejmując decyzje, w jaki sposób wprowadzać zmiany w biznesie, by ich efekty były dla organizacji najlepsze”,

O ile pierwsze z tych wyzwań jest skierowane ku teraźniejszości, to następne – ewidentnie ku przyszłości. Warto przeczytać je jeszcze raz uważnie, gdyż jest to chyba fundament, zarówno dla przedsiębiorstw „obecnie idealnych” (przynajmniej w opinii ich zarządów), jak też i tych, w których potrzeba optymalizacji jest dla właścicieli oczywista – w którymkolwiek z obszarów aktywności przedsiębiorstwa.

Przywołany cytat zwraca też uwagę na jeden aspekt, bardzo pomijany w wielu opracowaniach biznesowych, a o fundamentalnym znaczeniu praktycznym. Mam na myśli mianowicie naszych szanownych konkurentów – czyli podmioty, w których pracują ludzie prawdopodobnie równie zmotywowani i inteligentni jak u nas, a których jednym z celów aktywności będzie przejęcie naszych przychodów. Nie ma się co oszukiwać, znajdą się wśród nich tacy którzy będą wykazywali się w tym względzie dużą, nie mniejszą niż my, kreatywnością i innowacyjnością.

Konkludując, jestem więc głęboko przekonany, iż innowacyjność jest jedną z bazowych kompetencji przedsiębiorcy. Należy jednak dodać, iż sama innowacyjność i nadążanie za światem nie wystarczy – trzeba to robić skuteczniej niż nasi konkurenci. A to już nie takie proste.

Zauważywszy powyższe, w następnym kroku należałoby dopytać o następujące sprawy:

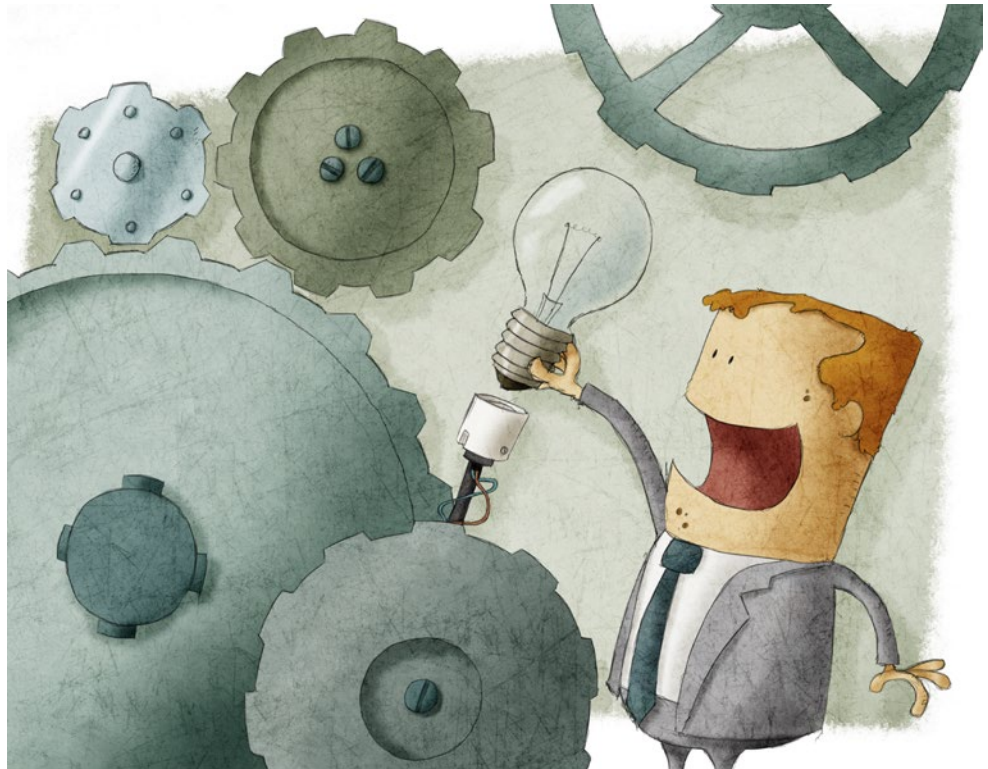
- jak powiązana jest innowacyjność ze strategiami biznesowymi naszych przedsiębiorstw?
- jak wymóg innowacyjności przełoży się na działania operacyjne przedsiębiorstw?
- kto lub co może tej innowacyjności zagrozić?

Innowacyjność a strategia biznesowa przedsiębiorstw

Wśród wielu definicji strategii, w moim odczuciu, najlepiej oddaje istotę sprawy krótkie sformułowanie: „Strategia to plan, który daje przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną poprzez **odróżnienie się** od konkurencji”.

Tak więc, jeśli reprezentujemy przedsiębiorstwo, które musi konkurować na wolnym rynku (jak wiemy są takie, które nie muszą, ale zostawmy je tu swojemu losowi) – to musimy wymyślić, **czym** lub **jak zamierzamy się od naszych konkurentów odróżnić**. Więcej – odróżnić w taki sposób, by przyniosło to naszym klientom konkretną korzyść, a nam udało się nasze pomysły skutecznie wdrożyć w życie.

Wiemy więc już po co nam kreatywność i innowacyjność – to absolutnie krytyczne i fundamentalne elementy naszej konkurencyjności, tym samym przedsiębiorczości i strategii rynkowej, warunek naszego sukcesu.



Powtórzmy jeszcze raz dwa kluczowe aspekty, w których innowacyjność odgrywa zasadniczą rolę:

- „*Panta rhei*” – „Wszystko płynie” – wszystko na świecie jest zmienne i nietrwałe, a my musimy się do tego zaadaptować,
- „Konkurencja nie śpi” – nie dość, że się musimy zaadaptować, to musimy to jeszcze zrobić lepiej niż nasi konkurenci.

Nietrudno zauważyć, iż kluczową sprawą dla przedsiębiorcy będzie zdolność do pozyskiwania wiedzy, jak jego oferta jest oceniana przez klientów. Dotyczy to zarówno ocen pozytywnych, jak i (a może zwłaszcza przede wszystkim) negatywnych. Podsumowując, bardzo ważne, a wręcz fundamentalne są:

- zdolność przedsiębiorcy do **dostrzegania niedoskonałości** tych pól swojej aktywności, które osłabiają jego konkurencyjność lub mogłyby się lepiej do tej konkurencyjności przyczyniać,
- zdolność do **wymyślenia**, do kreowania zmian swoich procesów tak, by realizować cele rozwojowe,
- zdolność przedsiębiorstwa do wdrażania zmian w praktykę.

W kolejnym numerze zostaną przedstawione szanse i zagrożenia innowacyjności oraz opis działań prowadzących do stania się innowacyjnym. ●

W artykule wykorzystano:

P.F. Drucker, *Innowacja i Przedsiębiorczość*, PWE Warszawa.

P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Wolters Kluwer.

Prince 2 – Skuteczne Zarządzanie Projektami Prince2, Podręcznik, praca zbiorowa.

Strategia. Opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla swojej firmy, MT Biznes, seria Harvard Business Essentials.

Innowacje a zarządzanie wiedzą

INNOVARE to łaciński termin oznaczający tworzenie czegoś nowego. Innowacja – termin wprowadzony na początku XX w. przez J.A. Schumpetera¹ – może być postrzegana jako proces polegający na przekształceniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzenie ich do praktycznego zastosowania. Pisząc potocznie, innowacja to kwestia wykorzystania wiedzy, kojarzenia faktów i podjęcia ryzyka wdrożenia pomysłu, który na pierwszy rzut oka wydaje się biznesowo nieracjonalny.



Andrzej Bocheński

Doradca w firmie PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o.

Kompetencje podrożały, towary – wręcz przeciwnie. Gospodarka oparta na wiedzy jest gospodarką nieważką (ang. *weightless economy*), co oznacza, że **zarabianie pieniędzy w biznesie wymaga proporcjonalnie coraz więcej wiedzy, a coraz mniej stali, betonu i ropy naftowej**. W roku 1999 eksportowany czy importowany towar wartości 1 dolara ważył średnio tylko 30% tego, ile ważył 30 lat wcześniej. Pięć najbardziej znanych firm gospodarki opartej na wiedzy (Microsoft, Intel, Compaq, Dell i Cisco) w roku 1987 było wartych 12 mld dolarów. Dziesięć lat później były one warte 600 mld dolarów, co oznacza 50-krotny wzrost w ciągu 10 lat². Czas niezbędny do wprowadzenia pomysłu na rynek skraca się, podobnie jak cykl życia produktu i czas niezbędny na rozpowszechnienie innowacji. Radio potrzebowało 38 lat by zyskać 50 milionów użytkowników, telewizja 13 lat, internet 4 lata, a serwis Facebook 5 miesięcy. Czas, w jakim firma jest w stanie zaprojektować i skomercjalizować pomysł oraz rozpowszechnić go, jest związany z umiejętnością zarządzania wiedzą.

W sytuacji, w której środowisko biznesu ulega szybkim i gwałtownym zmianom, szansę na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej mają te organizacje, które uczą się rynku szybciej niż konkurenci, szybciej też reagują na zmiany, a czasem nawet te zmiany przewidują i kształtują. Są innowacyjne w działaniach, mają odwagę podejmowania ryzyka, poszukują innowacji i próbują je wdrażać, zarządzają nie ludźmi i materiałami, ale wiedzą³.

W gospodarkach XIX i XX wieku wiedza oczywiście również była niezbędna i wykorzystywana, ale była ona ulokowana na najwyższym poziomie zarządzania, wspierana wąskim gronem specjalistów. Dzisiaj piramida wiedzy jest odwrócona – kapitał intelektualny przedsiębiorstwa to wiedza wszystkich pracowników. A największe zyski dają branże związane właśnie z kapitałem intelektualnym. Dlatego rośnie popyt na wykwalifikowanych pracowników wiedzy, a najważniejszym wyzwaniem staje się zarządzanie talentami i wiedzą. W 1999 roku firma Cisco – jeden z liderów technologii informacyjnych – za cenę 7 mld USD kupiła przedsiębiorstwo, zatrudniające niespełna 290 pracowników. Aktywa materialne tej firmy były znikome, co oznacza, że talenty i wiedzę statystycznego pracownika przejętej firmy wyceniono na ok. 24 mln USD⁴.

**Radio potrzebowało 38 lat
by zyskać 50 milionów
użytkowników, telewizja
13 lat, internet 4 lata,
a serwis Facebook
5 miesięcy.**

Wiedza, czyli co?

Informacja w aktywności biznesowej stanowi jeden z istotniejszych czynników w podejmowaniu decyzji. Brak adekwatnej do sytuacji decyzyjnej informacji rodzi niepewność. Potrzeby informacyjne wynikają więc z luki informacyjnej, czyli dysonansu pomiędzy informacjami potrzebnymi (oczekiwanymi) a informacjami dostępnymi. Elementem składowym informacji są dane, czyli uporządkowane zbiory symboli (liczb, znaków, tekstów, obrazów itp.) reprezentujących fakty. To pozwala je rejestrować i gromadzić w ustrukturyzowanej formie jako bazy danych, a także przetwarzać i prezentować oraz przysyłać w postaci komunikatów. Same dane nie mają znaczenia. Dowolnie duży zbiór liczb jest bezwartościowy, jeśli nie zostanie osadzony w jakimś kontekście i nie zostanie mu nadane znaczenie. Informacja to dane zawarte w komunikacie, zinterpretowane przez odbiorcę i posiadające walor nowości. Zbiór stu liczb bez kontekstu jest bezwartościowy, nabierze

znaczenia dopiero, jeśli osadzimy go w kontekście np. listy stu najbogatszych polskich biznesmenów. Dla odbiorcy będzie to komunikat, niosący ze sobą informację. Dane i komunikat, który je przenosi, są obiektywne. Ponieważ informacja zależy od zdolności interpretacyjnych odbiorcy, ma ona charakter subiektywny. Co do obiektywizmu wiedzy zdania są podzielone. **Wiedza budowana jest z informacji, które dla odbiorcy są istotne, weryfikowalne i użyteczne w sensie możliwości zastosowania.** Mieć informację, nie znaczy wiedzieć. Dane nieistotne dla odbiorcy i nieprzydatne, choć osadzone w konkretnym kontekście pozostają informacją, nie stanowią wiedzy⁵.

Zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą nie jest tym samym, co zarządzanie informacją. Najistotniejszym wyzwaniem z punktu widzenia przedsiębiorczości jest takie wykorzystanie wiedzy zgromadzonej w organizacji, by uzyskać poprawę wyników biznesowych. Mówiąc inaczej – istnieje permanentna potrzeba zapewniania odpowiedniej wiedzy odpowiednim ludziom w odpowiednim czasie tak, aby mogli lepiej wykonywać swoją pracę, osiągać lepsze rezultaty, wykorzystywać mniej zasobów. Towarzyszy temu imperatyw taki: go działania, by nie popełniać tego samego błędu wiele razy, by nie wymyślać koła, by nie dublować pracy, za to powtarzać sukcesy. Najczęściej bez satysfakcjonującej odpowiedzi pozostają pytania: jak zatrzymać wiedzę, kiedy odchodzą pracownicy i jak się dowiedzieć co organizacja wie⁶.

W kontekście aktywności biznesowej często wyróżnia się dwa rodzaje wiedzy. Dla innowacyjności kluczowe znaczenia ma tzw. **wiedza ukryta** (niejawna), zlokalizowane jedynie w umysłach personelu. Wiedza ta, poprzez jej artykułowanie, stosowanie, prezentowanie może przekształcać się w **wiedzę jawną** (twardą). Ta druga może być zawarta w normach, procesach, procedurach, opisana w postaci artykułów, prezentacji, książek dobrych praktyk i innych formach upowszechniania. Częstym zjawiskiem jest niedocenianie wiedzy niejawnej przy jednoczesnym przecenianiu wiedzy twardej⁷. Można zaryzykować twierdzenie, że zarządzanie wiedzą polega na jej pozyskiwaniu poprzez przekształcanie wiedzy niejawnej w twardą, kodowaniu i strukturyzowaniu, korzystaniu i dzieleniu się nią. Często zarządzanie wiedzą definiuje się jako styl zarządzania firmą, który między innymi⁸ stale dąży do poznania i doskonalenia skutecznych metod pracy intelektualnej pracowników oraz tworzy sprzyjające warunki dla tworzenia i gromadzenia wiedzy, a także dzielenia się nią i właściwego jej wykorzystania.

W dobie ogromnego wolumenu informacji, jakimi codziennie jesteśmy atakowani, dobór tego, co jest istotne, wartościowe i ma walor użyteczności ma wielkie znacze-

nie. Dlatego warto wykorzystywać elektroniczne narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą, które można podzielić na kilka grup. W pierwszej wymienić trzeba narzędzia pozwalające na odkrywanie wiedzy. Należą do nich systemy do pozyskiwania wiedzy np. z systemów eksploracji danych (*data mining*), systemy eksperckie, aplikacje analityczne (*business intelligence*) czy bazy przypadków (*case base reasoning*). Do zapisu reprezentacji wiedzy służą programy wspomagające twórcze myślenie (np. *mind mapping application*), aplikacje do zarządzania treścią (*content management system*) czy popularne narzędzia biurowe, jak arkusze kalkulacyjne, edytory tekstów, elektroniczne notatniki itp. Do manipulowania zasobami wiedzy wykorzystuje się rozwiązania dedykowane do pracy grupowej (*workgroup system*), systemy przepływu pracy (*workflow*), repozytoria dokumentów elektronicznych (*document management system*) oraz rozmaite wyszukiwarki, narzędzia do filtrowania, sortowania i budowania personalnych zasobników wiedzy. Elementami uzupełniającymi są powiadomienia, anonсы i biuletyny, których zadaniem jest informowanie o pojawieniu się nowych zasobów wiedzy.

Wiedza w firmach rodzinnych

Za najgorszy scenariusz dla polskich firm rodzinnych, które w ostatnim ćwierćwieczu rozwinęły swoją działalność, osiągając stabilność finansową, byłoby zaniechanie zmian. Szansą na dalszy rozwój i konkurencyjność na globalnym rynku jest tworzenie produktów i usług innowacyjnych. To znaczy takich, które intensywnie wykorzystują kapitał intelektualny, wiedzę. Ale zarządzanie wiedzą ma też wymiar sukcesyjny. Młode pokolenie powinno wraz z dziedzictwem własności i zarządzania firmą nie tyle kontynuować działalność nestorów, co tworzyć koncept biznesowy jakby od nowa. Opierając się na starych fundamentach budować nowy, doskonalszy, imponujący, nowoczesny biznesowy świat. To daje nadzieję, że firmy rodzinne, także w Polsce, będą w dłuższej perspektywie źródłem innowacji. Ale do tego potrzebna jest wiedza i umiejętność zarządzania nią. **Warto przekazać sukcesorom obok kapitału materialnego i plenipotencji do zarządzania również, a może przede wszystkim, kapitał intelektualny.** ●

¹ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

² J. Fazlagić, *Know-How w działaniu*, Helion, 2010.

³ R. Koziński, *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer Polska SA, 2013.

⁴ J. Fazlagić, dz. cyt.

⁵ M. Grabowski, A. Zajac, *Dane, informacja, wiedza – próba definicji*, Zeszyty naukowe UEK nr 798, Kraków 2009.

⁶ <http://www.knoco.pl/>.

⁷ I. Nonaka, *The Knowledge-creating Company*, Harvard Business Review, 11-2 1991.

⁸ J. Fazlagić, dz. cyt.

Najistotniejszym wyzwaniem z punktu widzenia przedsiębiorczości jest takie wykorzystanie wiedzy zgromadzonej w organizacji, by uzyskać poprawę wyników biznesowych.

Jesteśmy innowacyjni! Ale czy na pewno wszyscy?

Któregoś dnia spojrzałam na dążenie do innowacyjności i zachowań innowacyjnych jako jedyną pewną cechę rozwojową obecnej rzeczywistości. W pierwszej kolejności przyjrzałam się sobie samej. Potrafię swobodnie korzystać z innowacyjnych rozwiązań w komunikacji społecznej, w pracy korzystać z badań CAWI, prowadzić wywiad osobisty z oddalonym ode mnie o tysiące kilometrów właścicielem 1300 letniej firmy rodzinnej z wykorzystaniem Skype. A czym dla firm rodzinnych jest innowacyjność?



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

Zmienność i innowacyjność są podstawą codziennej egzystencji nie tylko osób, np. w nadążaniu za modą, subkultur w dążeniu do osiągania obowiązującego wzorca, ale także przedsiębiorstw, które dostosowując swe działania do wymagań rynku korzystają z innowacji organizacyjnych i technologicznych. Bez innowacji trudno sobie wyobrazić rozwój cywilizacji, organizacji, a także pojedynczego człowieka.

Pojęcie zmiany i innowacji jest charakteryzowane na wiele sposobów. Pszczółowski w *Encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* określa ją jako *wytwór nowy, który przez naśladownictwo zostaje upowszechniony w praktyce*. Pojęcie innowacji zrobiło w ostatnich dwudziestu latach olbrzymią karierę, zwłaszcza w teorii organizacji. W naukach o zarządzaniu już na dobre pojawiło się określenie **zarządzanie przez zmianę** lub **zarządzanie przez innowacje**, które postuluje nie tylko innowacje w produkowanych wyrobach i świadczonych usługach, lecz także wprowadzania zmian wewnątrz firmy, które obejmują zmiany organizacyjne, technologiczne czy ekonomiczne.

Literatura przedmiotu obfituje w różne podejścia do definiowania innowacji. Niezależnie jednak od ujęcia, istotą innowacji jest zawsze jakaś pozytywna zmiana, prowadząca do rozwoju i postępu.

W firmach rodzinnych często mamy do czynienia z innowacjami technologicznymi. Z nimi bowiem wiąże się szansa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w przedsiębiorstwach wytwórczych. Ich skuteczne zastosowanie może prowadzić firmę do objęcia lub utrzymania pozycji lidera w branży. Innowację technologiczną definiuje się jako *proces, poprzez który firma dąży do określenia wizji wyrobu, następnie go projektuje, produkuje, testuje i w ostatecznym*

etapie wprowadza gotowy produkt, usługę, bądź technologię na rynek. Ten typ innowacji od dekady zyskuje, na znaczeniu zwłaszcza w Polsce, ponieważ kształtuje konkurencyjność produktową i usługową firm na wymagającym rynku konsumenta, często zagranicznego.

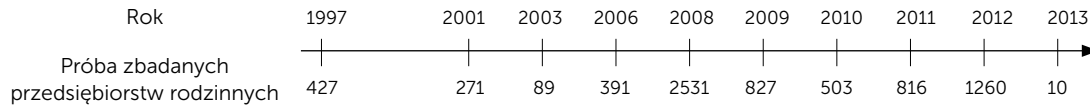
Temat nie dotyczy tylko Polski, realizowane na świecie badania empiryczne wskazują, że przedsiębiorstwa, które inwestują w rozwój technologii i wdrażają innowacje techniczne szybciej osiągają przewagę konkurencyjną.

Innowacje technologiczne w firmach rodzinnych

Aspekt innowacji technologicznych w firmach rodzinnych jest obiecującym i rozwijającym się obszarem badań. Dostrzega się istotne różnice w efektach wykorzystania innowacji technologicznych firm rodzinnych i firm nie będących w posiadaniu rodziny.

W badaniach Thomsena i Pedersena przeanalizowano cechy osobowościowe właścicieli firm rodzinnych i postawiono hipotezę o ich wpływie na działalność inwestycyjną, skłonność do ryzyka oraz zdolność do dywersyfikowania działań, elastyczności wobec klienta i zachowań zwinnych (*agile*).

Badania znalazły swą kontynuację między innymi w moich badaniach. Podczas badań mikropodsiębiorstw rodzinnych zidentyfikowałam cechy psychofizyczne różnicujące właścicieli firm rodzinnych skłonnych do wprowadzania innowacji w stosunku do właścicieli firm nierodzinnych. Opracowane we wnioskach różnice są istotne dla zarządzających firmami nierodzinnymi. Można określić większą skłonność do ryzyka i poszerzoną skalę działalności inwestycyjnych i prac badawczo-rozwojowych właśnie w firmach nierodzinnych. Okazuje się także, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne, które założono w latach dziewięćdziesiątych, są bardziej zachowawcze we wprowadzaniu innowacji, zwłaszcza związanych z umiędzynarodowieniem i technologią, w porównaniu do firm rodzinnych zachodnich. Przeprowadzone wywiady z sukcesorami firm rodzinnych wskazują na zmianę podejścia do innowacji. Jak się okazuje, wprowadzenie sukcesorów w struktury zarządcze firmy rodzinnej może skutkować zmianą podejścia właścicieli do biznesu, otwarciem na innowacje, poszukiwaniem środków



Rysunek 1. Liczebności badanych przedsiębiorstw na świecie ze względu na innowacyjność technologiczną

Źródło: opracowanie własne

finansowych na realizację nowych celów. Ponadto okazuje się z badań amerykańskich, że zaangażowanie rodzin w procesy zarządzania i podejmowania decyzji może prowadzić do rozwoju unikalnych cech i wartości przedsiębiorstwa rodzinnego. Cechy i wartości, takie jak zaufanie, dążenie do doskonałości, zachowania zwinne mogą stanowić wartość dodaną i mieć znaczący wpływ na innowacyjność technologiczną.

De Massis, Frattini i Lichtenthaler przeanalizowali, biorąc pod uwagę tematykę innowacji, setki artykułów opublikowanych w latach 1971–2013. Zidentyfikowali dwadzieścia trzy teksty publikujące wyniki badań dotyczące innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych. W analizowanych przez autorów badaniach podjęto różnorodną tematykę wprowadzania innowacji technicznych i technologicznych łącznie w 7135 firmach rodzinnych.

W 2014 r. przeprowadziłam badania dotyczące wykorzystywania innowacji komunikacyjnych przez przedsiębiorstwa rodzinne. W badaniu wykorzystano listę 500 najlepszych firm rodzinnych 2011¹. Do badania wybrano 40 przedsiębiorstw, po, dziesięć najlepszych przedsiębiorstw w danej klasie wielkości (10 firm dużych, 10 średnich, 10 małych i 10 mikro). W badaniach wykorzystano dostępne powszechnie informacje ze źródeł wtórnych i wywiady telefoniczne. Wyniki zilustrowano na rysunku 2.

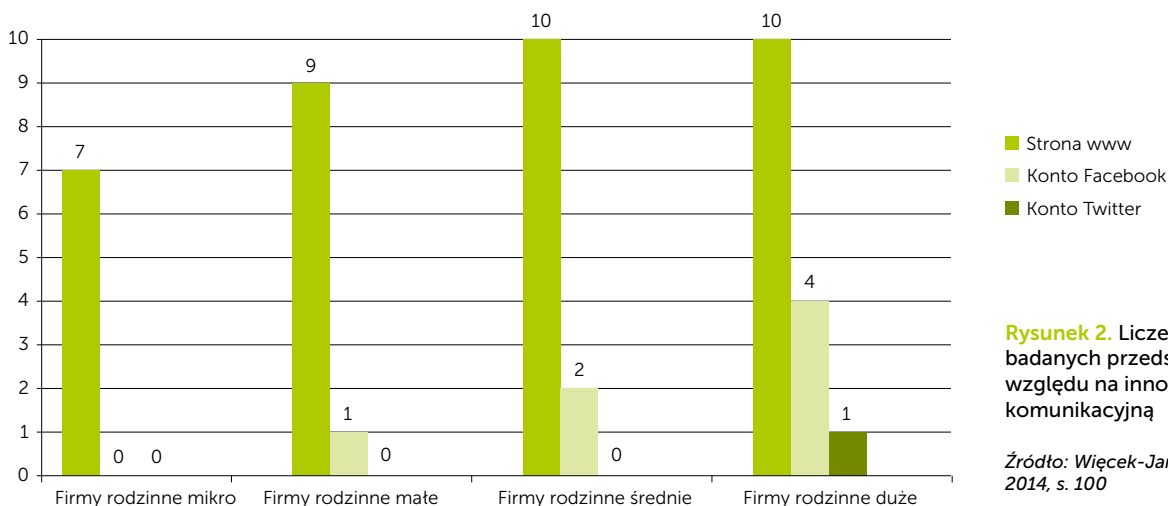
Jak się okazało, nie wszystkie przedsiębiorstwa, które należą do czołówki TOP 10 w swojej kategorii, wykorzystują dostępne i używane powszechnie innowacyjne formy komunikacji rynkowej. Zwłaszcza w najmniejszych przedsiębiorstwach nie wykorzystuje się takich możliwości. Żadna z dziesięciu najlepszych mikrofirm rodzinnych nie ma swojego profilu na Facebook'u i Twitterze, a trzy spośród nich nie posiadają strony www. Innowacje oferowane na rynku mogą jednak nie trafiać w potrzeby firm, których wizja i misja związana jest chociażby z podejściem *słow* czy wartościami tradycyjnymi.

Niemniej jednak można zauważyć, że wraz z wielkością firmy zwiększa się poziom adaptacji do zmian rynku i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, w tym przypadku komunikacji z otoczeniem. ●

¹ Raport Newsweek 2012

Bibliografia:

- Argiris C. (1960), *Organization development? An inquiry into Esso approach*, New Haven, Conn.
- De Massis A., Frattini F., Lichtenthaler U. (2013). Research on technological innovation in family firms: present debates and future directions. *Family Business Review*, 26, 1, ss. 10-31.
- Drucker P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York, NY: Harper & Row.
- Firmy Rodzinne roku 2012 – Raport Newsweek 2012.
- Freeman, C. (1976). *Economics of industrial innovation*. London, England: Printer.
- Georski, P., Machin, S., Van Reenen, J. (1993). The profit-ability of innovating firms. *RAND Journal of Economics*, 24, ss. 198-211.
- Habbershon, T.G., Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 9, ss. 157-170.
- Maslyk-Musiał E. (1996), *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa.
- Pietrasinski Z. (1971), *Psychologia wprowadzania zmiany*, „Wektory”, nr 1.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, PWN, Warszawa.
- Thomsen S., Pedersen T. (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, 21, ss. 689-705.
- Więcek-Janka E. (2004), *Modelowanie zmian w organizacji*, w: (red) J. Lewandowski, *Zarządzanie Organizacjami Gospodarczymi*, Łódź.
- Więcek-Janka E. (2006). *Zmiany i konflikty w organizacji*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Więcek-Janka E. (2008). *Internacjonalizacja jako element cyklu życia przedsiębiorstw rodzinnych*, w: (red) Z. Dworzecki, M. Romanowska, *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 297-310.
- Więcek-Janka E. (2014), *Rodzinność w cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego*, Marketing i Rynek, 11/2014, Wydawnictwo PWE, s. 91-102.



Rysunek 2. Liczebności badanych przedsiębiorstw ze względu na innowacyjność komunikacyjną

Źródło: Więcek-Janka, 2014, s. 100

Jak polskie firmy rodzinne finansują innowacje?

Utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa – zwłaszcza sektora wysokich technologii – wymaga stałego, nieprzerwanego tempa aktywności badawczo-rozwojowej, co pozwala generować silny strumień nowych produktów i usług. Gdy ogranicza się działalność tego typu, zmniejsza się tzw. umiejętność innowacyjną i w konsekwencji redukuje przewagę konkurencyjną biznesu.



dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa,
Uniwersytet Łódzki

Środki finansowe na innowacje

Innowacje przedsiębiorstwa wymagają wydatków na badania i rozwój (B+R), które stanowią długoterminową, pochłaniającą duże kwoty „zamrożonego” kapitału inwestycję o znacznie podwyższonym ryzyku i złożonym charakterze, obarczoną dużym prawdopodobieństwem niepowodzenia na skutek braku umiejętności. Rezultaty nakładów na B+R

nie są ani natychmiastowe, ani pewne, a zwroty z inwestycji (o ile wystąpią) mogą mieć miejsce po wielu latach. Zważywszy na powyższe zagrożenia można stwierdzić, że decyzje o inwestycjach w B+R odzwierciedlają gotowość i wolę do podejmowania ryzyka, jak również określają zdolności zasobowe przedsiębiorstwa. Innowacje ze swej natury muszą być finansowane długoterminowo. Firmy mają do wyboru szereg możliwości:

- **kapitałów własnych prywatnych** (wkłady właścicieli-udziałowców, fundusze private equity/venture capital, udziały Business Angels, wypracowane zyski, uzyskane dotacje rządowe i unijne),

Tabela 1. Małe firmy rodzinne wśród pierwszych 30. podmiotów na liście „Diamenty Forbesa 2014”

Lp.	Miejsce w rankingu	Nazwa firmy i forma prawna	Miejscowość/ województwo	Sektor	przec. wzrost wartości w latach 2010-2012 (w %)	Źródło finansowania innowacji
1.	2	Envo Sp. z o.o.	Starachowice świętokrzyskie	wyroby metalowe (przeds. produkcyjne)	517,13	środki unijne, środki własne, w tym osiągnięte zyski
2.	4	Polfarm S.A.	Chwaszczyno pomorskie	uprawa warzyw (przeds. rolnicze)	397,50	środki unijne
3.	6	Amat Sp. z o.o.	Warszawa	rozbiorcza, burzenie (firma budowlana)	296,63	intensywnie wzrastające zyski netto
4.	7	Uni Agro Sp. z o.o.	Kalinowo warmińsko-mazurskie	chów, hodowla, uprawy (przeds. rolnicze)	296,41	brak danych
5.	9	Decco S.A.	Warszawa	wyroby budowlane (przeds. produkcyjne)	272,85	kredyty i pożyczki
6.	12	Micros JML Sp. z o.o.	Bydgoszcz kujawsko-pomorskie	sprzątanie obiektów	230,35	brak danych
7.	17	KM Service Sp. z o.o.	Łęczyska łódzkie	warsztat samochodowy, naprawa pojazdów	208,38	środki unijne
8.	23	Universal Technology Sp. z o.o.	Wiązowna mazowieckie	maszyny, urządzenia (przeds. produkcyjne)	165,51	środki unijne
9.	26	Przedsiębiorstwo Budownictwa Ogólnego Trojan Sp. z o.o.	Mikołów śląskie	wznoszenie budynków (przeds. budowlane)	160,43	brak danych
10.	29	Gospodarstwo Rolne Wonieść Sp. z o.o.	Śmigiel wielkopolskie	mleczarnia, sprzedaż mleka, jaj, hurtownia, (przeds. handlowe)	146,07	środki unijne
11.	30	MTM Nowum Sp. z o.o.	Lublin	rurociągi, budowa rurociągów (firma budowlana)	144,71	środki unijne

Tabela 2. Średnie firmy rodzinne wśród pierwszych 30. podmiotów na liście „Diamenty Forbesa 2014”

Lp.	Miejsce w rankingu	Nazwa firmy i forma prawna	Miejscowość/ województwo	Sektor	przec. wzrost wartości w latach 2010-2012 (w %)	Źródło finansowania innowacji
1.	6	Skar K.Karwowski i M.Karwowska spółka jawna	Wojciechów świętokrzyskie	stacja benzynowa, sprzedaż paliw (przeds. handlowe)	112,45	osiągnięte zyski i przychody ze sprzedaży
2.	13	Transbed Sp. z o.o. Zakład Produkcyjno-Usługowy	Ożarów śląskie	sprzedaż paliw, hurtownia (przeds. handlowe)	91,98	wypracowane zyski
3.	14	Międzyrzecz Polskie Rury Preizolowane Sp. z o.o.	Międzyrzecz lubuskie	obróbka metali (przeds. produkcyjne)	90,53	brak danych
4.	16	AB Foto Sp. z o.o.	Warszawa	fotografia (firma fotograficzna)	88,82	kredyty i pożyczki, wypracowane zyski
5.	17	Telmex Sp. z o.o.	Białystok podlaskie	meble (przeds. produkcyjne)	83,89	środki unijne
6.	19	Zakład Produkcji Folii Efekt Plus Sp z o.o.	Rzeszów podkarpackie	opakowania (przeds. produkcyjne)	81,24	środki unijne, dotacje z budżetu państwa
7.	24	Fabryka Drutu Gliwice Sp. z o.o.	Gliwice śląskie	wyroby stalowe (przeds. produkcyjne)	72,02	środki własne i środki unijne
8.	26	MTL Asco Sp. o.o.	Pyskowiec śląskie	salon samochodowy, dealer samochodowy (przeds. handlowe)	71,09	środki unijne
9.	27	Przedsiębiorstwo Rolniczo-Techniczne Roltex Sp. z o.o.	Krasnystaw lubelskie	sprzedaż maszyn rolniczych i urządzeń (przeds. handlowe)	68,34	brak danych

Tabela 3. Duże firmy rodzinne wśród pierwszych 30. podmiotów na liście „Diamenty Forbesa 2014”

Lp.	Miejsce w rankingu	Nazwa firmy i forma prawna	Miejscowość/ województwo	Sektor	przec. wzrost wartości w latach 2010-2012 (w %)	Źródło finansowania innowacji
1.	4	Aflofarm Farmacja Polska Sp. z o.o.	Pabianice łódzkie	firma farmaceutyczna, leki (firma produkcyjna)	102,5	środki unijne
2.	15	Ami Sp. z o.o. Spółka komandytowo-akcyjna	Mikstat wielkopolskie	wyroby mięsne, art. spożywcze (przeds. produkcyjne)	54,97	środki własne
3.	17	PHU „Wędlina” spółka jawna Aleksander Gajewski Piotr Gajewski	Wieruszów łódzkie	przetwarzanie i konserwowanie mięsa, z wyłączeniem mięsa z drobiu	54,41	środki własne
4.	25	Moris Sp. z o.o.	Chorzów śląskie	sprzedaż metali (przeds. handlowe)	36,70	brak danych

Źródło tabel: opracowanie własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa 2014”, <http://diamenty.forbes.pl>

- **kapitałów własnych publicznych** pozyskanych poprzez emisję i publiczną ofertę akcji z późniejszym ulokowaniem ich na rynku wtórnym – GPW S.A. czy ASO New-Connect¹,
- **kapitałów dłużnych** w formie kredytów, pożyczek, obligacji czy leasingu.

Najbardziej innowacyjne firmy rodzinne w Polsce

O sposobie finansowania przez firmy rodzinne inwestycji w badania i rozwój można przekonać się, analizując przedsiębiorstwa zakwalifikowane do rankingu „Diamenty Forbesa”², obejmującego firmy najbardziej innowacyjne, najszybciej zwiększające swoją wartość. „Diamenty Forbesa 2014” stanowią ósmą edycję rankingu. Wzięto tu pod uwagę ponad 2 tys. przedsiębiorstw z całej Polski, które w roku 2012 osiągnęły przychody ze sprzedaży na poziomie co najmniej 5 mln PLN, rentowne, o wysokiej płynności bieżącej i nie zalegające z płatnościami, o dodatnim wyniku finansowym

i wartości kapitałów własnych. Na liście znalazły się przedsiębiorstwa, które osiągnęły przeciętny roczny wzrost wartości o co najmniej 15%. W rankingu odnotowano: 1483 przedsiębiorstwa małe o przychodach rocznych 5-50 mln PLN, 468 przedsiębiorstw średnich z przychodami 50-250 mln PLN oraz 138 firm dużych osiągających przychody powyżej 250 mln PLN³. Wśród powyższych firm znaczny odsetek stanowią firmy rodzinne. Przedsiębiorstwa zamieszczone w rankingu posłużyły autorce do dalszych, pogłębionych badań. W ich efekcie uzyskano obraz struktury finansowania w zidentyfikowanych firmach rodzinnych, co przedstawiają tabele 1, 2 i 3.

Wśród firm małych (tabela 1) zidentyfikowano 11 innowacyjnych firm rodzinnych produkcyjnych, budowlanych, handlowych i rolniczych różnorodnych branż, finansujących swą aktywność rozwojową głównie funduszami europejskimi oraz osiąganymi zyskami.

W przypadku średnich firm rodzinnych (tabela 2) w pierwszej trzydziestce rankingu ujawniono 9 podmiotów,

wśród których przeważa finansowanie inwestycji ze środków unijnych.

Najmniej firm rodzinnych znalazło się wśród firm dużych (tabela 3), które priorytet dały środkom unijnym oraz zasobom własnym.

Pozytywne tendencje

Przeprowadzone dotychczas badania dowodzą, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne coraz częściej i intensywniej wprowadzają innowacje, także zaawansowane produktowo i procesowo. Wśród pierwszych 90 firm z listy „Diamentów Forbesa 2014” znalazły się 24 innowacyjne podmioty rodzinne o wysokich rocznych przyrostach wartości. Większość firm stanowiły spółki kapitałowe, głównie z ograniczoną odpowiedzialnością. Dziwi brak spółek akcyjnych publicznych i niepublicznych, zwłaszcza wśród firm

rodzinnych średnich i dużych, podczas gdy wiadomo, że wiele innowacyjnych firm rodzinnych notowanych jest na rynku NewConnect, a nawet GPW S.A. Uważa się, że odpowiedź na tę kwestię może tkwić w przyjętej przez twórców rankingu metodologii.

Jako podstawowe źródło finansowania innowacji wykorzystują środki pozyskane z Unii Europejskiej, wsparte zasobami własnymi, a na dalszy plan zeszło finansowanie dłużne. Jest to tendencja bardzo pozytywna z punktu widzenia przedsiębiorstwa. ●

¹ Cenne badania finansowania przez firmy rodzinne innowacji na rynku NewConnect przeprowadził W. Popczyk, Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym, WUŁ, Łódź 2013.

² Opracowanie redakcji „Forbes” we współpracy z wywiadownią BISNODE.

³ Zaczerpnięte z: Jak narodziły się Diamenty, „Forbes”, 29.01.2014, <http://diamenty.forbes.pl>, data pobrania 04.05.2014. Miesięcznik „Forbes” opublikował już kolejny ranking „Diamenty Forbesa 2015”.

Szanując tradycję, być innowatorem!

Umiejętność konkurencyjności i uzyskiwania długofalowego wzrostu wymaga innowacyjnego podejścia i coraz to nowszych modeli biznesowych, planów strategicznych. Budując strategię firm rodzinnych, które opierają swoje długookresowe działania na wartościach zastanawiałam się, czy to, co dla nich tak cenne: tradycja, zakorzenienie w historii, szacunek dla poprzednich pokoleń jest biznesowo spójne z innowacyjnością?



dr Adrianna Lewandowska, MBA

Doradca ds. strategii i sukcesji w firmach rodzinnych, Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

Czy firmy rodzinne mają tę umiejętność, by po właściwym rozpoznaniu terenu, przewidywaniu przyszłych trendów zauważyć zmieniające się struktury rynku, pękające schematy i odnaleźć szczeliny, przez które można wślizgnąć się w nową przestrzeń? Wykreować coś innowacyjnego? Czy jednak, odczuwając (zbyt) duże przywiązanie do przeszłości, nie mają imperatywu do zmian?

Innowacje w branży meblarskiej

Postanowiłam przyjrzeć się branży meblarskiej, w której działa wielu moich znajomych przedsiębiorców, właścicieli firm. Branża kilka lat temu przechodziła poważne załamanie, miała trudne czasy. Japończycy zwykli mawiać, że „kryzys”

to nie tylko zagrożenie, ale też... szansa. Dla tych, którzy czas ten potrafią wykorzystać najlepiej. Jak zatem tę „szansę” wykorzystali ci, którzy mieli potencjał innowacyjności?

Gdy myślę o... rodzinnych innowatorach, pierwsze skojarzenie to Piotr Voelkel i HUMAN TOUCH GROUP. Każda z firm należących do grupy jest na swój sposób innowacyjna, czy to przez produkt, czy usługi czy przez... synergii między nimi. Grupa łączy Meble Vox z centrum innowacji, designu Concordia Design, uczelnią School of Form, Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej, Wyższą Szkołą Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, szkołami Da Vinci. Z tej współpracy powstają niezwykle, innowacyjne projekty, których sednem jest poznawanie, współtworzenie oraz zmiana.¹

Myślenie projektowe zakłada, że **szukając innowacji najpierw trzeba doskonale rozpoznać potrzeby grupy docelowej**. Zdiagnozować wyzwanie. Projektując nową kolekcję mebli dla małych dzieci, do zespołu zaproszeni zostali etnografowie, socjologowie, projektanci, technolodzy, którzy przeanalizowali dostępne światowe opracowania dotyczące rozwoju dziecka i wpływu, jaki ma stymulowanie zmysłów



w tym procesie. Tak powstały meble z kolekcji Mamama zachęcające dziecko do poznawania, poszukiwania, zabawy, nauki i kreatywnego wykorzystania przedmiotów. Meble wzmacniają multisensoryczność, interaktywność, stymulują jego rozwój. Kolekcje zbierają nagrody i zyskują coraz więcej zadowolonych klientek.

Inne innowacyjne pomysły na aranżację mebli zawarto również w meblach dla nastolatków. Znowu na początek analiza potrzeb pod kątem ich stylu życia, nowych aktywności, hobby oraz oczekiwań, jakie wiążą się z aranżacją ich pokoi. To, co najbardziej interesuje nastolatków, to możliwość zaznaczenia indywidualności, ekspresji, ich pokój jest rodzajem identyfikacji, manifestu „ja”, często także przynależności do grupy. Meble w warstwie wizualnej musiały być nie tylko nowoczesne, ale też dawać możliwość dużego wpływu na ich wygląd, który można dowolnie zmieniać. Jedno skrzydło szafy jest tablicą do pisania kredą, drugie jest tablicą magnetyczną do pisania zmywalnymi mazakami lub przyczepiania magnesów. Całość można też dowolnie reorganizować. Dla nastolatka – bezcenne.

Szukając kolejnych przykładów z branży – myślę o Zuzannie Mikołajczyk, córce z firmy rodzinnej MIKOMAX SMART OFFICE, która doskonale rozwija jej markę. To nie tylko producent mebli, ale – specjalista w kreacji przestrzeni biurowej. Zmiana modelu biznesowego: od producenta do usługodawcy to ciekawa innowacja w branży.

Jak sami właściciele mówią, wierzą, że dobrze zaprojektowane biuro może pozytywnie wpływać na samopoczucie pracowników, budzić ich dumę, wspierać misję firmy.²

Nie proponują nic, czego wcześniej sami by nie sprawdzili. Ostatnim projektem firmy była reorganizacja biura zgodna z... sugestiami pracowników. Po opublikowaniu badań w *Journal of Environmental Psychology* wiadomo, że oddanie pracownikom kontroli nad organizacją przestrzeni pozytywnie wpływa na motywację i produktywność zespołu, a także może podnieść odsetek zadowolonych z pracy. Dodatkowo poprawia się wśród nich wizerunek pracodawcy – przedsiębiorstwa otwarte na sugestie zespołu są postrzegane przez swoich pracowników jako bardziej innowacyjne od konkurencji. Tak więc Mikomax przeprowadził badania ankietowe wśród członków swojego zespołu, z których wynikało, że pracownikom brakuje przestrzeni do pracy cichej, sal do niewielkich spotkań i boksów do rozmów telefonicznych. Dlatego funkcjonujący wcześniej open space, zdecydowano się zastąpić pięcioma nowymi strefami do różnych form aktywności³. Takie rozwiązania są teraz oferowane również klientom zewnętrznym.

I jeszcze jeden innowator. Firma Pilch, Romana Pilcha⁴. Innowacyjny, społecznie zaangażowany właściciel niedużej, a urokliwej firmy rodzinnej. Pracując z nimi na warsztatach strategicznych miałam nieodparte wrażenie, że zamykają w drewnie magię pomysłów edukacyjnych dla dzieci. Do projektowania zapraszają ekspertów z dziedziny pedagogiki, logopedii, rozwoju, opracowują niezwykle ciekawe zabawki, które uczą jak pracować w grupie, komunikować się z rówieśnikami. Realizują potrzeby dziecka i wzmacniają nawyk poznawania świata, wzbudzają ciekawość, a jednocześnie nie ograniczają spontaniczności.

Jednak ostatni ich produkt to drewniane krzeselko MOBI. Firma Pilch we współpracy z Akademią Sztuk Pięknych w Katowicach zaproponowała **innowacyjne podejście do procesu uczenia i profilaktyki zdrowia**. Krzeselko MOBI jest tak opracowane, by korygować i kształtować właściwą postawę dzieci. Dzieci nie tylko na nim siedzą, ale też „budując” się dbają o prawidłowe ułożenie kręgosłupa, a także aktywizację mięśni głębokich.

Krzeselko zgłoszone zostało do urzędu patentowego, takiego rozwiązania nie ma na świecie. Proste, piękne, praktyczne.

Polskie firmy rodzinne mają potencjał do innowacyjności. Opierając się na wartościach z przeszłości kreują odważne i śmiałe wizje rozwoju, proponują ciekawe rozwiązania. Mam przyjemność ich znać, dla niektórych z nich pracować. To oni – zmieniają naszą rzeczywistość. I za to jestem im wdzięczna.

P.S. Opisanych w artykule właścicieli wszystkich trzech firm zaprosiłam do prelekcji na Międzynarodowym Kongresie Firm Rodzinnych, który organizowany jest 19/20 marca 2015 r. Wszyscy zaproszenie przyjęli – wobec czego tworzy się niepowtarzalna szansa, by... samemu dopytać, jak to jest – szanując tradycję, być innowatorem! ●

¹ <http://www.humantouchgroup.com>

² <http://www.mikomaxsmartoffice.pl>

³ projekt opisany szerzej w art.: Zaangażuj pracowników w zmiany! <http://www.e-biurowce.pl/pl/info/arttykul/3896/zaangazuj-pracownikow-w-zmiany>

⁴ <https://pilchr.pl>

Kultura innowacji w firmach rodzinnych

Innowacja, kreatywność, to ostatnimi czasy bardzo modne słowa. Ale czym właściwie jest innowacja w biznesie?



Arkadiusz Zawada

Współzałożyciel Agencji Kreatywnej Piruet, grafik 3d, animator, reżyser, uczestnik pierwszego Projektu Firmy Rodzinne

Przed wszystkim innowacja nie jest tylko synonimem słowa wynalazek. Żeby wynalazek mógł być nazwany innowacją, musi realizować cele biznesowe i zaspokajać potrzeby klienta. Innowacja powinna dawać firmie przewagę konkurencyjną, sprawić że produkt będzie wyprzedzał trendy rynkowe. Jeszcze jedno – innowacja często jest kojarzona głównie z produktem, tymczasem innowacyjny może być łańcuch dostaw, sposób sprzedaży, strategia marketingowa, sposób zarządzania.

Firmy rodzinne dużo bardziej kojarzą się ze słowem tradycja niż innowacja, jednak czy jedno wyklucza drugie? Wertując literaturę związaną z tematem innowacji, bardzo rzadko spotyka się tematykę firm rodzinnych. Trafiłem jednak na bardzo ciekawe z punktu firm rodzinnych ujęcie tego tematu. W książce światowego eksperta w dziedzinie międzynarodowego zarządzania oraz innowacyjności, Fonsa Trompenaarsa, trafiamy na opis czterech kultur organizacyjnych i ich wpływu na innowacyjność przedsiębiorstwa. Te cztery kultury organizacyjne zostały przez autora określone jako:

- Inkubator
- Rodzina
- Pocisk Sterowany
- Wieża Eifel'a

Typy kultur organizacyjnych

Inkubator – zgodnie z opisem Trompenaarsa – to firma typowa dla Doliny Krzemowej, egalitarna, nastawiona na osobę, wysoce kreatywna. Nie chodzi tu o typowy inkubator dla małych firm, tylko o sam proces inkubacji, o miejsce doskonałe do powstawania nowych pomysłów. Jest to środowisko twórców nowych przedsięwzięć (tzw. start-up'ów), młodych, niezhierarchizowanych zespołów, w których każdy może być twórcą i autorem przyszłych nowatorskich produktów firmy.

Największym ryzykiem związanym z tego rodzaju kulturą organizacyjną, jest tak zwany kryzys przywództwa. Firma w trakcie rozwoju staje się chaotyczna i najczęściej

albo zmienia swoją kulturę na **Rodzinną** lub **Pocisku Sterowanego**, albo zostaje sprzedana.

Drugi typ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa to **Rodzina**.

Rodzina jest najczęściej spotykanym modelem zarządzania, i nie chodzi w tym wypadku o formę własności. Firmą o rodzinnej kulturze organizacyjnej może być zarówno niewielka firma rodzinna, jak i nierodzinna spółka akcyjna czy jakiegokolwiek inny typ przedsiębiorstwa. Chodzi przede wszystkim o hierarchiczną i zorientowaną na osobę strukturę zarządzania.

Trompenaars opisuje taką strukturę jako zorientowaną bardziej na osobę niż na umiejętności. Nie musisz być specjalistą i twoje umiejętności mają drugorzędne znaczenie, najważniejsze jest kim jesteś w hierarchii. Osoby o większych umiejętnościach mogą być pomijane na korzyść tych lepiej ustosunkowanych. Firmy o takiej kulturze często cechuje miła i ciepła atmosfera, ale – jak pisze Trompenaars – „istnieje ryzyko zaściskania i zacałowania się aż do bankructwa”. Firma żyje swoim wewnętrznym życiem i często – skupiając się na polityce i wewnętrznych frakcjach, intrygach, i tematach sukcesji – ryzykuje przegapienie zewnętrznych uwarunkowań, rozwoju rynku, potrzeb klientów i trendów technologicznych.

W firmie nazwanej **Rodziną** główne innowacje często idą z góry hierarchii, od głowy rodziny i jeśli sukcesor nie odziedziczył w genach innowacyjności, firma ma małe szanse na tworzenie nowatorskich produktów. Czy opis rodzinnego modelu zarządzania nic nam nie przypomina ani z niczym się nie kojarzy?

Kolejnym modelem jest tak zwany **Pocisk Sterowany**. Najbardziej znaną organizacją tego typu jest NASA. Ten typ kultury jest egalitarny, zorientowany na grupy specjalistów, struktura jest elastyczna, fachowcy z różnych dziedzin dobierają się w zespoły zależnie od potrzeb.

Relatywny wkład każdej osoby jest akceptowany przez każdego członka grupy. **Pocisk Sterowany** jest zorientowany głównie na zadanie, dominuje zarządzanie przez cele. Ten rodzaj kultury jest w pewnym sensie podobny do **Inkubatora**, ale bardziej ceni się tu fachowców, ludzi, którzy już wiedzą jak wykonać zadanie, mniej eksperymentują i mniej się uczą. Największym problemem w takiego typu firmie jest odpowiednie motywowanie pracowników, powstrzymanie rotacji. Typowy pracownik tego typu organizacji to często wolny strzelec.



Ostatni model kultury biznesowej to tak zwana **Wieża Eiffel'a**. Taki model najlepiej sprawdza się w fabrykach, w warunkach produkcyjnych. Jest to kultura zasad i procedur, nastawiona na wydajność i zadania. W firmach tego typu dominuje „wielopiętrowa” hierarchia, rola każdej osoby jest precyzyjnie i jasno określona. Rolę pracownika w firmie określa jego stanowisko. Firmy tego typu, mimo że nastawione teoretycznie na wydajność, często stają się ospałe przez narastającą biurokrację. Korporacja o piętrowej hierarchii, gdzie wszystko jest znormalizowane i obwarowane zapisami w regulaminach i instrukcjach postępowania, jest często mało elastyczna, wprowadzanie innowacji jest utrudnione przez skomplikowane wewnętrzne procedury.

W każdej z tych kultur organizacyjnych pojawiają się inne szanse i zagrożenia dla innowacyjności.

- **Inkubator** teoretycznie ma największe szanse na stworzenie innowacyjnych produktów, jednak wielkim problemem jest zarządzanie w tego typu firmie.
- **Firma Rodzinna** radzi sobie dużo lepiej z zarządzaniem, jeśli natomiast w takiej firmie innowacyjność nie jest popularna w najwyższych kręgach, bardzo mało prawdopodobne, że pojawi się w inicjatywach oddolnych.
- W **Pocisku Sterowanym** innowacyjność często ogranicza się do nowego połączenia istniejących już rozwiązań. Przez wzgląd na strukturę, opartą na fachowcach i ekspertach w danych dziedzinach, może brakować świeżych pomysłów i nietypowego spojrzenia na tematy, z którymi boryka się organizacja.
- **Wieża Eiffel'a**, ze względu na dużą biurokrację i nastawienie na wydajność i procedury, może się borykać z problemem dużej bezwładności we wprowadzaniu potencjalnych innowacji.

Z czterech wymienionych tu kultur, największe szanse na innowacje są w **Inkubatorze** i **Pocisku Sterowanym**, mniejsze w **Wieży Eiffela** oraz w strukturze **Rodzinnej**. Ciekawostką jednak jest to, że firma prawdziwie rodzinna, również ze względu na własność, na poziomie zarządzania może mieć dowolną z tych kultur organizacyjnych.

Innowacyjność a branża

Większość ludzi kojarzy innowacje z firmami stricte technologicznymi. Od razu do głowy przychodzi branża softwa-

re'u i hardware'u, producenci komputerów, urządzeń elektrycznych itp., itd. Jeśli zapytamy przypadkowo spotkaną osobę, jaka znana i wielka firma kojarzy jej się z innowacją i kreatywnością, z dużym prawdopodobieństwem padnie nazwa Aple. Aple rokrocznie wprowadza na rynek jeden – dwa nowe, mniej lub bardziej innowacyjne produkty. Produkty te często narzucają później ogólny rozwój branży i kierunki projektowania.

Jest jednak firma, którą większość z nas zna, wprowadzająca

co roku kilkanaście, a często nawet kilkadziesiąt innowacyjnych produktów. Najczęściej produkty te zajmują wiodącą pozycję w swoich sektorach rynku. A mało kto powie o tej firmie w pierwszej kolejności w kontekście innowacyjności i kreatywności.

Ta firma to Procter & Gamble. Firma nie działa w branży komputerów, telefonów, urządzeń elektrycznych czy oprogramowania. Innowacyjne produkty wprowadzane przez nią na rynek, to maszynki Gillette, gąbeczki do czyszczenia naczyń, pieluszki pampers, kosmetyki, proszki do prania, środki czystości, itp. P&G co roku wprowadza nowe formuły, nowe składniki i kolejne produkty, o krok wyprzedzając rynek, dzięki czemu produkty tej firmy nie powszednieją, co zwykle wymusza konkurowanie niską ceną.

O tym, w jaki sposób tak olbrzymia firma, mająca swoje oddziały na całym świecie, sprzedająca w tak wielu krajach, utrzymuje stałe tempo rozwoju przez innowacyjność, możemy przeczytać w książce „Zmiana reguł gry w biznesie” A.G. Lafleya i Rama Charana.

Analizując strukturę organizacyjną, którą opisują autorzy książki, można stwierdzić, że P&G łączy zalety większości wcześniej wymienionych modeli. Firma jest **Wieżą Eiffel'a**, bazuje bowiem na procedurach i systemie, co więcej – sam proces wprowadzania innowacji jest usystematyzowany. Jest po części **Pociskiem Sterowanym**, stworzyła wewnętrzne zespoły fachowców i ekspertów, potężne działy badawcze. Okazało się jednak, że to za mało i wewnętrzne zespoły specjalistów potykały się o wcześniej wspomniane problemy związane z rutyną i brakiem świeżości pomysłów. Zakładana innowacyjność okazała się zdecydowanie za małą, więc P&G stworzyła platformę Connect & Develop, która współpracuje z zewnętrznymi grupami typu **Inkubator**. Jedynym modelem struktury zarządzania, którego nie da się odnaleźć na kartach tej książki, napisanej przez CEO tej firmy, to struktura rodzinna.

Czy to oznacza, że firmy rodzinne mają małe szanse na to, żeby być liderem innowacji? Niekoniecznie, jeśli tylko potrafią zrezygnować z nadmiernego dyktatu rodziny i będą potrafiły wykorzystać kreatywny potencjał każdej osoby w firmie.

Czego z całego serca naszym rodzinnym przedsiębiorcom życzyć. ●

Innowacje – zderzenie perspektyw sukcesora i nestora

Aby utrzymać przewagę konkurencyjną na dzisiejszym bardzo turbulentnym i wciąż zmieniającym się rynku, trzeba postawić na innowacje i dostosować się do tempa zmian i nowości, które narzucają wszyscy liczący się jego uczestnicy.



Marietta Lewandowska

Instytut Biznesu Rodzinnego, BUSINESS
DISCOVERY

Czy firmy rodzinne wykorzystują szansę, jaką dają innowacyjne rozwiązania? Czy właściciele są gotowi ustąpić nowym, nieznanym im dotąd metodom? Czy młodzi sukcesorzy mają rację stawiając na innowacje?

Badania mówią, że...

Bardzo często prawdziwy sukces firmy nie jest już mierzony tylko wskaźnikami finansowymi, jak rentowność przedsiębiorstwa czy wyniki finansowe w ujęciu księgowym, ale także zwraca się uwagę na wartość firmy określoną sumą wartości poszczególnych jej aktywów niematerialnych: relacji międzyludzkich istniejących w przedsiębiorstwie, motywacji pracowników, lojalności klientów, stopnia zaangażowania w rozwój oraz podejścia do zmieniających się trendów. Jedną z tych wartości są właśnie innowacje. Zdarza się jednak, że właściciele, którzy są jednocześnie założycielami rodzinnego biznesu, nie są wcale gotowi na nadchodzące zmiany. Czy powinni być? Czy innowacja to zawsze szansa na rozwój przedsiębiorstwa? Jakie jest podejście właścicieli i sukcesorów względem zmian i czy ich obawy, bądź determinacja ma rację bytu?

Jak pokazują amerykańskie badania, całkiem spora liczba firm rodzinnych charakteryzuje się niższą dynamiką innowacji w porównaniu z firmami nierodzinnymi, a ich właściciele i rodziny zaangażowane w biznes przykładają więcej wagi do potencjalnego ryzyka, niż większego zwrotu z zainwestowanego kapitału.¹ Logika i strategia funkcjonowania firm rodzinnych są ukierunkowane na rozwój i egzystencję długofalową, co w praktyce bardzo często oznacza, że większe znaczenie ma dla nich zapewnienie dobrobytu rodzinie i przyszłym pokoleniom mającym w przyszłości ob-

jąć firmę, niż wprowadzanie i inwestowanie w innowacyjne rozwiązania, które mogą się wiązać z nieprzewidywanymi konsekwencjami.² Właściciele firm rodzinnych cenią sobie tradycję, stabilizację, spokój oraz jasne i wymierne korzyści z podejmowanych działań, a podjęcie się zmodernizowania poszczególnych części przedsiębiorstwa wymaga nie tylko sporego nakładu finansowego, ale przede wszystkim wiąże się z dużym ryzykiem, którego niejednokrotnie właściciele wolą unikać.

Czy młode pokolenie to innowacyjne spojrzenie na rzeczywistość?

Sukcesorzy często patrzą na przedsiębiorstwo w zupełnie odmienny sposób niż ich rodzice. Wchodzą do firmy, rozglądają się, obserwują i po niedługim czasie już widzą w jakich segmentach należałoby dokonać zmian i wprowadzić nowe rozwiązania, które pomogłyby usprawnić działanie całego systemu. A wcale nie wynika to z ich doświadczenia, bo go przecież nie mają! Dzieje się tak dlatego, że dzieci właścicieli firm rodzinnych dorastały i wychowywały się w rzeczywistości, która nowe rozwiązania technologiczne, informatyczne czy komunikacyjne musiała akceptować i wdrażać w życie praktycznie codziennie. Nieustające innowacje zalewały i dalej zalewają strumieniem nowych idei, pomysłów, funkcji, zastosowań, metod dotarcia do klienta, przekazywania informacji czy dystrybucji. Różnica w ich odbiorze polega na tym, że młode pokolenie przygotowujące się dopiero do przejęcia funkcji zarządczej w przedsiębiorstwie rodzinnym, ma zdecydowanie wyższy poziom otwartości na rzeczy nowe i nieznane. „Tato, Ty nie rozumiesz! Nowa strona internetowa zwiększy nie tylko zasięg naszych odbiorców, ale może także otworzyć nam drzwi do nowych metod dystrybucji! Ja wiem, co myślisz... A to wcale nie musi być takie drogie i ryzykowne! To tylko jedna zmiana.” „Może i jedna, ale za to jak wielka” – myśli wtedy przejęty ojciec. Sukcesorzy są przyzwyczajeni patrzeć na zmiany, które ich otaczają przez pryzmat korzyści i widzą w nich szansę na rozwój i zwiększenie efektywności całego przedsiębiorstwa. Nie są natomiast najchęćiej w sta-

nie przewidzieć (ani wyliczyć) ewentualnych negatywnych skutków, będących konsekwencją szybkich i nie zawsze przemyślanych zmian. Łatwiej jest im jednak dostosować ofertę do klientów wykorzystując nowoczesne narzędzia marketingowe, są otwarci na skomputeryzowanie pewnych funkcji i stanowisk działających w firmie, większym zaufaniem obdarzają nowoczesne technologie, których zastosowanie często przyprawia właścicieli o ból głowy. Młodzi sukcesorzy zazwyczaj nie boją się skorzystać z nowych metod, bo są przyzwyczajeni do tego, że to, co teraz jest nowe i nieznane, już w niedalekiej przyszłości będzie zastąpione przez kolejne rozwiązanie. Zdają sobie sprawę, że już dzisiaj należy wykorzystać wszystkie dostępne środki, aby jutro móc zbudować przewagę konkurencyjną opierającą się na możliwych nowych rozwiązaniach. Jednak muszą też pamiętać o tym, że założycielom firm rodzinnych i ich metodom także należy się szacunek. Dopiero połączenie w odpowiedniej proporcji spojrzenia młodych i podejścia właścicieli do tradycyjnych rozwiązań może zaowocować najlepszymi w skutkach efektami dla przedsiębiorstwa.

**Dopiero połączenie
w odpowiedniej proporcji
spojrzenia młodych
i podejścia właścicieli do
tradycyjnych rozwiązań może
zaowocować najlepszymi
w skutkach efektami dla
przedsiębiorstwa.**

Czy dla właściciela najlepsze jest podejście sprawdzone?

Właściciele firm rodzinnych mają z kolei tendencję do bagatelizowania problemu jakim jest brak innowacyjności w biznesie. Kiedy ich dziecko (bądź też inny młodszy od niego członek rodziny, będący potencjalnym sukcesorem) przychodzi z pomysłem na usprawnienie poszczególnych procesów proponując nowe, nieznane dotąd i niestosowane rozwiązanie, nierzadko zdarza się, że słyszy w odpowiedzi: „Kim Ty jesteś, żeby sugerować mi takie zmiany? Przecież Ty się na tym w ogóle nie znasz. Moje metody, które stosujemy w firmie już od wielu lat są przecież skuteczne i dobrze znane wszystkim pracownikom. Nie stać nas teraz na jakiegokolwiek zmiany, zwłaszcza, że nie idzie nam teraz najlepiej. Nie mam ani głowy, ani czasu, a tym bardziej pieniędzy na Twoje innowacje!” I w taki właśnie sposób bardzo wiele naprawdę dobrych i ciekawych rozwiązań może nigdy nie dojść do skutku, zaprzepaszczając tym samym okazję do podniesienia się z trudnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Jednak trzeba także przyznać, że dla samego właściciela, który faktycznie bardzo wiele poświęcił rozpoczynając działalność rodzinnego przedsiębiorstwa, zmiana nie jest łatwa. Jego przywiązanie do rozwiązań, które sam opracował i wdrożył w życie pracowników i firmy, jest bardzo uzasadnione. Wielokrotnie zdarza się też, że jego systemy, które istnieją i działają w firmie od wielu lat, są ciągle sprawne, dobre i z praktycznego punktu widzenia – efektywne. Jednak, aby utrzymać przewagę konkurencyjną na dzisiejszym, bardzo turbulentnym i wciąż zmieniającym się rynku, trzeba postawić na innowacje i dostosować się do tempa

zmian i nowości, które narzucają wszyscy liczący się jego uczestnicy.

Dzisiejsza szansa na lepsze jutro

Właściciele firm rodzinnych muszą nauczyć się ustępować nowym rozwiązaniom, które w połączeniu z wszystkimi pozostałymi aspektami firmy rodzinnej mogą zapewnić jej wyjątkowo silną pozycję na rynku. Rodzinne przedsiębiorstwa mają zazwyczaj bardzo mocno rozbudowane poczucie tożsamości, lojalności, tradycji, wspólnych wartości i są (wspólnie z pracownikami) bardzo zaangażowane w rozwój i budowanie trwałości firmy. Przy wykorzystaniu ogromnego potencjału, który wyróżnia ich na tle pozostałych nierodzinnych przedsiębiorstw, są w stanie osiągnąć spory sukces. Aby to było możliwe, właściciele (oraz osoby na stanowiskach zarządczych) muszą pamiętać, że tylko poprzez zastąpienie starych procesów, produktów i modeli biznesowych na nowe i innowacyjne, są w stanie pozostać konkurencyjnymi w perspektywie długofalowej. Jeśli zrównoważą w subtelny i inteligentny sposób potrzebę stabilności i tradycji firmy rodzinnej wraz z pragnieniem poszukiwania i wykorzystywania nowoczesnych rozwiązań, staną przed ogromną szansą zbudowania nie tylko wielopokoleniowego przedsiębiorstwa rodzinnego, ale przede wszystkim rozwijającego się i dążącego do zmian na lepsze przedsiębiorstwa, które będzie w stanie objąć znaczącą pozycję na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. ●

¹ Tanewski G.A., Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms, Belfast, 2003.

² Craig J., Dibrell C., The natural environment, innovation, and firm performance: a comparative study, Family Business Review, Boston 2006.



Potrzeba więcej odwagi

Z profesorem Michałem Kleiberem, prezesem Polskiej Akademii Nauk, byłym ministrem nauki i szkolnictwa wyższego, rozmawia Mieczysław T. Starkowski.

Mieczysław T. Starkowski: Panie profesorze, firmy rodzinne kojarzą nam się z tradycją, co jest odbierane jednoznacznie pozytywnie. Zdaniem sceptyków natomiast zjawisko to obejmuje również przywiązanie do starych metod zarządzania przedsiębiorstwem, co między innymi oznacza ograniczenie innowacyjności. Czy zgadza się Pan z taką opinią?

Michał Kleiber: Firmy rodzinne obejmowane są jedną nazwą, ale są wielką, niezwykle zróżnicowaną zbiorowością. W większości krajów europejskich stanowią połowę, a w niektórych nawet około trzech czwartych wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw. Ich znaczenie dla gospodarki jest więc ogromne. Ja również niezwykle je cenię. Poza tym wydaje mi się, że właśnie firmy rodzinne są najlepszym remedium na jedną z głównych bolączek rozwiniętego świata (w tym Europy), czyli bezrobocie. W inny sposób nie jesteśmy w stanie zapewnić obniżenia stopy bezrobocia, a także – na czym nam przecież bardzo zależy – powrotu 2 milionów naszych rodaków, którzy wyjechali z Polski. W tym przypadku firmy rodzinne mają do odegrania kolosalną rolę. Oczywiście rozwój sytuacji będzie w znacznym stopniu zależał od władz, czyli skuteczności działań rządu i parlamentu.

Wracając natomiast do pana pytania... Tak, zgadzam się, że przy wszystkich zaletach, jakie mają firmy rodzinne, pojawia się też – niejako wbudowany – problem z ich innowacyjnością. Co naturalnie nie znaczy, że wiele z nich nie radzi sobie znakomicie. Ale rzeczywiście, to przywiązanie do tradycji, które jest siłą firm rodzinnych, czasem ogranicza chęć do wprowadzania daleko idących innowacji. Wynika to z jednej strony z wiary w tradycyjny sposób prowadzenia biznesu, a z drugiej – zapewne z zawodowego przygotowania właścicieli firm-seniorów.

Czy możemy mówić o klasycznym zjawisku: młode pokolenie – następcy przejmujący firmy są bardziej skłonni do innowacyjności niż rodzice?

Tak sądzę. I jeśli młodsze pokolenie, przejmujące władzę, nie zdobędzie się na odwagę i nie postawi na innowacyjność, to przedsiębiorstwa mogą mieć problem. I będzie on w przyszłości coraz poważniejszy. Trudno bowiem dzisiaj myśleć o sukcesie rynkowym bez nastawienia na zmiany. To brzmi może jak slogan, ale taka jest rzeczywistość. W dobie postępującej globalizacji nawet tak duży rynek wewnętrzny jak polski przestał gwarantować trwały sukces gospodarczy. A przecież celem firmy rodzinnej jest właśnie sukces, który będzie trwał przez generacje. Dostrzegam w tym pewien problem. W wielu przedsiębiorstwach jest on skutecznie rozwiązywany. Ale sporo firm rodzinnych ma z tym jednak kłopot.

Młodzi ludzie, jak myślę, są bardziej świadomi wyzwań współczesności, mają też więcej odwagi. Lepiej rozumieją



Fot. Zbyszek Kaczmarek/East News

Nie ma takiego obszaru działania, w którym nie można być innowacyjnym – mówi prof. Michał Kleiber

zasady funkcjonowania globalnego rynku, konkurencyjności i innych zagrożeń. To z pewnością dobra wiadomość, bo jesteśmy przecież w okresie, w którym bardzo wiele firm jest przejmowanych przez następną generację rodzinną. I to jest wielka szansa, że problemy z innowacyjnością będą coraz mniejsze.

Panie profesorze, generalnie jak oceniamy stopień innowacyjności gospodarki? Gdzie są największe szanse?

Jak już powiedziałem, innowacyjność uważa się dzisiaj powszechnie za klucz do trwałego rozwoju firm i podnoszenia konkurencyjności całej gospodarki. Ale stała się też hasłem, przez wiele osób przytaczanym bez głębszego zrozumienia. Na przykład niektórzy utożsamiają innowacyjność wyłącznie z produktami. Miałoby więc chodzić o to, żeby zaprojektować i wyprodukować nowy świetny telefon komórkowy albo nowoczesny samochód. Oczywiście dobrze by było, gdyby tak się kiedyś stało. Ale to nie jest jedyne, a w naszych warunkach nawet główne źródło innowacyjności, która ma w rzeczywistości bardzo różne oblicza. Mówimy o innowacyjności w zakresie procesu produkcji, marketingu, w sferze rekrutacji pracowników i wielu innych obszarach. Czyli jest wiele elementów, które w polskich warunkach są łatwiejsze do osiągnięcia niż wytworzenie przełomowego produktu. I o tym warto pamiętać.

Drugie powszechne nieporozumienie polega na tym, że innowacyjne mogą być tylko bardzo małe przedsiębiorstwa, te słynne garażowe firmy, czyli start-upy. Otóż nieprawda...

Innowacyjne mogą być firmy dowolnej wielkości...

...i to jest rzecz bardzo istotna, którą trzeba sobie uświadomić. To wymaga oczywiście wizji i specyficznych umiejętności menedżerskich, ale na pewno jest możliwe. Kolejne nieporozumienie opiera się na tym, że innowacyjnym można być tylko w kilku specyficznych dziedzinach, przede wszystkim technologiach informacyjnych, bio- i nanotechnologiach i tym podobnych. Oczywiście są to obszary, na które patrzy dzisiaj cały świat, natomiast innowacyjnym można być wszędzie, również w tak tradycyjnych branżach jak górnictwo czy hutnictwo. Nie ma takiego obszaru działania, w którym nie można być innowacyjnym. Krótko mówiąc, trzeba myśleć o tym, żeby w sposób nowy – nieznanym gdzie indziej – wychodzić naprzeciw wyzwaniom. To wszystko nie ma specjalnego związku ani z wielkością firmy, ani z obszarem, w którym działa.

Powszechnie uważa się, że w tej dziedzinie Polska klasyfikuje się bardzo nisko w Europie.

Niestety, to prawda. Statystyki są przygnębiające. Oczywiście idziemy do przodu, jest coraz lepiej, ale nie zaryzykowałbym twierdzenia, że doganiamy światową, czy choćby europejską czołówkę. A powinniśmy doganiać, bo mamy historyczne opóźnienia. To jest wielkie wyzwanie, które stoi przed Polską. Jeśli wszyscy wierzymy, że innowacyjność jest tak potrzebna, a nam się to nie udaje, to co w takim razie jest powodem? Moim zdaniem chodzi zwłaszcza o brak świadomości, że innowacyjność opiera się na synergii wielu działań w paru obszarach. One wszystkie muszą być z sobą zsynchronizowane. To nie jest tak, że damy troszkę więcej pieniędzy na badania naukowe albo troszeczkę ułatwimy życie przedsiębiorcom, bo zrobimy jedno okienko do rejestracji czy coś podobnego i sprawa została załatwiona. To wszystko jest potrzebne, ale żeby zaowocowało dostrzegalnym wzrostem innowacyjności, musi być z sobą zsynchronizowane. Moim zdaniem wielkim problemem Polski jest sektorowość naszego życia politycznego.

Sektorowość, a przy tym brak wizji?

No właśnie. Obserwuję funkcjonowanie rządu, różnych ministerstw i wiem, że rodzą się w nich całkiem rozsądne pomysły, ale one nie są skoordynowane, a to praktycznie przekreśla szanse na sukces. Jak wszyscy wiemy, na poziomie rządowym nie ma koordynatorów wielkich wyzwań. Premier jest politykiem i nie ma głowy, żeby koordynować takie „przyziemne” sprawy jak innowacyjność. Wicepremierów-koordynatorów de facto nie ma, bo są przyporządkowani swoim resortom i mają ograniczony wpływ na pozostałe.

Możemy się zastanawiać: kto w polskim rządzie odpowiada za to, że innowacyjność jest tak niska? Na to pytanie nie ma odpowiedzi. W Polsce obowiązuje ustawa o działach administracji określająca obowiązki poszczególnych ministrów. Innowacyjność jest przypisana ministrowi gospodarki. Ale on ma na głowie tysiące problemów zupełnie innego typu. Zmaga się z górnikami i energetyką. W efekcie innowacyjność to dla niego kwiatek do kożucha. Szczególnie jeśli wicepremier zajmujący się gospodarką jest szefem małej partii koalicyjnej, to trudno, żeby kontrolował ministerstwa,

które są rządzone przez ministrów z partii dużego partnera. To jest naprawdę poważny problem. Uważam, że dojrzelismy do tego, żeby mieć trzech czy czterech wicepremierów odpowiedzialnych za poszczególne obszary życia publicznego i żeby te osoby zajęły się właśnie taką koordynacją.

Oczywiście do roli koordynatora innowacyjności mogłoby aspirować Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, bo ono opracowuje odpowiednie programy nauczania i badań. Tradycyjnie na świecie innowacyjność jest bardzo silna na przykład w sektorze ochrony zdrowia i farmacji, środowiska czy obrony narodowej, więc i te resorty powinny być zaangażowane we wspólne proinnowacyjne działania. Ale w Polsce o innowacyjności trudno tam myśleć, bo zawsze są ważniejsze problemy. U nas wielkie pieniądze na innowacyjność są w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju. Ten resort odpowiada przecież za dystrybucję środków unijnych. Tyle że, niestety, nigdzie nie ma koordynacji w tym zakresie. Bardzo nad tym ubolewam. W Polsce – ze względów strukturalnych – nie jesteśmy w stanie wygenerować synergii, która jest niezbędna do tego, żeby dokonać skoku, jeśli chodzi o innowacyjność. Dostrzegam wysiłki w poszczególnych resortach, u konkretnych polityków, ale według mnie ciągle mamy przed sobą potężne bariery. I nie widzę przesłanek, żeby miały one szybko zniknąć.

Podobno w najbliższych latach sytuacja ma się zmienić. W nowej perspektywie finansowej więcej pieniędzy ma być przeznaczonych na szeroko pojęty rozwój, w tym nowe technologie.

To prawda. Komisja Europejska racjonalnie rozpoznaje wyzwania. I to jest bardzo dobra wiadomość, ponieważ to prawdopodobnie ostatni okres dopływu tak wielkich środków unijnych do Polski. Tym większe znaczenie ma ich dobre wykorzystanie. Zwłaszcza że zdecydowana większość ma być przeznaczona na modernizację państwa.

Przy czym realizowane zadania będą tym razem związane z inicjatywami przedsiębiorców. Moim zdaniem to ogromna szansa, ale również poważne zagrożenie. Polega ono na tym, że wiele polskich firm – w tym firm rodzinnych (wracam do początku naszej rozmowy) – nie ma do innowacyjnych działań przekonania, odwagi bądź środków finansowych na wkład własny. Dlatego zastanawiam się, czy będą dostatecznie aktywne w wykorzystywaniu pojawiającej się szansy i sięgać po dostępne środki. Obawiam się, że duża ich część może trafić do działających w Polsce, z zasady silniejszych finansowo, firm zagranicznych.

Oczywiście nie chcę zapowiadać porażki. Przeciwnie, bardzo chciałbym się mylić. Trzymam kciuki, żeby polskie przedsiębiorstwa, w tym firmy rodzinne, radziły sobie coraz lepiej; między innymi by były coraz bardziej innowacyjne. ●

**Mieczysław T. Starkowski**

dziennikarz, od wielu lat zajmuje się tematyką biznesową

Kobieca sukcesja we Francji i we Włoszech

Co mają ze sobą wspólnego Francja i Włochy? Pośród wielu podobieństw można dopatrzyć się również tego, że obie gospodarki zbudowane są na przedsiębiorczości rodzinnej. Jeżeli kraje te łączą przedsiębiorstwa rodzinne, to dotyczy też ich problem sukcesji, w tym oczywiście kwestia kobiet w tym procesie.



dr Alicja Hadryś-Nowak

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

We Francji przedsiębiorstwa rodzinne wytwarzają ponad 60% PKB. Podczas gdy 39% właścicieli firm rodzinnych deklaruje chęć utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny, tylko 7,2% potencjalnych sukcesorów jest skłonnych przejąć rodzinny biznes. Odsetek ten jest najniższy w Europie. Istnieje wiele powodów, dla których zarówno sukcesorki, jak i sukcesorzy wykazują brak zainteresowania przejęciem rodzinnej firmy. Wśród najczęściej występujących powodów wymienia się: kwestie podatkowe związane ze spadkami i darowiznami, złożoność uwarunkowań prawnych, kwestie finansowania rozwoju, brak wcześniejszego, odpowiedniego przygotowania sukcesorów oraz dążenie do zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym. Kwestia płci jest również nie bez znaczenia. Szacuje się, że około 32% przedsiębiorców we Francji to kobiety, jednak sukcesja pomiędzy ojcem a córką to nadal odosobnione przypadki.

Francuskie sukcesorki

Badania pokazują, że we Francji mężczyźni „muszą martwić się o mniej i mniej udowadniać”, podczas gdy kobiety ciągle muszą mierzyć się z tzw. „szklanym sufitem”, również w firmach rodzinnych. Synowie nadal są sukcesorami „naturalnymi” czy pierwszego wyboru. Kobiety rzadko brane są pod uwagę jako sukcesorki w firmach rodzinnych. Córki najczęściej zostają sukcesorkami w sytuacji nagłej, np. nieoczekiwana śmierć w rodzinie czy odmowa wybranego sukcesora. Jednakże przy wyborze kandydata na sukcesora brane są pod uwagę również inne kryteria, nie tylko kolejność urodzenia czy płeć. Ważne są również cechy osobowości takie, jak: charakter, determinacja w działaniu czy zaangażowanie. Ponadto liczą się umiejętności związane z zarządzaniem, komunikowaniem się czy szeroko rozumiana przedsiębiorczość. Nie bez znaczenia jest również wsparcie członków rodziny, a także wsparcie ludzi związanych z przedsiębior-

stwem rodzinnym. Zauważyć należy, że we Francji relacja pomiędzy córką a ojcem jest relacją szczególną. Badania pokazują, że córki pozostają pod bardzo dużym wpływem swoich ojców, stąd często później w życiu zawodowym powstaje problem z uniezależnieniem się córki i zdobyciem jej własnej tożsamości zawodowej.

Przedsiębiorczość rodzinna we Włoszech

We Włoszech przedsiębiorstwa rodzinne stanowią 93% wszystkich przedsiębiorstw. Zatrudniają 98% siły roboczej dostępnej w przemyśle oraz wytwarzają około 70% włoskiego PKB, co więcej – przedsiębiorstwa rodzinne we Włoszech stanowią 99% małych i średnich przedsiębiorstw. Włosi charakteryzują się tym, że prawie w ogóle nie zakładają nowych przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych dla włoskiej gospodarki oraz fakt, że Włosi mają jeden z niższych wskaźników zakładania nowych przedsiębiorstw w Europie, kwestia wewnątrzrodzinnej sukcesji jest sprawą niezwykle istotną, nie tylko dla konkretnego przedsiębiorstwa rodzinnego ale również dla utrzymania poziomu przedsiębiorczości w ogóle.

Jeśli chodzi o córki w procesie sukcesji, to dotychczas przeprowadzono niewiele badań na ten temat. Jedno z nich pokazało, że włoskie rodziny charakteryzują się wysokim poziomem równości w traktowaniu córek oraz synów. Oznacza to, że w procesie sukcesji córki i synowie są na równi brani pod uwagę jako potencjalni następcy. Nie odnotowano również znaczących różnic w traktowaniu córek i synów w trakcie przygotowywania do przejęcia rodzinnego biznesu. Determinantą przejmowania firmy rodzinnej przez kobiety jest chęć kontynuacji dzieła przodków. Największe problemy kobiet przedsiębiorców we Włoszech dotyczą przede wszystkim początku kariery zawodowej czy też początkowego okresu objęcia kierowniczego stanowiska. Dotyczą one głównie uwiarygodnienia się na zajmowanym stanowisku, uchwycenia równowagi między życiem zawodowym a życiem prywatnym, a także zdobycie nowych klientów. Małe i średnie firmy we Włoszech są idealnym miejscem dla usunięcia zjawiska tzw. „szklanego sufitu”, ale tylko w tych przypadkach, kiedy kobieta jest w radzie nadzorczej firmy lub gdy pełni funkcje zarządcze. Co więcej, rodzinność firmy jest pozytywnie skorelowana z obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych. Jeśli

chodzi natomiast o proces sukcesji to właściciele przedsiębiorstw rodzinnych przy wyborze sukcesora kierują się głównie predyspozycjami potencjalnego następcy, płąc to kwestia wtórna. ●

Wykorzystane materiały:

1. Transregio, 2006, Enquete sur la Transmission d'Entreprise dans Sept pays Europeens.
2. Mellerio Report, 2009, Transmission de l'Entreprises Familiales. Rapport a Herve Novelli, Secretaire d'Etat chargé du Commerce, Octobre.
3. Bayad, M., Barbot, M.C., 2002, Proposition d'un Modele de Succession dans les PME Familiales: Etude de Cas Exploratoire de

la Relation Pere-Fille. Congres International Francophone sur la PME, HEC Montral.

4. Banca d'Italia, 2004, Proprieta e Vontrollo delle Imprese Italiane, Milano.
5. European Commission, 2008, Overview of Family Business Relevant Issues.
6. Cerif (Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia), 2008, La Imprese di Famiglia, Convegno CERIF.
7. Istat, 2008, Rapporto Annuale, La situazione del Paese nel 2008.
8. Bosma, N., Levie, J., 2010, Global Entrepreneurship Monitor 2009 Global Report, London: Global Entrepreneurship Research Association.

Sukcesja w firmach rodzinnych na Bliskim Wschodzie

Model sukcesji w firmach rodzinnych Bliskiego Wschodu jest zdeterminowany tradycyjną kulturą, choć w ostatnim czasie dają się zauważyć pewne zmiany w kwestii wyboru sukcesora.



Gniewomir Pierkowski

Locuples International Business
Development – Kancelaria Rozwoju Biznesu
Międzynarodowego

Większość firm rodzinnych na Bliskim Wschodzie została założona w drugiej połowie XX wieku. Najstarsze z nich (i wywierające największy wpływ na kształt bliskowschodniej gospodarki) mają blisko dwustuletnią tradycję, którą wywodzą z jeszcze wcześniejszych stuleci. Wtedy to przodkowie założycieli w celu osiągnięcia sukcesu biznesowego – znalezienia nowych rynków zbytu dla swoich produktów lub zakupu atrakcyjnych towarów oraz zapewnienia rodzinie godziwych warunków życia – poświęcali miesiące, albo nawet lata swojego życia na eksplorację odległych terenów, oddalonych od ich miejsca zamieszkania czasami o tysiące kilometrów. Surowy, bezlitosny klimat, czyhające liczne niebezpieczeństwa ze strony przyrody, jak i nieznanymi narodów oraz wrogich klanów budowały nie tylko przyszłe tradycje firm, ale także kształtowały charakter „biznesmenów pustyni”. Im to od pokoleń już od dziecka wpajano: jak być nieustępliwym i walczyć

z przeciwnościami losu, zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym; dbać o rozwój fizyczny, duchowy i intelektualny; szacunek dla rodziny oraz innych ludzi – zwłaszcza biednych i chorych. Dlatego firmy rodzinne na Bliskim Wschodzie łączą przeszłość z teraźniejszością, poprzez tworzenie przyszłości dla kolejnych pokoleń, które będą wychowywane w podobnym duchu. Hartuje się w ten sposób nowe pokolenie, które potrafi w sposób elastyczny i zarazem efektywny wykorzystywać każdą nadarzącą się sytuację do osiągnięcia sukcesu biznesowego oraz umiejętnie łączyć realizację celów biznesowych i prospołecznych.

Cechy kultury wpływające na model sukcesji

Najważniejszym elementem tradycji w bliskowschodnich firmach rodzinnych – zwłaszcza tych największych, zatrudniających dziesiątki tysięcy ludzi i posiadających roczny obrót w wysokości setek milionów dolarów – jest specyficzna budowa ich struktur organizacyjnych oraz dobór sukcesorów. Większość dużych firm rodzinnych, które powstały na Bliskim Wschodzie opiera się na współpracy wewnątrz klanów – pewnej ilości blisko spokrewnionych ze sobą rodzin, tworzących szereg tzw. Gabila. Członków klanu obowiązuje bardzo surowe wewnętrzne prawo. Jeśli któryś z jego członków dokonał morderstwa, brał udział

Tabela 1. Najstarsze firmy rodzinne na Bliskim Wschodzie

Lp.	Nazwa firmy	Rok założenia	Rodzina	Przemysł	Siedziba	Kraj
1	Haji Abdullah Alireza and Co Ltd	1845	Alireza	Turystyka	Dżudda	Arabia Saudyjska
2	W J Towell & Co LLC	1866	Sultan	Handel	Muscat	Oman
3	Khimji Ramdas LLC	1870	Khimij	Handel	Muscat	Oman
4	El Rashidi El Mizan Confection	1889	El Rashidi	Cukierniczy	Kair	Egipt
5	Yusuf Bin Ahmed Kanoo Holdings Co.	1890	Kanoo	Różny	Manama	Bahrain

Źródło: EY Family Business Yearbook 2014 s.124-127

w malwersacjach finansowych, albo źle traktował pracowników – żaden członek klanu nie stanie w jego obronie, a on sam zostanie z niego wykluczony. Podstawą pokrewieństwa w ramach wielkiej klanowej rodziny jest urodzenie, ale zdarzają się przypadki, że może ono zostać nadane w ramach rytuału przysposobienia do klanu, np. uroczystego podzielenia się pokarmem z nestorem rodu. Bardzo ważnym elementem tradycji biznesowej jest także Asabija – bezgraniczna i bezwarunkowa wierność w stosunku do członków klanu.

Każdy Klan jest reprezentowany przez swojego tytularnego zwierzchnika – szejka, czyli najstarszego człowieka szczepu (lub najzamożniejszego). Jest on nie tylko nestorem – zwierzchnikiem wszystkich spokrewnionych rodzin, które wchodzi w jego skład, ale także szefem rodzinnego przedsiębiorstwa. Zarządza wszystkimi rodzinami, które wykonują na rzecz rodzinnego przedsiębiorstwa określone prace, w których od wieków są wyspecjalizowane. Jedne rodziny pełnią role typowe przywódcze i zarządzają firmą, inne typowo specjalistyczne, np. są odpowiedzialne za prowadzenie handlu, zakupy lub też kontrolę procesu produkcji.

Wybór sukcesora

Wybór sukcesora polega na akceptacji najstarszego kandydata przez wszystkie rodziny. Obecnie można jednak zaobserwować powolne odchodzenie od tego modelu na rzecz wyboru (niezależnie od wieku) najlepszego kandydata z możliwych – takiego, który odebrał staranne wykształcenie w najlepszych uczelniach świata, zna języki obce, posiada świetny zmysł organizacyjny oraz doskonale umiejętności negocjacyjne. Zmiana dotychczas stosowanych zasad jest spowodowana tym, że mimo iż przez wieki model z wyborem najstarszego wiekiem kandydata był uważany za sprawdzony, to powoli przestaje być efektywny. Według badań firm rodzinnych, które zostały przeprowadzone na zlecenie największych firm doradczych (m.in. E&Y i PWC) we wszystkich państwach Bliskiego Wschodu, okazało się, że stosowanie zasady – sukcesorem zostaje najstarszy z rodu – nie przynosi wymiernych efektów biznesowych. Badania udowodniły nawet, że już w trzecim pokoleniu takie działania przynosiło szkodę firmie lub doprowadzało ją do upadku.

Dlatego obecnie nestor nie zakłada już, że najstarszy członek rodu ma „z góry” zagwarantowane prawa do sukcesji. Nestor często do ostatniej chwili nie zdradza swojej decyzji obserwując wszystkich potencjalnych kandydatów

podczas codziennej pracy, nauki i kontaktów społecznych (zwracając przy tym uwagę na ich stosunek do rodziców, rodzeństwa, dalszych krewnych oraz partnerów, przyjaciół i lokalnych społeczności). Potencjalni sukcesorzy cały czas muszą się doskonalić jako przedstawiciele biznesu, rodziny oraz społeczeństwa. Jeśli sprawdzą się na tych płaszczyznach, nieważne w jakim są wieku, mają duże szanse na przejęcie rodzinnego biznesu.

Często spotykanym problemem jest to, że nestor nie wie, w jaki sposób ma oceniać grono potencjalnych kandydatów. Nie zawsze ocena prowadzona przez głowę rodziny przyczynia się do wyboru sukcesora. W wielu przypadkach długotrwała „obserwacja” bez jednoznacznego wskazania następcy przyczynia się do nieporozumień pomiędzy młodym i starszym pokoleniem oraz między samymi potencjalnymi następcami. Dlatego w ostatnich latach, dzięki pomocy prawników i specjalistów od zarządzania, przeprowadzana jest kodyfikacja procedur wyboru sukcesora. „Przepisy” te regulują najważniejsze czynniki, które są brane pod uwagę przy jego wyborze, a oddelegowani pracownicy z firm doradczych czuwają na tym, aby przeprowadzona ocena kandydatów była efektywna. W wielu przypadkach, dzięki pomocy doradców dochodzi do znacznie poważniejszych zmian w zakresie struktur organizacyjnych firmy oraz jej osobowości prawnej. Sukcesor zostaje prezesem spółki, a pozostali kandydaci zostają członkami rady nadzorczej, w wielu przypadkach równolegle zarządzając mniejszymi firmami, wchodzącymi w skład rodzinnego przedsiębiorstwa.

Po ustąpieniu nestor nie przechodzi automatycznie na emeryturę. Jeśli chce, albo jeśli istnieje konieczność dalszego wdrażania sukcesora do prac firmy, może służyć radą swojemu następcy jako doradca. Na stanowisku tym może pracować aż do momentu, w którym stwierdzi, że wiek lub stan zdrowia uniemożliwiają mu aktywną pracę dla firmy. ●

Bibliografia:

- EY Family Business Yearbook 2014.
- Family Businesses Face New Challenges, Booz 2009.
- Family Firms in the Middle East: The New Rules of Engagement, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/family-firms-in-the-middle-east-the-new-rules-of-engagement/>.
- ME family businesses growing despite hurdles, <http://www.bqdo.com>.
- The Family Firm: Central to the success of the Middle East, PWC 2013.

Rodzinna tawerna na Cykladach

In 1995, when my brother and I were 7 and 10 years old, our parents made a decision that changed our lives radically. They opened this tavern. At first we were shocked; we were suddenly all alone in an empty house. However, naturally, we adapted ourselves to our new life. We gradually realised that our home had moved here, to this tavern, although we were two young children then. Years passed and our parents got tired. They decided to retire. Our options were two: we could either change "home" or stay here and eagerly continue what our parents had struggled for...

Welcome.

Na wakacjach byłam na Cykladach. Na jednej z wysp, Naxos, poszliśmy wieczorem na kolację. Wybraliśmy małą, sympatyczną tawernę. Wzięłam do ręki menu i przeczytałam taki oto tekst:

„W 1995 roku, kiedy mój brat miał 7, a ja 10 lat, nasi rodzice podjęli decyzję, która radykalnie zmieniła nasze życie. Otworzyli tawernę. Początkowo był to dla nas szok: nagle zostaliśmy całkiem sami w pustym domu. Z czasem, oczywiście, jakoś zaadaptowaliśmy się do naszego nowego życia. Zdaliśmy sobie sprawę, że nasz dom przeniósł się tutaj, do tej tawerny, choć byliśmy wówczas dwójką małych dzieci.

Lata mijały i nasi rodzice poczuli się zmęczeni. Zdecydowali się przejść na emeryturę. Mieliśmy dwie opcje: albo zmienić „dom” albo pozostać tutaj i kontynuować to, w co nasi rodzice włożyli tyle wysiłku...

Witamy.” ●

Napisała **Małgorzata Mączyńska**
z wakacyjnej podróży

Już od 2011 roku w Łodzi mają miejsce szczególne wydarzenia, jakimi są spotkania naukowców i przedsiębiorców z firm rodzinnych mające na celu rozwój wiedzy o współczesnych uwarunkowaniach zarządzania firmą rodzinną.

W tym roku w dniach 19-21 maja 2015 roku będzie miała miejsce już piąta Konferencja Naukowa „**Firmy Rodzinne – Współczesne nurty badań i praktyki zarządzania**”. Organizatorem konferencji jest Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych Społecznej Akademii Nauk, a Inicjatywa Firm Rodzinnych jest partnerem konferencji.

W tych dniach, zarówno w czasie obrad plenarnych, paneli dyskusyjnych, jak i spotkań kuliuarowych, będziemy dzielili się wiedzą o zarządzaniu firmami rodzinnymi zdobytą poprzez badania naukowe, jak i prowadzenie biznesów rodzinnych. Nawiązane natomiast kontakty, jak zawsze, zaowocują coraz szerszą współpracą środowiska naukowego i przedsiębiorców rodzinnych.

W konferencji wezmą udział przedstawiciele środowisk naukowych z kraju i zagranicy, jak również przedsiębiorcy. Gośćmi konferencji będą m.in. prof. G. Tyge Payne, zastępca redaktora Family Business Review z USA i prof. Andrzej Blikle, prezes IFR.



Informacje o konferencji znajdują się na www.konferencja.firmyrodzinne.san.edu.pl.

Serdecznie zapraszamy wszystkich przedsiębiorców, którym jest bliska idea współlistnienia i współpracy nauki i praktyki dla dobra firm rodzinnych. ●

dr Andrzej Marjański
przewodniczący konferencji,
Kierownik Zakładu Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych,
Społeczna Akademia Nauk

Firma płynie w naszych żyłach

Rodzinna firma Medline (uczestnicy VI, poznańskiej edycji projektu FR2) działa na rynku od 25 lat. Od tylu lat, swoją innowacyjnością zmieniają oblicze polskiej medycyny. O tym jakie były początki firmy, a jak funkcjonuje ona dzisiaj z Hubertem Przybylskim, synem właściciela i dyrektorem marketingu, rozmawia Małgorzata Stromczyńska.

Małgorzata Stromczyńska: Firma Medline powstała w 1990 roku, gdy sytuacja polityczna i gospodarcza w Polsce zaczęła sprzyjać przedsiębiorcom. Jak zaczęła się Wasza historia? Kto wpadł na pomysł, by założyć firmę i dlaczego właśnie o takim profilu działalności?

Hubert Przybylski: Właściciele znali się ze wspólnej pracy w Instytucie Kształtowania Środowiska, małym zielonogórskim przedsiębiorstwie, które zaczynało jeszcze w latach osiemdziesiątych. Ich obopólna przedsiębiorczość, pracowitość i inwencja doprowadziły do powstania Medline. Ważnym momentem było poznanie przedstawiciela niemieckiej firmy Weinmann, która była producentem sprzętu do opieki nad pacjentem i ratowania życia. W konsekwencji obaj panowie pojechali na targi medyczne do Niemiec. Tam nawiązali kolejne kontakty, zaprosili kilka firm do Zielonej Góry, która leży blisko granicy z Niemcami, co nie było bez znaczenia dla dalszego rozwoju firmy.

Dzisiaj na rynku istnieje kilka firm, które zajmują się produkcją i dystrybucją sprzętu medycznego. A jak było w latach 90.? Byliście pionierami w swojej dziedzinie?

Nie do końca tak było, Polska nie była zupełną pustynią. Były karetki, a w nich jakiś sprzęt, natomiast jego jakość i braki

asortymentowe na pewno dawały się we znaki. Tymczasem mój ojciec, Andrzej Przybylski i dr Wiesław Matejczuk, zaczęli od komiwojażerki po Polsce. Prezentowali swoją ofertę od pogotowia do pogotowia. Prywatnym samochodem, bez umawiania się, po prostu wchodzili na stacje. Inną formą była wysyłka listów i pierwszych folderów oraz udział w konferencjach medycznych. Na jednej z nich, w Pałacu Kultury, ówczesna Miss Polonia miała sesję zdjęciową na naszych noszach karetkowych.

Czym dzisiaj Medline wyróżnia się na rynku? Co jest waszym największym atutem?

Medline to przede wszystkim wiedza i otwartość, w naszej firmie pracują ratownicy medyczni i lekarze. Prawdziwym skarbem jest dr Krzysztof Ulbrych, niebywale doświadczony lekarz, pasjonat medycyny i nie tylko. Dzięki temu jesteśmy postrzegani nie jako firma handlowa, a partner. Nie sprzedajemy na siłę, nie wciskamy badziewia. Promujemy nowości i oferujemy tylko sprzęt, do którego jesteśmy przekonani. Takie podejście doprowadziło do tego, że w swojej ofercie mamy najbardziej zaawansowane technologicznie produkty dostępne na świecie w naszej branży. Niestety, jakość nie zawsze jest argumentem w warunkach polskiego rynku.

Firma Medline jest firmą rodzinną. Na czym ta rodzinność dokładnie polega?

Firma jest własnością dwóch wspólników, którzy w tej chwili pełnią role prokurentów, ich córki są prezeskami, ja jestem dyrektorem marketingu, syn drugiego wspólnika jest doradcą prawnym naszej firmy. Każdy z nas w jakiś sposób związany jest z firmą od początku jej powstania. Ja na przykład, będąc nastolatkiem, w każdy weekend sprzątałem biuro. Pamiętam jak mój ojciec rysował w kuchni logo Medline. Firma płynie w naszych żyłach. Ten głęboki związek przekłada się na sposób zarządzania firmą. Budujemy trwałe relacje wewnętrzne, dbamy o pracowników, dbamy o firmę, która jest znaczącym kawałkiem naszego życia.

Przez 25 lat świat zmienił się o 180 stopni. Czy tak samo jest w przypadku sprzętu, który sprzedajecie?

Przez ostatnie ćwierćwiecze zmieniło się bardzo wiele. Przede wszystkim ustanawiane są procedury medyczne i standardy, które wpływają na postęp technologiczny. Nie wykluczam jednak, że jest odwrotnie, że to rozwój techno-



Każdego dnia sprzęt firmy Medline ratuje ludzkie życie.



Świąteczne spotkanie załogi. Zespół firmy to blisko 50 osób

logii zmienia procedury. Postęp idzie w kierunku „trenowania” nie na ludziach, a na trenażerach, fantomach i symulatorach. Studenci i lekarze na całym świecie uczą się na symulatorach pacjentów, które są zaawansowanymi robotami imitującymi fizjologię człowieka i jego reakcje. Ratownictwo medyczne skoncentrowane jest przede wszystkim na skuteczniejszym ratowaniu, ułatwiającym pracę personelu medycznego. W tym kierunku poszedł rozwój, od opatrunku po defibrylatory.

Na rynku produktów i usług medycznych nie ma czasu na wolne działanie. Trzeba nieustannie ulepszać swoje produkty, działać innowacyjnie. Czym dla was jest innowacyjność? Jak ją rozumiecie?

Wprowadzanie najnowszych rozwiązań na rynek polski jest naszym wewnętrznym imperatywem. Bierze się to z pasji kilku osób z firmy, którą zarażają pozostali. Innowacyjność jest dla nas ważna przede wszystkim w służbie pacjentowi i użytkownikowi. Tutaj nie ma miejsca na fantazję, raczej na upraszczanie, bo w ratowaniu życia często liczą się sekundy. Jeśli chodzi o edukację, innowacja goni innowację i szczególnie ma swoje odzwierciedlenie w korzystaniu z najnowszych technologii.

Czy innowacyjność to klucz do sukcesu?

Jest to klucz do sukcesu, ale nie jedyny. Innowacja zawsze powinna być poprzedzona analizą potrzeb. Innowacją jest też często to, co już zostało wymyślone, tylko znajduje nowe zastosowanie. Czasami spotykamy się z sytuacjami, że dana innowacja nie działa, bo np. zastosowanie jej wiąże się z dodatkowymi kosztami (sprzęt jednorazowy) lub odbiorca nie szkoli się, nie potrafi z niej korzystać. Dobrze jest być innowacyjnym, ale nie na siłę.

Który ze sprzętów lub działań firmy uznałbyś za najbardziej innowacyjny? Na czym ta innowacyjność polega?



Hubert Przybylski, dyrektor marketingu Medline

To jest trudny wybór, ale wskazałbym HPS. To wyjątkowo wyrafinowane urządzenie, które imituje człowieka i jego procesy fizjologiczne. Jako jedyny naprawdę oddycha, wykorzystując i dystrybuując anestetyki wziewne i podtlenku azotu. Studenci mogą trenować na nim niezliczone scenariusze, w większości te, które już miały miejsce w rzeczywistości. Dzięki temu są lepiej przygotowani do zawodu, efektywniejsi jako lekarze, mogą swobodnie powiedzieć „z tym przypadkiem miałem już styczność”.

Firma Medline jest bardzo znana w swoim środowisku, ale przeciętny człowiek nie bardzo orientuje się, gdzie może spotkać wasze produkty.

Masowy odbiorca może się z nami zetknąć trafiając na jeden z naszych defibrylatorów AED. W Polsce jest ich około 3000, znajdują się w między innymi w Biedronkach, na stacjach BP, centrach handlowych Auchan i innych publicznych miejscach. Ze sprzętem większego kalibru – w karetkach Pogotowia Ratunkowego, w jednostkach Straży Pożarnej i Lotniczym Pogotowiu Ratunkowym. Mimo, że to bardzo dobre sprzęty, życzę Wam, żebyście nie byli w sytuacji, w której będziecie go potrzebować. ●

Rozmawiała: *Małgorzata Stromczyńska*,
Asystentka Koordynatora Sieci, zespół Projektu FR2

Bez kreatywności nie ma innowacyjności

Druga część szkoleń dla przedsiębiorców w projekcie FR2, to warsztaty tematyczne, oferowane przez partnera projektu, Concorðię Design. Koordynatorem merytorycznym FR2 ze strony Concorðii jest Sylwia Hull-Wosiek, która specjalizuje się w uczeniu kreatywności. W styczniu Sylwia prowadziła warsztaty w Łodzi, a ja, korzystając z jej zaproszenia, dołączyłam do grupy uczestników.



Małgorzata Stromczyńska

Asystentka Koordynatora Sieci, zespół Projektu FR2

Przed wyjazdem na warsztaty z zarządzania kreatywnością w firmie rodzinnej, postanowiłam zapoznać się z ich opisem na stronie projektu, by zorientować się z czym będę miała do czynienia. W rubryce *co wyróżnia te warsztaty* przeczytałam: *praktyczność – pracujemy wyłącznie na przykładach, problemach przyniesionych przez uczestników. Pasja i zaangażowanie trenera*. Przyznam szczerze, że do tej praktyczności byłam nastawiona dość sceptycznie, bo wielokrotnie brałam udział w warsztatach, które opierały się głównie na przekazywaniu teorii, która jak wiadomo niewiele wnosi do codziennego życia. Na szczęście tym razem się nie zawiodłam. Miałam okazję pracować z właścicielami i pracownikami firm rodzinnych, którzy poświęcili dwa dni swojego czasu, by nauczyć się jak lepiej prowadzić i rozwijać swój biznes.

Wszystko zaczęło się dość niewinnie. Podzieleni na grupy, graliśmy w Dixita. Naszym zadaniem było tak opisać kartę – słowem, cytatem, tytułem filmu, by przynajmniej jeden z uczestników domyślił się o jaką kartę chodzi. Ale żeby nie było za łatwo, nie można było pozwolić, by wszyscy gracze domyślili się, o co nam chodzi. Zapytacie, gdzie w tym kreatywność? Możecie wierzyć lub nie, ale trzeba ją było z siebie wykrzesać, by mieć choć minimalne szanse na wygraną. Rozpoczęcie warsztatów od zabawy, pozwoliło wprowadzić przyjemną atmosferę i na pewno pozytywnie wpłynęło na cały zespół.

Pierwszym poważnym zadaniem było natomiast stworzenie definicji kreatywności. Okazało się, że każdy postrzega ją nieco inaczej. Wszystkie grupy wypracowały jednak kompromis w tej sprawie. Osobiście najbardziej utkwiło mi w głowie stwierdzenie, że kreatywność nie zawsze polega na wymyślaniu nowych idei czy tworzeniu zupełnie nowych produktów. Kreatywne działanie to przede wszystkim postrzeganie starych rzeczy w nowy sposób. A jak wiadomo,

Projekt Firmy Rodzinne 2, oprócz warsztatów i doradztwa, oferuje uczestnikom również udział w spotkaniach mentoringowych. Ich głównym celem jest poznanie firm rodzinnych, które odniosły sukces na rynku i dzisiaj chcą dzielić się z innymi swoim doświadczeniem. To wyjątkowa okazja, by porozmawiać z właścicielami, posłuchać jak rodzice i dzieci opowiadają o wspólnym biznesie i wspominają swoje początki, które nie zawsze były łatwe. Każde spotkanie to inna historia, każde jest na swój sposób wyjątkowe. Jeśli nie mieliście jeszcze okazji, by się o tym przekonać, zachęcamy do zapisów. W marcu zapraszamy na spotkania w firmach: Grant Thornton (Poznań), Centrum Witek (Kraków), Kombornia (Krosno), FA Krosno (Krosno), AWBUD (Zawiercie) oraz Salve Medica (Łódź). Szczegółowe informacje dotyczące terminów spotkań znajdziecie na stronie projektu. Tam również znajduje się formularz, który należy wypełnić, by wziąć udział w spotkaniu.

trudno wykraczać poza utarte schematy i wygodne przyzwyczajenia. Dlatego właśnie kreatywność jest dziś w cenie.

Do tej pory myślałam, że kreatywności nie można się nauczyć. Wydawało mi się, że albo człowiek się z nią rodzi, albo musi poradzić sobie w życiu bez niej. Ale zaledwie dwudniowe warsztaty pokazały mi jak bardzo się myłę. Najważniejsze jednak jest to, że uświadomili sobie to również właściciele i pracownicy firm rodzinnych. Poznając różne techniki kreatywne, już na warsztatach mogli wypracować ciekawe pomysły i rozwiązania. Przed nimi najtrudniejsze zadanie – zdobytą wiedzę muszą wykorzystać w praktyce.

Na szczęście mają z kogo brać przykład. Niektórym rodzinnym już udało się zmienić swoje dotychczasowe sposoby pracy i w rozwoju firmy postawić właśnie na kreatywność. Tak było w przypadku Aleksandra Pachole, który od kilkunastu lat wspólnie z żoną Małgorzatą prowadzi firmę Atest-Gaz. Jest to przedsiębiorstwo o charakterze inżynier-



Aleksander Pachole, firma Atest-Gaz. „Odpowiednio efektywny i kreatywny dział rozwoju w naszym przypadku to warunek sine qua non istnienia. Od wielu lat jego właściwa organizacja i zarządzanie nim stanowi nasze oczko w głowie.”

skim, specjalizujące się w projektowaniu i produkcji czujników gazu. Dzięki warsztatom z zarządzania kreatywnością wprowadził wiele nowych rozwiązań w swojej firmie i chętnie podzielił się ze mną swoimi refleksjami. Oto one:

„Odpowiednio efektywny i kreatywny dział rozwoju w naszym przypadku to warunek sine qua non istnienia. Od wielu lat jego właściwa organizacja i zarządzanie nim stanowi nasze oczko w głowie (choć znaleźlibyśmy więcej takich „oczek” gdyby dobrze poszukać). Po wielu różnych szkoleniach – w tym np. z metodyk zarządzania projektami Prince2 – trafiliśmy na projekt „Firmy rodzinne 2”, a w jego z kolei ramach – na zajęcia z kreatywności prowadzone przez Sylwię Hull-Wosiek. Jakie były najistotniejsze spostrzeżenia z tych warsztatów? Do tej pory do rozwiązywania naszych problemów – prac projektowych – używaliśmy w zasadzie tylko „matematycznie inżynierskich” metod czy też, jak by powiedziała Sylwia – „rozumowania dedukcyjnego”. To znaczy opisywaliśmy problem z naszego punktu widzenia i próbowaliśmy znaleźć rozwiązanie drogą dedukcji i analizy. Okazało się, że to nie jedyny sposób podejścia do problemu. Poza tym zawsze fascynował nas proces kreacji – jak to się dzieje, że przechodzimy od „specyfikacji wymagań” do konkretnych rozwiązań technicznych czy też organizacyjnych. Nadal tego nie wiemy, ale dotychczas z uporem maniaka staraliśmy się stosować opisane powyżej „rozumowanie dedukcyjne”. Po warsztatach staramy się wspierać inne techniki kreatywne. Uświadomiliśmy sobie fundamentalne znaczenie aspektów psychologicznych w pracach inżynierskich. A gdzie tam miejsce na psychologię, ktoś zapyta? Więc odpowiem. Przede wszystkim nastąpiła zmiana paradygmatu „my opisujemy problem” na paradygmat „pytamy klienta jaki jest jego problem”. Jak to robimy? Jedziemy do niego na spotkanie i rozmawiamy. Rozmowę uzupełniamy prowadzonymi już w naszej siedzibie technikami empatycznymi, pozwalającymi na przyjęcie optyki klienta – takimi jak „mapa kontekstów” czy też „Persona”. Dzięki udziałowi w warsztatach lepiej rozumiemy, że kreacja jest czasem bardzo trudna, no i nie ma wyjścia – trzeba trochę pocierpieć, zanim się coś wymyśli. Fazy projektowania, takie jak immersja, przetwarzanie, inkubacja, iluminacja oraz weryfikacja to naturalne fazy prac kreatywnych. Co prawda przetwarzanie jest zbyt mozolne, inkubacja zbyt kleszczowa, iluminacja zbyt spektakularna, a weryfikacja – zbyt frustrująca. Ale tak jest życie. Przed nami jeszcze mnóstwo pracy, ale zdaje się że będziemy się przy tym nieźle bawić”. ●



Styczniowy warsztat tematyczny „Kreatywność w firmie rodzinnej”. Zespół podzielony na podgrupy debatuje nad kolejnym zadaniem



Trenerka kreatywności, Sylwia Hull-Wosiek (z lewej), Concordia Design



Uczestnicy FR2 poznają trenerów i obszary warsztatów tematycznych podczas drugiej konferencji. Wtedy to grupy poddane są tajemniczej grywalizacji, a zwyciężają oczywiście ci najbardziej kreatywni

Nie dać się wyprzedzić konkurencji

Stefan Rotarski – współwłaściciel firmy ANRO opowiada o swojej firmie: 19 kwietnia 2015 r. będziemy świętować 30-lecie powstania naszej firmy. Zaczynaliśmy z żoną w 1985 r. – sami do późnej nocy robiliśmy znaki bezpieczeństwa, a potem rowerem zawoziliśmy paczki na pocztę. Teraz zatrudniamy 75 osób, kilkanaście z nich jest z nami ponad 20 lat. Działamy dalej w branży BHP i ppoż. Naszą główną produkcją są znaki bezpieczeństwa oraz etykiety samoprzylepne.



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 3 lata to dynamiczny rozwój firmy. Poszerzyliśmy działalność o wydruk wielkoformatowy. Zakupiliśmy maszynę do druku cyfrowego na dużych powierzchniach, do wydruku wszelkiego rodzaju zdjęć, tablic na podłożach szklanych, PCV, metalowych, drewnianych i papierze. Bardzo dobrze rozwija się fleksografia, którą prowadzimy od 1995 r. Teraz stoją przed nami kolejne wyzwania. Chcemy kupić maszynę do druku cyfrowego etykiet na roli, a także profesjonalną przewijarkę. Dobrze rozwija się eksport. Rozwinęliśmy także wdrożenie i sprzedaż systemów LOCKOUT – zabezpieczeń w przemyśle. Są to wszelkiego rodzaju kłódki, uchwyty, zapadki uniemożliwiające włączenie maszyny podczas remontu, co służy podniesieniu bezpieczeństwa pracy. ANRO dalej się rozwija. Koniunktura jest, konkurencja też, ale to nas mobilizuje, aby być o krok przed, albo przynajmniej nie zostawać w tyle.

Rodzina nam się powiększyła, doszły wnuki. Przygotowujemy się powoli do sukcesji, ale najpierw przekształcamy firmę mającą teraz status osoby fizycznej, w spółkę kapitałową. Rozpoczęliśmy już całą procedurę, czekamy na decyzję sądu. Syn od zakończenia studiów jest bardzo zaangażowany w firmę. Jego rola jest znacząca, zajmuje się określonym wydziałem w firmie, a także jej promowaniem i marką. Przygotowuje się również do zarządzania firmą. Córki teraz tylko nas wspomagają, bo wychowują małe dzieci.

Korzystamy także z dotacji unijnych. Ostatnio realizujemy projekt „Paszport do eksportu”. Maszyna cyfrowa do druku etykiet, którą chcemy kupić kosztuje ok. 3 mln zł



ANRO – właściciele, Stefan i Anna Rotarscy

– taki zakup jest możliwy tylko w oparciu o te fundusze. Prezentujemy się też od wielu lat na targach międzynarodowych. Będziemy w tym roku na dwóch bardzo prestiżowych targach w Niemczech dotyczących bezpieczeństwa i ppoż., a także krajowych.

Wszystko kręci się w miarę dobrze, choć oczywiście musimy sobie radzić z przeciwnościami, które występują w polskiej rzeczywistości. Istniejące prawo oraz przepisy podatkowe nie pomagają przedsiębiorcom. Państwo, zamiast ułatwiać rozwijanie firm, aby młodzież nie wyjeżdżała za granicę, nic skutecznego w tym kierunku nie czyni. A przecież dzięki temu, że mamy ok. 1700 tys. firm rodzinnych różnej wielkości, zdołaliśmy w miarę dobrze przejść przez kryzys gospodarczy. Firmy rodzinne wkładają nie „cegielkę”, ale wielki „blok” do budżetu państwa, więc uważam, że rządzący powinni się z nami bardziej liczyć. Oczekiwałbym od IFR, żebyśmy w czasie naszych zjazdów mieli możliwość spotkania z najwyższymi władzami państwowymi. Oni powinni znaleźć czas dla firm rodzinnych wytwarzających ponad 65% dochodu narodowego, porozmawiać, posłuchać, co mamy do powiedzenia i czego od nich oczekujemy. Ja jestem zdania, że chcieć, to móc. Jeżeli będzie nacisk ze strony przedsiębiorców i dobra wola ze strony rządzących, to można zmienić wiele uciążliwych przepisów, tym samym wspomagając rozwój kraju. Firma rodzinna to podstawa funkcjonowania polskiej gospodarki i rządzący wreszcie powinni to zrozumieć.

Jesteśmy zakładem pracy chronionej, co jest teraz coraz radsze, bo władza robi wszystko, aby je zlikwidować. Trudno zrozumieć, dlaczego polityka idzie w tym kierunku, skoro my zatrudniamy osoby z niepełnosprawnością.

Wspieramy również inicjatywę społeczną w Zawierciu, sportową, kulturalną oraz tych, którzy znajdują się w trudnej sytuacji zdrowotnej. Z mojej inicjatywy uratowane zostały w naszym barokowym kościele zabytkowe organy pochodzące z 1870 r. Dzięki wspólnemu zaangażowaniu 5 przedsiębiorców została wykonana fachowa renowacja i w ten sposób przywróciliśmy do życia coś, co będzie trwało przez następne pokolenia. Jak teraz zagrają, to aż serce się raduje. ●

MOIM ZDANIEM

Barwniejsze życie marzycieli

Rzemiosło, szczególnie to tradycyjne, wielopokoleniowe, staje obecnie przed wyjątkowymi wyzwaniem. Jednym z nich jest zmiana pokoleniowa.



Sebastian Margalski

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

Rzemieślnicy jednogłośnie komunikują, że nie mają komu przekazać warsztatu pracy, młodzież woli kończyć studia, zawód rzemieślnika wydaje się nie dość atrakcyjny. Sytuacji nie pomaga również obecny stan szkolnictwa zawodowego i specyfika młodego pokolenia. Czy my rodinni skądś tego czasem nie znamy?

Nie wystarczy marzyć

Dwie zwyczajne dziewczyny, Agata i Marta, zafascynowane produktami rzemieślników nie ograniczyły się wyłącznie do okazywania tej pasji poprzez tak modne ostatnio „slitfocie”. Od dwóch lat wydają papierowy magazyn **Zwykłe Życie**. Powołały też markę Edward. Wydawałoby się: nic szczególnego, sprzedają produkty kilku warszawskich rzemieślników, szciotki i paski do spodni. Na ich zamówienie, produkty stają się nieco nowocześniejsze, przyprawione ciekawą koncepcją marketingową i niebanalną opowieścią. Widać sprzedają się na tyle, że Pan Ryszard, właściciel sklepu ze szciotkami, musiał zatrudnić pomocnika. Takie efekty uboczne lubię.

Adam Domański poszedł krok dalej. Tworzy, jak sam twierdzi, synonim wspólnego miejsca, miasta wszystkich, którego losy i kierunek rozwoju zależą od nas. Jego projektem jest marka **Warszawasza**, czyli seria produktów związana z miastem. Obok spodni męskich i butów pracuje nad projektem modelu spodni damskich SAWA, paska z klamrą, bielizny oraz perfum. To co mnie ujmuję, to nie tylko sentyment do tego co było. Fascynuje mnie budowanie, angażowanie energii wielu różnych osób, w tym przypadku nie tylko rzemieślników. Zaprawienie potrawy różnymi przyprawami, może wydobyć z niego paletę nieznanych nam do tej pory smaków.

Moim zdaniem, nie chodzi o tworzenie skansenów, konserwowanie tego, co już było, gdyż tak jak było, już nigdy nie będzie. Wystarczy tylko (lub aż) trochę odwagi, samozaparcia, być może niezłomności naszych rodziców i dziadków, którzy walkę mieli we krwi, aby budować nowe budowle, podparte solidnymi fundamentami.

Nieograniczone możliwości ma sieć internetowa. Za jej pomocą wychodzimy poza mury fizycznych budowli, przekraczamy granice naszej wyobraźni, możemy wziąć udział w największym globalnym targowisku. Niby to oczywiste, ale zapewne nie wiedziałeś o wielkim targu rzemiosła Etsy [www.etsy.com]. To miejsce uszyte na miarę rzemieślników. Wielki, to zbyt skromne powiedzenie, skupia 25 milionów (tak, to nie pomyłka) osób, wystawiających produkty rękodzieła, w tym artystycznego, produkty vintage (tak ostatnio modne). Oczywiście wszystko dzieje się w przestrzeni wirtualnej, choć bardzo namacalnej. Rejestracja na tym portalu jest oczywiście darmowa, a wystawienie produktu na 4 miesiące kosztuje zaledwie 20 centów amerykańskich. Są oczywiście polskie rozwiązania, ale cóż stoi na przeszkodzie, aby sięgać gwiazd? Choćby dla inspiracji.

Paradoksalnie, rozkwit rzemiosła następował, gdy byliśmy biedni, kiedy nie było nas stać na wyrzucanie przedmiotów codziennego użycia, raczej naprawiało się zamiast wyrzucać. Dziś trend, a może moda, powraca w młodym aspirującym pokoleniu, które poszukuje. Słyszysz się coraz częściej: rzucił korporację dla swojej pasji, zajął się tym, o czym zawsze marzył, co stało się jego sposobem na życie.

Jestem przekonany, że na bazie tych kilku pomysłów można by zrealizować wiele ciekawych, a przede wszystkim realizujących wizję przyszłości projektów, na miarę Wielkich Marzycieli.

Rzemiosło sprawia, że marzenia stają się realne, rzemiosło stanowi o naszej tożsamości, wyróżnia nas i nasze ulice z miliona innych ulic, w nowym świecie, stanowi nasz genotyp i dodaje życiu barw. ●

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