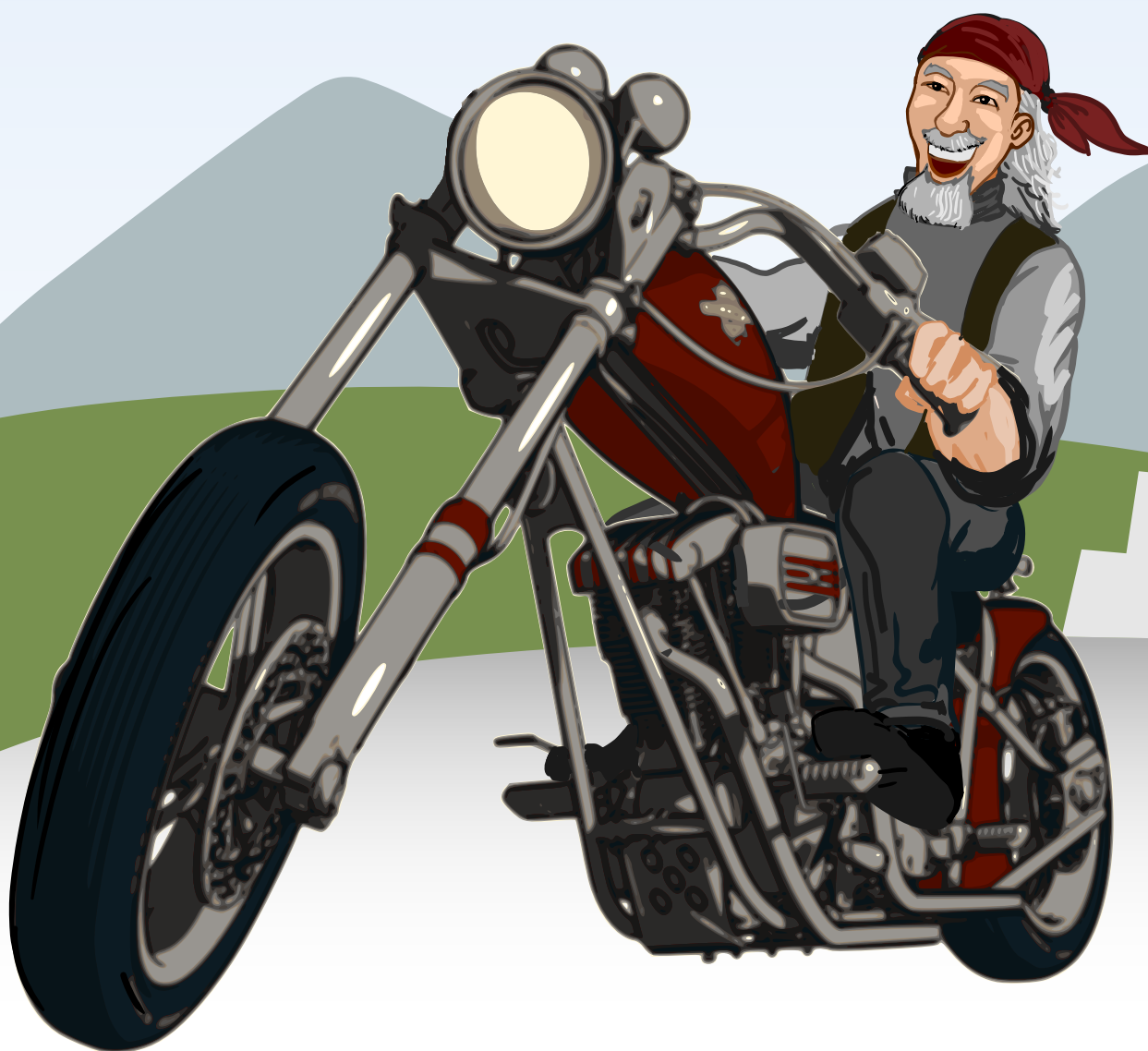


relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

Nr 3(11), kwiecień 2015

ŻYCIE PO SUKCESJI



PROF. ALEKSANDER SURDEJ

Firmy rodzinne zmieniają oblicze kapitalizmu, wywiad z prof. J. Horakiem

ŁUKASZ MARTYNIC

Strefa Seniora – jak zapewnić sobie spokojne życie po przekazaniu firmy?

ALEKSANDER PACHOLE

Innowacyjność bez retuszu

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 3(11), kwiecień 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** Wiesława Machalica
**Podróż przez życie: kolejne pożegnania i przywitania –
czyli witaj przigodo?**
- 6** Urszula Morawska-Zawada
**Drugie pokolenie: być właścicielem firmy
– krótki bilans**
- 8** Łukasz Martyniec
**Strefa Seniora – jak zapewnić sobie spokojne życie po
przekazaniu firmy?**
- 10** dr Alicja Winnicka-Popczyk
**Za co kochamy „Jasia i Małgosię”, czyli o owocach
udanej sukcesji**

WAŻNA ROZMOWA

- 12** Aleksander Surdej
Firmy rodzinne zmieniają oblicze kapitalizmu

SUKCESJA

- 14** Mieczysław T. Starkowski
Sukcesja jest wyzwaniem
- 16** Dawid Mickiewicz
Czas na sukcesję: teraz!

FIRMY POD LUPĄ

- 18** dr Alicja Hadryś-Nowak
Japońskie firmy rodzinne
- 20** Aleksander Pachole
Innowacyjność bez retuszu cz. 2
- 22** dr hab. Wojciech Popczyk
**Przedsiębiorstwa rodzinne mają gen innowacyjności
w swojej kulturze**

O PROJEKCIE

- 24** Alicja Wejner
Firmy rodzinne po sąsiedzku
- 26** Anna Gwizdalska
Ślad po gorzku

ROZMAITOŚCI

- 28** „Twarze w Różach” i Rodzinni z Dolnego Śląska
- 28** Rodzinni o znaczeniu współpracy i sukcesji
- 29** Rozwijaj biznes, ale nie zapominaj o wartościach!
II Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych
- 30** Urszula Hoffmann
Dobry pracownik pilnie poszukiwany
- 31** Marietta Lewandowska
**Sukcesja, sukcesja i po sukcesji – zderzenie sukcesora
z rzeczywistością**

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Życie po sukcesji może mieć różne kolory. Właściciele, którzy przekazali firmę w ręce swoich dzieci, mogą robić wiele rzeczy, na które wcześniej nie mieli czasu albo pieniędzy, albo odwagi... Mogą całkowicie zmienić swoje życie i na przykład udać się na wyprawę w Himalaje, zająć się majsterkowaniem, naprawianiem starych zegarów. Mogą przeczytać wszystkie książki od dawna oczekujące w domowej bibliotece, ba – sami mogą napisać książkę o najbardziej fascynujących zwierzętach świata. Mogą wejść w cudowny świat swoich wnuków lub urządzić osiedlowe kółko miłośników kanarków.

Nestorzy nie muszą odchodzić tak daleko. Mogą tylko trochę zmodyfikować swoją rolę – dalej żyć sprawami firmy, ale już jako doświadczeni doradcy, życzliwi obserwatorzy, pomocni przyjaciele młodego prezesa/prezeski. Mogą założyć (i zakładać) całkiem nowe firmy, w których realizują nowe cele – najczęściej będące ucieleśnieniem swoich młodzieńczych pasji, życiowych zainteresowań, niezrealizowanych wcześniej pomysłów. Bo przecież ta pierwsza firma miała dać podstawę materialnego bytu rodzinie, dać pracę i bezpieczeństwo socjalne. A teraz, gdy już nie musimy zarabiać więcej pieniędzy, gdy nie mamy przymusu utrzymania rodziny – realizujemy się w firmie... marzyciela, którym całe życie byliśmy.

Sukcesorzy wkraczają w nowe obszary i stają się inicjatorami zmian, a może przeciwnie – wiernie trzymają się kierunku wytyczonego przez założyciela. Ale niezależnie od tego, czy są inicjatorami, czy kontynuatorami, ich życie jest teraz zupełnie inne – są odpowiedzialni za firmę i muszą zmienić swoje priorytety, styl życia, wziąć na swoje barki nowe obowiązki, nauczyć się podejmowania trudnych decyzji, nabyć umiejętności przywódcze.

Tym zmianom, zarówno u nestorów, jak i sukcesorów, towarzyszą duże emocje, rozmaite obawy i lęki, nadzieje i oczekiwania, radości i nowe smaki życia. *Każdy etap naszego życia jest dla nas dobry* – pisze Wiesława Machalica w artykule o podróży przez życie. Jak już my – nestorzy – uświadomimy sobie potrzebę zmiany i podejmiemy decyzję o jej wprowadzeniu, dajmy sobie pozwolenie na przeżywanie. Dużo dobrej energii daje dostrzeżenie, że nowa sytuacja otwiera nowe przestrzenie, nowe możliwości działania i cieszenia się życiem.

Sukcesorzy najczęściej mają nadzieję na zrealizowanie swoich pomysłów, na samodzielność, możliwość wywierania wpływu. Zmieniają rolę z dziecka właściciela na właściciela i dostrzegają, że to nie tylko plusy. *Żeby mieć więcej pieniędzy nie wystarczy poprosić Tatę, tylko trzeba te pieniądze rzeczywiście zarobić, więcej sprzedać, znaleźć kolejnych klientów* – mówi jedna z bohaterek artykułu Urszuli Morawskiej-Zawada, Paulina Makarczyk.

Zwróćmy uwagę, jak postrzegane są firmy rodzinne w Stanach Zjednoczonych, kraju uważanego za kolebkę wielkich korporacji. *Wyjątkowa rola firm rodzinnych dla społeczeństwa wykracza poza ich wpływ gospodarczy (...). Określiłbym rolę wspólnotową firm rodzinnych jako funkcję nadawania kapitalizmowi ludzkiej twarzy* – mówi amerykański specjalista, prof. Joseph Horak, w wywiadzie przeprowadzonym przez prof. Aleksandra Surdeja.

Jak zwykle zachęcam do przeczytania wszystkiego, co zamieszczamy w bieżącym numerze RELACJI. A mamy tu ciekawe artykuły m. in. o innowacyjności firm rodzinnych, o japońskich *zaibatsu*, o dalszych losach bohaterów książki „Moja historia, moja firma”. Znajdziemy też relację Alicji Wejner z wydarzeń w Projekcie Firmy Rodzinne 2, które są poświęcone budowaniu lokalnych środowisk firm rodzinnych oraz wypowiedź Anny Gwizdalskiej o blaskach i cieniach pracy lidera.

Przyjemnej lektury!

Redaktor Naczelna,
Maria Adamska

Maria Adamska

Podróż przez życie: kolejne pożegnania i przywitania – czyli witaj przygodo?

Życie człowieka można podzielić na etapy. W różnych teoriach nazwane są one trochę inaczej. M. Mary, H. Nordholt w „Ukrytym planie życia” wyróżnia osiem etapów. Na każdym z tych etapów człowiek realizuje swoje życiowe marzenia, cele, zadania, wyzwania, zobowiązania.



Wiesława Machalica

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

Pierwsze 10 lat życia – *Dziecko* – Narodziny mitu życia

10-20 rok życia – *Buntownik* – Rozglądanie się za celami

20-30 rok życia – *Odkrywca* – Wyprawa w świat

30-40 rok życia – *Człowiek czynu* – Realizowanie życiowych planów

40-50 rok życia – *Krytyk* – Skupienie się na najważniejszych celach życiowych

50-60 rok życia – *Myśliciel* – Zwrot ku życiu wewnętrznemu

60-70 rok życia – *Człowiek przemieniony* – Dopełnienie mitu życia

po 70 roku życia – *Człowiek spełniony* – Życie w spełnieniu

Czy w którymś z tych etapów chciałabyś (chciałbyś) się „zasiedzieć” i nie „przejsz” do kolejnego?

Pewnie niektórzy powiedzą, że tak i podadzą swoje mocne uzasadnienia. Jednak biologia jest nieubłagana i powoli – ale jednak – przechodzimy do kolejnych etapów, czy tego chcemy, czy nie. Jeżeli z myśleniem o przemijaniu jest nam trudno, a z drugiej strony, zależy nam i chcemy dbać o swój dobry stan ducha, warto uruchomić myślenie pozytywne.

Przechodząc z etapu do etapu za każdym razem z czymś się żegnamy i zaraz potem – z czymś witamy. Każdy z nas, jak chwilę się zastanowi to wie, co należało pożegnać opusz-

czając konkretny etap, a co można było powitać. Niektórym z nas łatwiej się wychodzi z pewnych etapów życia, innym trudniej. Jednak przejście z etapu dorosłości do etapu późnych lat jest chyba dla wszystkich najtrudniejsze.

Silnie reagujemy i przeżywamy zmianę pozycji. Moment spojrzenia na siebie i przyjęcia statusu osoby starszej może być trudny. Granica wieku dla etapu zwanego „późne lata” jest ciągle przesuwana – przecież czuję się młodo, rześko, mam dużo dobrej energii, zapału. Myślenie innych o mnie: „za stary, na...” mnie przecież nie dotyczy.

I istotnie nie dotyczy. Bo każdy etap rozwojowy, przez który przechodzi człowiek, jest dla niego dobry. **Człowiek zawsze znajduje się we właściwym miejscu na swojej drodze życia.** Zarówno wtedy, kiedy jest na etapie dojrzewania, dorosłości, jak i okresu starości. Każdy z tych etapów życia jest równie ważny.

W każdym z tych etapów możemy rozwijać się nadal

Zatem – ten etap często przemilczany, niechciany, odwlekany – to przecież czas dobry, aby nadal cieszyć się życiem, uczyć się, rozwijać, dzielić się z innymi... i wszystko inne, o czym tylko marzysz.

Gdy osiągamy status seniora mamy przecież tak dużo doświadczeń i możliwości, że czas przyszły naszego życia jest dużą okazją do dalszego rozwoju naszego potencjału.

Jednak wiele osób nie myśli w ten sposób. A przecież myślenie wpływa na nasze emocje, nastroje, przeżywania i potem na zachowania. Jeżeli zaczynamy myśleć, że to już koniec i smutek wielki lub nijakość czy wykluczenie – to obniża nasz nastrój, powoduje nieprzyjemne uczucia, w efekcie powoli tracimy pozytywną energię do życia. Jeżeli myślimy inaczej – że to nowy okres, że dzięki doświadczeniu możemy wiele marzeń zrealizować, to pojawiają się przyjemne emocje, dobry nastrój, motywacja do wejścia w nowe przestrzenie aktywności, znajomości. Komfort życia zatem zdecydowanie dobry.

Ważne jest więc aby pamiętać, myśleć, twierdzić, być przekonanym wewnętrznym, że na każdym etapie swojego

życia żyliśmy najlepiej, jak mogliśmy, żyliśmy poszerzając i pogłębiając wiedzę, zdobywając doświadczenia i właściwie coraz bardziej doceniając i siebie, i urodę życia. Na tym etapie, zwanym „późne lata”, podobnie jak i na etapach poprzednich, wyzwaniem dla nas jest osiągnięcie takiej mocy, aby być inicjatorem procesu przemian – i dla siebie, i dla innych.

Jakich przemian potrzebuję? Co chcę inaczej?

Rozmawiałam z nestorami rodów o historii ich firm, początkach ich firmowych działań, o okresie ich intensywnej pracy. Mówili chętnie wspominając przeszłość – czyli lata dziecięce i wczesną młodość, swoje dojrzewanie i dorosłość związaną z odpowiedzialnością za rodzinę, a później za firmę. Najczęściej mówili to z pasją. W tej pasji i odpowiedzialności za rodzinę i firmę są nadal całymi sobą.

Mówią, że kochają swoją pracę, ludzi, swoje obowiązki. **Te obowiązki często nazywają sensem życia dającym przyjemność.**

Powoli jednak wkrada się myśl, związana z odpowiedzialnością przekazania następnemu pokoleniu wizji, misji, zasobów materialnych i duchowych, doświadczenia, firmy. **Czyli pojawia się powoli myśl o odchodzeniu.** Myśl trudna. To nieuchronna zmiana kolejnego etapu życia. **Zmiana, która jest otwarciem nowej przestrzeni do różnych nowych aktywności.**

Pojawia się dużo myśli w związku z tą zmianą przechodzenia w kolejny etap życia. Myśli, które powodują pojawianie się różnych emocji i nastrojów. Jest sporo myśli pełnych nadziei na to pojawiające się nowe, ale też sporo tych pełnych obaw związanych i z tym nowym, i z pozostawieniem tego co było w etapie poprzednim – czyli głównie związanych z oddaniem w inne ręce mojej pracy.

Lęki i obawy

Czego dotyczą lęki, **obawy przed zostawieniem tego co jest, a czego przed nowym, przed otwarciem, wejściem w nowy etap?** O jakich lękach, obawach nestorzy mówili najczęściej w związku z zostawieniem tego co jest i otwarciem, wejściem w nowy etap?

Dla jednych trudniejsze jest wycofanie się z tej dużej firmowej aktywności, czyli **zostawienie, „wyjście”**. Przecież do tej pory to był i jest nadal czas bardzo wyťažonej pracy, czas niezależności i współzależności, czas tworzenia, umacniania, sukcesów. Dla innych trudniejszą jest myśl o tym, **jak wejść w ten nowy etap życia.**

● Jak sobie z tymi obawami poradzić?

Być w wewnętrznym przekonaniu, że możesz dawać innym duchowe i psychiczne wsparcie.

A jednocześnie pozostać w bliskości i zaufaniu także dzięki pomocy młodszych pokoleń.

● Jak przejść ten czas od pożegnania poprzedniego etapu do przywitania etapu bycia seniorem?

Jak to przy zmianie – **opracować plan i kroki zmian.**

Pierwszym ważnym krokiem jest uświadomienie sobie potrzeby, konieczności zmiany trybu życia; **podjęcie decyzji** na przejście do kolejnego etapu, etapu „po pracy”, „bez pracy” czy „na emeryturze”. Może to być trudne.

Zatem **drugim ważnym krokiem** jest **pozwolenie sobie na przeżywanie**. Przecież każda zmiana może być trudna, jest sporo lęków, obaw, smutku, niepokoju, poczucia straty, poczucia odrzucenia, wykluczenia, złości. Pozwól sobie na mówienie o tym, na przeżywanie. **Daj sobie czas** na to przeżywanie, bez pośpieszania. Ten okres przeżywania ma też swój rytm. Czasem trwa rok, czasem dłużej.

Jak w pełni wyrzucisz z siebie te wszystkie złości i smutki, dasz sobie czas na przeżywanie, to masz szansę na przejście **do kroku trzeciego** – czyli powoli **dostrzeżesz pozytywne oblicza** nowej sytuacji, poczujesz się gotowy do podjęcia nowych wyzwań. Teraz dostrzeżesz szansę jak możesz oprzeć się na swoim doświadczeniu, na docenieniu wszystkiego, co dzięki doświadczeniu zyskałeś.

Dzięki dostrzeżeniu pozytywnych aspektów nowej sytuacji, **zrobisz krok czwarty: zobaczysz otwarte nowe przestrzenie**, nowe możliwości dla realizacji siebie, dla cieszenia się życiem. Oczywiście już w tym etapie poczujesz się bardziej uspokojony, zadowolony. Stan zrównoważenia i uspokojenia pozwoli ci uruchomić swoją kreatywność, nowe pomysły na kolejne działania. **I znowu zaczniesz żyć pełną piersią i z dobrą energią.**

Świadome przeżywanie okresu przejściowego, pożegnanie przeszłości, bardzo służy wejściu z dobrą energią w ten nowy okres, służy przywitaniu go.

● Jak wykorzystać czas, który zyskasz, gdy nie musisz już codziennie iść do pracy?

A więc **założysz kolejny kapelusz** (oczywiście kapelusz szefa już schowany) – **kapelusz odkrywcy**. Będziesz poszukiwać nowych „łądów”, nowych możliwości, nowych sensów i znaczeń dla swojego życia. I to okaże się przyjemne. Myślę, że to cudowne umieć starzeć się z wdziękiem, czyli rozpocząć kolejne planowania i realizacje.

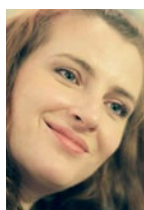
Ważne niezmiennie jest, aby bardzo dokładnie rozważyć swoje plany dotyczące zmian. Istotne jest przyjrzenie się swoim wyobrażeniom i fantazjom na temat swojego przyszłego życia. Jak zmiana mojego życia i wybory nowych działań wpłyną na moich najbliższych i czy tym samym uczynią moje życie bardziej szczęśliwym, czy nie. Warto też pamiętać, że nasze myśli, postawy i sposób patrzenia na rzeczywistość mają ogromne znaczenie. Jak mamy wysokie poczucie własnej wartości i dobrze komunikujemy się z otoczeniem – to także nasze postrzeganie rzeczywistości jest przyjaźniejsze. Optymizm i pogoda ducha, nastawienie na rozwiązywanie problemów – też wynikają z naszego nastawienia. Pozytywne patrzenie na siebie i świat ma sens. Postawa i stan duchowy człowieka mają duży wpływ na jego fizyczne, emocjonalne i psychiczne samopoczucie w każdym wieku.

Można uznać ten nowy okres za okazję do poznania własnych potrzeb, do realizowania swoich marzeń, podejmowania nowych życiowych celów.

Młodszy natomiast mogą czerpać od nestorów energię, mądrość, kreatywność, zrównoważenie, doświadczenie, czas i wiele, wiele innych. ●

Drugie pokolenie: być właścicielem firmy – krótki bilans

Razem z mężem jesteśmy założycielami i współwłaścicielami naszej firmy. Moim cichutkim marzeniem jest to, żeby nasz syn kiedyś z nami pracował i zechciał pewnego dnia przejąć po nas firmę.



Urszula Morawska-Zawada

Współwłaścicielka studia Piruet Film,
uczestniczka pierwszej edycji Projektu Firmy
Rodzinne

Rozmowy z koleżankami i kolegami, którzy są sukcesorami, przejmując firmy po swoich rodzicach, są dla mnie zawsze bardzo inspirujące. Staram się dowiedzieć jak najwięcej. Wiem, że nasz syn, jeżeli podejmie decyzję o dalszym prowadzeniu firmy, znajdzie się w podobnej sytuacji.

Co po sukcesji

Paulina Makarczyk i jej brat Paweł zostali współnikami w rodzinnej firmie **Makarczykowie** prawie równy rok temu. Czy odczuwają jakąś różnicę pomiędzy tym, jak się pracuje po przekształceniu w spółkę jawną, której są współwłaścicielami a sytuacją, kiedy pracowali u Taty?

Zadając kilka pytań sprowokowałam Paulinę do małego podsumowania.

Przed wszystkim, od samego przekształcenia nie przybyło pieniędzy, a przybyło odpowiedzialności. Wiadomo, że przedtem też była zaangażowana w firmę, ale teraz dużo bardziej odczuwa to, że właściciel jest pierwszy do roboty, a ostatni do tego, żeby sobie zapłacić. Żeby mieć więcej pieniędzy nie wystarczy poprosić Tatę, tylko trzeba te pieniądze rzeczywiście zarobić, więcej sprzedać, znaleźć kolejnych klientów.

Paulina się śmieje, że u nich nie było ceremonii z przekazaniem insygniów władzy w firmie i przemowy Taty w stylu „Dzieci, przekazuję Wam firmę/dziedzictwo/dorobek mojego życia. (niepotrzebne skreślić)”. To był proces, w którym byli przez kilka lat.

W czasie samego przekształcania jednoosobowej działalności w spółkę było mnóstwo problemów i związanych z tym procedur. Wszyscy w firmie są zmęczeni bankami, urzędami i niekończącą się listą spraw do załatwienia. Niektóre z tych spraw są nadal niezłatwione, bo przeszkody

biurokratyczne były nie do pokonania lub koszt był w nieuzasadniony sposób wysoki. Przykładem tego są patenty, których właścicielem jest Tata Pauliny. Niby wniósł je jako aport do spółki, niby spółka jest ich właścicielem, ale żeby je przepisać na spółkę, trzeba było dopłacić jeszcze kilkaset złotych za każdy i dopełnić mnóstwa formalności. Z wieloma sytuacjami, które miały miejsce w trakcie przekształcenia działalności w spółkę jawną urzędy czy banki spotkały się po raz pierwszy i Makarczykowie wiele razy słyszeli „nie da się tego zrobić”. Większości problemów nie dało się uniknąć właśnie dlatego, że nie było procedur związanych z tego typu sytuacją. Prawnicy doradzali przekształcenie w spółkę z o.o. lub komandytową. Sporządzili dość kosztowny raport, w którym nie uwzględnili dużych kosztów związanych z prowadzeniem spółki z o.o. i faktu, że żeby sobie na to pozwolić, trzeba mieć naprawdę spore obroty.

Jako nowa spółka mają teraz nowy NIP i nowy REGON. Z tym też są kolejne trudności. Wielu kontrahentów, mimo wieloletniej współpracy, jest zmuszonych traktować ich jako nowych współpracowników, bo nowy NIP i REGON w systemach firm wymuszają takie traktowanie. Wiąże się z tym np. konieczność robienia przedpłaty na zamówiony surowiec, gdy przed przekształceniem mieli lepsze warunki jako stali odbiorcy. Zastanawiają się teraz poważnie nad



Paweł, Paulina i Dariusz Makarczykowie

szukaniem środków unijnych przeznaczonych dla firm typu start-up, bo tak niestety są traktowani.

Paulina mówi, że miała dobre nastawienie przed tym całym procesem i jego formalizacją w postaci podpisania umowy spółki. Mimo wielu przeszkód i ogromnych kosztów zrealizowali cel nr 1, czyli zapewnili bezpieczeństwo firmie. Temat przekształcenia firmy spędzał sen z powiek całej rodzinie, a przede wszystkim Tacie. Martwił się, że gdyby jemu się coś stało, to firma przestanie istnieć, a rodzina będzie miała mnóstwo problemów.

Zmiana miała charakter formalny, ale skutki tej zmiany były wielorakie, również psychiczne.

Paulina porównuje to trochę ze skończeniem studiów magisterskich. Niby wiadomo, że mgr przed nazwiskiem zupełnie niczego nie zmienia, nie sprawia, że człowiek po obronie dyplomu jest nagle mądrzejszy z dnia na dzień, ale daje poczucie satysfakcji z zamknięcia pewnego etapu życia. Takie sformalizowanie spraw, o których mówiło się i myślało od długiego czasu, też daje pewne poczucie dumy z tego, że człowiek mimo trudności potrafi doprowadzić temat do szczęśliwego zakończenia.

Paulina odczuwa też polepszenie współpracy z bratem Pawłem. Wydaje jej się, że podobnie jak ona sama, Paweł czuje się bardziej odpowiedzialny za firmę, której jest teraz współwłaścicielem. Bardzo sobie chwali to, że z bratem się uzupełniają. Paulina jest kontaktowa, rozmawia z klientami, nawiązuje relacje. Paweł jest bardzo systematyczny, dba o szczegóły. Ta współpraca i przed przekształceniem firmy w spółkę układała się dobrze, a teraz znajduje w Pawle prawdziwego partnera.

Sukcesja inaczej

Kolejną firmą, którą obserwuję i podziwiam, jest **Arino House** z Hajnówki.

Kamila Nikonczuk, moja rozmówczyni, jest właścicielką jednej z kilku firm, które należą do rodziny. Firma Arino House jest firmą produkcyjną, a firma Kamili – Arino Meble, zajmuje się dystrybucją przepięknych, a z pewnością najbardziej ukochanych przez swoich twórców mebli, jakie widziałam. Nie zapomnę sytuacji, kiedy siostra Kamili, Kasia, była u mnie w mieszkaniu na herbacie i powiedziała: „gdybyś miała meble od nas, to cały czas miałabyś pootwierane wszystkie szuflady”. Ośluśniałam zapytałam czemu, a Kasia z miłością w oczach powiedziała: „Bo są takie piękne w środku”.

Znamy się już kilka lat, widzimy się dużo rzadziej niż bym sobie tego życzyła, ale i tak miałam okazję kilka razy obserwować sytuacje, kiedy są razem, mówią o swojej firmie i o swoich produktach. Tutaj wyjaśnię dlaczego podziwiam pana Mikołaja Nikonczuka i panią Ninę Nikonczuk, Tatę i Mamę Kamili, Kasi, Natalki i Mariusza. Spotkałam już w czasie swojej przygody ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych wiele rodzin i wiele firm rodzinnych, ale ludzi tak ze sobą żytych, kochających siebie wzajemnie i firmę, którą tworzą, nie spotkałam zbyt wielu.

Firma sprzedażowa Arino Meble jest własnością Kamili od stycznia 2004 roku. Mimo to Kamila nadal ma poczucie, że pracuje z Rodzicami i dla Rodziców. Nic się nie zmieniło.



Natalia i Kamila Nikonczuk

Oni zawsze będą szefem i szefową. Dzieci Nikonczuków są przesiąknięte firmą. Zawsze wypowiadają się o swojej pracy z wielką pasją i nie ma mowy o udawaniu czy kreowaniu. Te oczy nie mogą kłamać. Jaki jest sekret wychowania dzieci w takim duchu? Nie wiem. Uśmiechają się i mówią, że u nich tak jakoś to wyszło.

Dlaczego akurat Kamila poprowadziła osobną firmę, która zajęła się sprzedażą? Mówi, że była bardzo, bardzo chętna. Firma Kamili jest jednoosobową działalnością gospodarczą, i jest to kontynuacja dawnej firmy, która była na samym początku. Żeby zabezpieczyć rodzinę i przejść z działalności gospodarczej na bardziej zaawansowaną formę funkcjonowania, została założona firma Arino House i jest to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W zarządzie spółki jest Tata Kamili, a wszyscy pozostali członkowie rodziny są w niej współnikami. Całe rodzeństwo jest w jakimś stopniu zaangażowane w firmę. Natalia, najmłodsza z rodzeństwa, zajmuje się marketingiem. Mariusz z żoną mają dwie osobne firmy, które wspomagają główną spółkę. Ewa, żona Mariusza, ma firmę projektową, a Mariusz informatyczną. Kasia też jest współniczką w Arino House. Funkcja Kamili nie jest postrzegana przez rodzeństwo jako najsilniejsza pozycja. Decyzje są podejmowane wspólnie i po konsultacjach. To jest ich wspólna firma jako całość.

Kamila bardzo dużo nauczyła się od Mamy, która jest świetną projektantką. Jako małe dziecko obserwowała, jak Mama pracuje i rozmawia z klientami. Pani Nina bardzo dużo jej pomaga.

Na studiach pracowała na stażu w banku. Potem była kierownikiem w zakładach bukmacherskich. Znalazła swoje miejsce dopiero jak dołączyła do rodziny. Ostatnio zastanawia się nad przeprowadzką na Podlasie, by tam nauczyć się pracy w zakładzie produkcyjnym. Trudno byłoby jednak pogodzić to z pracą w Warszawie. Zastanawiała się nawet nad wprowadzeniem do sprzedaży mebli jakichś innych producentów, ale widziała duże różnice w wykonaniu i nie potrafiłaby sprzedawać produktów, do których ma dużo zastrzeżeń. Jest przekonana, że to co robią, robią najlepiej jak to możliwe. Nie tylko właściciele się starają, ale wszyscy pracownicy. Wkładają serce w wyprodukowanie każdego mebla.

Kamila mówi, że ich klienci też są wyjątkowi. Udostępniają swoje domy do sesji fotograficznych. Po prostu są dumni ze swoich mebli, tak jak ich twórcy. ●

Strefa Seniora – jak zapewnić sobie spokojne życie po przekazaniu firmy?

Podczas kilku ostatnich lat pracy doradczej z firmami rodzinnymi udało mi się wypracować narzędzia, które bardzo przydają się przy planowaniu sukcesji oraz międzypokoleniowym zarządzaniu majątkiem, w którym się specjalizuję. Chciałbym się dzisiaj podzielić jednym z nich, które polega na podziale majątku rodzinnego na tzw. **Strefę Seniora** oraz **Strefę Juniora**. Ten prosty zabieg pomaga w prawnym i finansowym zabezpieczeniu seniorów, szczególnie w okresie posukcesyjnym, kiedy firma rodzinna zarządzana jest już przez sukcesorów. Spotkał się z bardzo dobrym przyjęciem podczas szkoleń prowadzonych w ramach projektu Firmy Rodzinne II.



Łukasz Martyniec

doradca sukcesyjny, prawnik,
wykładowca, ekspert Instytutu Biznesu
Rodzinnego, redaktor naczelny portalu
planowaniespadowe.pl

Sto lat! Sto lat! Niech żyje, żyje nam!
Ta popularna piosenka śpiewana przy okazji każdych niemal urodzin przypomina o pewnym istotnym z punktu widzenia sukcesji majątkowej ryzyku – **ryzyku długiego życia**, które przy dzisiejszym rozwoju medycyny staje się coraz bardziej realne. Proszę wyobrazić sobie, że rzeczywiście dożywamy przysłowiowej setki. Jeżeli, powiedzmy, w wieku 65 lat przeżyciem dzieciom działającą firmę rodzinną – mamy przed sobą jeszcze 35 lat... potrzeb finansowych! Nie chcemy przecież rezygnować z dobrych wakacji, przyzwoitego samochodu, ani też zamieniać domu na mniejszy!

Strefa Seniora powinna być **strefą komfortu**. Po to przecież przez całe życie ciężko pracowaliśmy. Aby zagwarantować sobie na ten okres życia status „bogatej babci”, jak wyraziła się jedna z uczestniczek organizowanej przez IFR konferencji na temat tego, czy przekazać dzieciom firmę za darmo, czy odpłatnie; warto zadbać o kilka spraw, o których poniżej.

Po pierwsze majątek

W Strefie Seniora powinny znaleźć się składniki majątku, które potrzebne są nam na tym etapie życia. Nie należy zbyt wcześnie opróżniać Strefy Seniora. Na pewno należy do niej dom oraz – być może – inne składniki majątku, najlepiej takie, które nie wymagają od nas zbyt wiele pracy i staranności, ale przynoszą pasywne przychody.

Wielu seniorów planuje pozostawienie sobie własności firmy rodzinnej dożywotnio, nawet, jeśli dzieci już od dawna z sukcesem przejęły zarządzanie nią. Jest to decyzja słuszną, jeśli nie zapewniliśmy sobie przychodów z innych źródeł i musimy liczyć na dywidendę lub zysk z firmy rodzinnej. Lecz z drugiej strony – jak długo dzieci będą musiały liczyć na to, że rodzice udzielą im absolutorium jako członkom zarządu? Kiedy wreszcie mają być samodzielne? Jak same skończą 70 lat? Jeśli ryzyko długiego życia się zrealizuje – tak właśnie może to wyglądać...

O umiejscowieniu własności udziałów w międzypokoleniowej sztafecie powinien decydować jeszcze jeden czynnik: czy udziały powinny pozostawać w Strefie Seniora, aby zyski z firmy mogły ją powiększać, czy też lepiej byłoby, gdyby własność (przynajmniej jej istotna część) przeszła wcześniej na dzieci, aby z zysków wypracowanych przez firmę można było budować nowe, innowacyjne przedsiębiorstwa, na które pracuje już młodsze pokolenie. Często nie jest to łatwa decyzja.

Po drugie przychody

Dzientelmeni podobno nie rozmawiają o pieniądzu. Choć osobiście sądzę, że to tylko oficjalna wersja. Ile pieniędzy potrzebujemy miesięcznie lub rocznie, aby zachować zakładany poziom życia? Jak te potrzeby mogą kształtować się w przyszłości ze względu na pogarszający się stan zdrowia i koszty leczenia? Czy przydałby się fundusz na awaryjne wydatki i ile powinien on wynosić, tak, aby uniknąć konieczności zaciągania kredytów w podbramkowych sytuacjach? Skąd mamy brać pieniądze? Bo jeśli z firmy rodzinnej, to w perspektywie 15 czy 20 lat może okazać się, że... jej nie będzie. Jeśli zostanie sprzedana, zostaną w rodzinie pieniądze. Lecz jeśli zlikwidowana? Na co lub kogo będziemy wtedy liczyć, sami mając po 90 lat?

Idealnie byłoby, aby przychody seniorów tylko w części, o ile w ogóle, zależne były od istnienia i sytuacji firmy rodzinnej. Jeśli nie przekazujemy firmy już jutro i mamy zamiar popracować aktywnie jeszcze przez 5-15 lat – to jest właśnie czas, aby podjąć działania w tym kierunku. I to tak, aby dać jak najmniej zarobić branży finansowej, czyli z głową. Warto zająć się obliczaniem tego planu odpowiednio wcześniej, żeby zdążyć zbudować kapitał, jeśli okaże się niezbędną częścią układanki...

Po trzecie bezpieczeństwo prawne

Jeżeli udziały w firmie rodzinnej stanowią element Strefy Seniora, który ma mu zapewnić część przychodów na emeryturze, powinny być zabezpieczone od strony prawnej. Chodzi o eliminację ryzyka gospodarczego – seniorzy nie powinni odpowiadać własnym majątkiem za zobowiązania firmy, szczególnie kiedy ich wpływ na podejmowanie bieżących decyzji jest ograniczony. Warto tak dobrać formę prawną prowadzonego przedsiębiorstwa oraz formalne funkcje, które sprawują seniorzy, aby wyłączyć ich odpowiedzialność za zobowiązania firmy.

Jeśli rzeczywiście przyjmujemy, że jeden z seniorów (bardzo często małżonków) w dobrym zdrowiu dożywa stu lat – warto uświadomić sobie, ile rzeczy może się w międzyczasie wydarzyć. Nie tylko z nim, ale także z drugim partnerem

lub nawet z dziećmi. Mam na myśli ziszczenie się różnego rodzaju ryzyka osobowego, których życie nam przecież nie oszczędza, a przy przyjęciu odpowiednio długiej skali czasu – stają się pewnikiem, a nie ewentualnością. Choroba, wypadek lub śmierć mogą dotknąć każdego. Dlatego tak ważne jest, aby mieć kontrolę nad prawnymi konsekwencjami tych zdarzeń. Aby zapewnić sobie dostęp do gotówki oraz pozostałego majątku, a także – co jest jeszcze ważniejsze – uniknąć współwłasności. Dziedziczenie ustawowe ma to do siebie, że wszyscy członkowie rodziny nabywają spadek w określonych częściach ułamkowych, a następnie powinni przeprowadzić zgodny dział spadku, względnie tolerować współwłasność na poszczególnych składnikach majątku rodzinnego. A tutaj nietrudno już o różnice zdań oraz rozbieżność interesów. Jeśli zatem zależy nam na dobrych relacjach rodzinnych – piszmy właściwie przemyślane testamenty, które powinny uwzględniać różne scenariusze wydarzeń.

Te oraz inne, opracowane przeze mnie reguły między-pokoleniowego zarządzania majątkiem, w wielu rodzinach pomogły już ułatwić rozważania o sukcesji i zadbać o zachowanie relacji rodzinnych w należytym porządku. Umiejętność zakwalifikowania poszczególnych składników majątku do jednej ze stref, a także prawne i finansowe zabezpieczenie całości planu sukcesji, konieczne jest, aby można było liczyć na jego powodzenie. ●

STREFA SENIORA:

Zaliczamy do niej wszystkie te składniki majątku, które stanowią zabezpieczenie majątkowe obojga seniorów, przy założeniu, że przynajmniej jedno z nich dożyje przystawionych stu lat. Chodzi o to, aby wyodrębnić te składniki, które dzieci otrzymają dopiero po śmierci drugiego rodzica, a żyjący rodzic będzie mógł nimi dysponować samodzielnie, do końca swoich dni.

Majątkiem zaliczanym do Strefy Seniora jest najczęściej dom, w którym mieszkają seniorzy oraz inne składniki majątku (nieruchomości, udziały w spółkach, aktywa płynne), które będąc w dyspozycji seniorów przynoszą im przychód pasywny (czynsz dzierżawny, dywidendy, odsetki od kapitału) i które mogą być w każdej chwili sprzedane. Zabezpieczeniem Strefy Seniora są odpowiednio sporządzone testamenty. Warto też wiedzieć, ile tak naprawdę potrzebujemy pieniędzy na utrzymanie właściwego poziomu życia oraz czy nie przydałyby się pewne kapitały rezerwowe, przeznaczone na finansowanie ponadstandardowych potrzeb.

STREFA JUNIORA:

Tu znajdują się z kolei wszystkie te składniki majątku rodzinnego, które już trafiły albo mają trafić w ręce dzieci – może się to odbyć drogą darowizny albo sprzedaży (warto przy tym określić termin, który zostanie wpisany w harmonogram wykonawczy planu sukcesji). Niektóre składniki majątkowe powinny być przekazane pokoleniu niżej w miarę szybko (najczęściej są to składniki przeznaczone do wykorzystania prywatnego, jak mieszkanie czy dom oraz udziały w spółkach, jeśli dziecko odpowiedzialnie przejmie już zarządzanie daną spółką), inne zaś dopiero po upływie ustalonego czasu, bądź po spełnieniu określonych kryteriów. Można np. umówić się, że udziały w spółce będą przekazywane na rzecz sukcesorów stopniowo, przy założeniu, że spółka pod ich rządami będzie przynosić zyski lub zwiększać obroty – pozwoli to na późniejszą ewentualną zmianę decyzji co do parytetu udziałów, gdyby okazało się, że relacje pomiędzy współnikami (rodzeństwem) albo ich postawa uległy zmianie.

Uwaga: Rola seniora oraz juniora nie jest zależna od wieku! Chodzi o funkcję, jaką spełniamy w rodzinie. Juniorzy przecież, jeśli mają już własnych partnerów życiowych oraz małoletnie dzieci, także w swoich rodzinach pełnią rolę seniorów, nawet, jeśli nie ukończyli jeszcze 30 lat.

Za co kochamy „Jasia i Małgosię”, czyli o owocach udanej sukcesji



„Wola sukcesji jest silniejsza w firmach z tradycjami. Im dłużej firma działa, tym częściej mamy do czynienia ze zdecydowaną chęcią przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu... Warto zastanowić się, czy to, co postrzegamy jako zagrożenie dla firm rodzinnych, może być też ich przewagą. Bo jak inaczej ocenić sytuację, w której bardzo konsekwentnie realizowana wizja właścicielska, odbiegająca od standardowych metod zarządzania, wyniosła firmę na lidera rynku?”¹



dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa,
Uniwersytet Łódzki

Jak to wszystko się zaczęło

Firma „Jaś i Małgosia” założona została w 1925 r. przez Franciszka Romanowskiego, prekursora tradycji piekarstwa i cukiernictwa w rodzinie. Franciszek ukończył naukę zawodu piekarza w Szadku, a następnie wraz z bratem Ignacym otworzył mały zakład w Kwiatkowicach koło Łodzi. Po ośmiu latach wspólnego działania bracia przyjechali do Łodzi w poszukiwaniu nowej siedziby firmy. Ich uwagę zwrócił zakład piekarniczy przy ulicy Bohaterów (obecnie przy ulicy Strykowskiej 79/81). W późniejszym czasie drogi biznesowe braci rozeszły się. Ignacy wraz z żoną założyli oddzielną firmę piekarniczą, Franciszek natomiast postanowił kontynuować działalność piekarni przy ulicy Strykowskiej. Franciszek i jego żona Elżbieta mieli jedynego syna, Mirosława, z którym prowadzili firmę aż do 1968 r.

We władaniu drugiego pokolenia

Po śmierci Franciszka przedsiębiorstwo przejął syn Mirosław, który kontynuował działalność z żoną Jadwigą. Mirosław i Jadwiga są rodzicami dwojga dzieci: córki Grażyny oraz syna Janusza. W 1988 r. nastąpił przełomowy moment dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, kiedy to Mirosław, myśląc o przyszłości swoich dorosłych już wtedy dzieci, postanowił pozostawić prosperujący zakład przy ulicy Strykowskiej synowi, a dla siebie, żony i córki Grażyny wybudować odrębny przy ulicy Wycieczkowej. Nowo założona cukiernia funkcjonowała do 2005 r.

Specyfika trzeciej generacji

Od 1989 r. do chwili obecnej firma prowadzona jest przez Janusza i jego żonę, Małgorzatę. W 2006 r., po przekształce-

niu w spółkę jawną, przedsiębiorstwo przyjęło nazwę Piekarnictwo – Cukiernictwo „Jaś i Małgosia”.

Tradycja firmy „Jaś i Małgosia” ma wymiar podwójny, ponieważ zarówno Janusz jak i Małgorzata wywodzą się z rodzin cukierników i piekarzy. Małgorzata jest córką Kazimierza Wawrzyniaka, uznanego w Łodzi w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku mistrza piekarnictwa i cukiernictwa. Ojciec Kazimierza (dziadek Małgorzaty) był mistrzem piekarnictwa. Rodzice zadbali, aby Janusz i Małgorzata również uzyskali dyplomy mistrzowskie z zakresu piekarstwa i cukiernictwa, upatrując w nich kontynuatorów rodzinnych biznesów.²

Sukcesja a współczesność firmy

Dziś firma zatrudnia około 200 osób. „Jaś i Małgosia” to nie tylko zakład produkcyjny, ale również sieć sklepów firmowych w całej Łodzi, w których proponuje się klientom obszerną gamę produktów piekarniczych i cukierniczych. „Jaś i Małgosia” stanowi innowacyjne przedsiębiorstwo rodzinne w szerokim znaczeniu tego słowa. Od ponad 10 lat w sposób ciągły wprowadza innowacje produktowe, procesowe, marketingowe oraz organizacyjne. Realizuje szereg działań mających na celu unowocześnienie procesu produkcyjnego oraz wprowadzanie na rynek produktów o charakterze prozdrowotnym, wdraża nowe sposoby organizacji stosunków z innymi firmami przez wykorzystanie outsourcingu, poszukuje nowych form zaspokajania potrzeb klientów, dzięki stosowaniu nowoczesnych metod marketingowych. W latach 2004-2014 firma zmieniła się nie do poznania, a do jej ważniejszych inwestycji zaliczyć należy zakup: instalacji silosowych, nowoczesnej rogalikarni, innowacyjnego systemu automatycznego załadunku i wyładunku wyrobów, specjalnych skrzynek transportowych, pieca obrotowego, ubijaczki cukierniczej, automatu garowniczego, automatycznego smaźnika przelotowego, pszennika oraz wielofunkcyjnego urządzenia umożliwiającego wydruk wysokiej jakości, kopiowanie, skanowanie dokumentów, wysyłanie



W jednym ze sklepów firmowych „Jaś i Małgosia”

Źródło: <https://www.facebook.com/pages/Piekarnia-Cukiernia-Ja%C5%9B-i-Ma%C5%82gosia/1469400753277667>



Franciszek Romanowski na praktyce

Źródło: <http://www.jasimalgosia.com.pl>

faksów oraz e-maili. Wśród innych innowacyjnych rozwiązań na uwagę zasługują: zakup czekoladek z nazwą firmy, które umieszczane na tortach zwiększają rozpoznawalność produktów na rynku, nawiązanie współpracy z biurem rachunkowości, rozpoczęcie produkcji chleba IG o niskim indeksie glikemicznym, wprowadzenie nowych, firmowych opakowań tortów, nawiązanie współpracy z firmą Coca-Cola (w dwóch punktach sprzedaży odbywa się sprzedaż napojów tej firmy). Znawcy branży piekarniczej i cukierniczej z pewnością będą w stanie ocenić skalę i jakość dokonanych w firmie zmian.

W 2007 r. wysiłek właścicieli i pracowników został doceniony nagrodami w konkursach organizowanych przez „Express Ilustrowany”: Grand Prix – „Złoty Promień” oraz tytuł „Mister Chleba 2007”. W 2009 r. firma została uznana producentem najlepszego pączka w Łodzi.³

Sukcesja a przyszłość firmy

Pod rządami trzeciej generacji Piekarnictwo – Cukiernictwo „Jaś i Małgosia” jest firmą z dużym potencjałem innowacyjnym, uwarunkowanym przez wewnętrzne i zewnętrzne źródła zmian. Do wewnętrznych źródeł innowacji należą z pewnością: wiedza, kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe kadry, wysoki stopień nowoczesności maszyn i urządzeń oraz osoba współwłaściciela, Janusza Romanowskiego, który nieustannie poszukuje możliwości postępu. Szczególnym źródłem innowacji może okazać się wkrótce Maja Romanowska, córka właścicieli, absolwentka kierunku zarządzanie, w której rodzina dostrzega naturalną sukcesorkę oraz liderkę czwartej generacji. Maja już obecnie pracuje w firmie oraz uczestniczy w podejmowaniu wielu ważnych decyzji. Zewnętrzne natomiast źródła innowacji w firmie tworzą konkurenci oraz dostawcy, a ich umiejętna obserwacja i analiza również inspirowa do wprowadzania zmian.⁴

Źródła udanej sukcesji w firmie

Wydaje się, że czynniki udanej sukcesji oraz rozwoju firmy „Jaś i Małgosia” tkwią we wspólnym wysiłku wszystkich pokoleń rodziny, jak również w mądrości, odwadze i zaangażowaniu obecnej, trzeciej już generacji właścicieli. Członków wszystkich pokoleń rodziny cechowało:

- umiłowanie tego co robią (byli i są pasjonatami swojego zawodu, a branżę piekarniczą i cukierniczą uważają za „najwspanialszą na świecie”),

- wysokie wykształcenie branżowe (wszyscy są mistrzami w swoim zawodzie), szczególny nacisk na wykształcenie dzieci,
- silne rodzinne tradycje biznesowe, głęboko zakorzeniona wola kontynuacji i przetrwania firmy,
- etos pracy, w którym wychowuje się młode pokolenia,
- pragnienie dobrej sukcesji, u podstaw którego leżało poczucie odpowiedzialności za pomyślność rodziny i firmy,
- zgoda i porozumienie, które panowały w rodzinie i firmie. Członków pokolenia aktualnie prowadzącego rodzinny biznes odznacza dodatkowo:
- wyjątkowy dobór małżonków oraz ich wspólne zainteresowania (oboje pochodzą z rodzin o tradycjach piekarniczo-cukierniczych),
- szeroka wiedza praktyczna z zakresu ekonomii, biznesu, zarządzania,
- umiejętne radzenie sobie z ryzykiem biznesu oraz ryzykiem finansowym,
- postawienie na innowacje oraz zmianę jakościową w funkcjonowaniu firmy (nowoczesny, średniej wielkości zakład, w miejsce działalności typu rzemieślniczego o niewielkiej skali),
- kształcenie następców nie tylko w kierunku branżowym i biznesowym, ale także prawniczym, w tym prawa pracy i bhp,
- zdecydowanie i wiara w sukces wpojone przez rodziców,
- planowanie „dobrej sukcesji” pomimo młodego jeszcze wieku obecnych właścicieli.

„Jaś i Małgosia” stanowi przykład firmy, w której to kolejne pokolenia rodziny doprowadziły do rozkwitu przedsięwzięcia, sukcesja zaś okazała się ogromną szansą, a nie barierą rozwoju. W ciągu 90 lat działalności, dzięki niepowtarzalnemu smakowi swoich wyrobów, firma zyskała rzeszę wiernych klientów, na trwałe wpisała się w historię piekarnictwa i cukiernictwa Łodzi, jednocześnie wspiera unikalny klimat miasta. Za to ją wszyscy kochamy! •

¹ M. Mączyńska, Sukcesja – bariera czy szansa, w: „Dobra sukcesja”, Raport ThinkTank 2012, s. 30

² Opracowanie na podstawie oficjalnej strony internetowej firmy, <http://www.jasimalgosia.com.pl>

³ Materiał zebrany podczas wywiadu z właścicielem firmy oraz na podstawie M. Romanowska, *Procesy innowacyjne w biznesie rodzinnym na wybranym przykładzie*, Łódź 2014 (materiał niepublikowany)

⁴ tamże

Firmy rodzinne zmieniają oblicze kapitalizmu

Z prof. Josephem Horakiem, dyrektorem Family Owned Business Institute, Seidman College of Business w Grand Valley State University (stan Michigan) wywiad dla czasopisma Relacje przeprowadził prof. Aleksander Surdej.

Prof. Aleksander Surdej: Gospodarka Stanów Zjednoczonych jest uważana za kolebkę międzynarodowych korporacji. Jaką rolę pełnią w niej firmy rodzinne?

Prof. Joseph Horak: Rzeczywiście korporacje międzynarodowe pełnią kluczową rolę w gospodarce Stanów Zjednoczonych i gospodarce światowej, jednakże przedsiębiorstwa będące własnością rodzin (definiowane jako przedsiębiorstwa, w których rodziny mają co najmniej 15% udziałów własnościowych) stanowią 57% dochodu narodowego Stanów Zjednoczonych. Zatrudniają one 63% ogółu zatrudnionych. Ponadto firmy te tworzą 78% nowopowstających miejsc pracy. Ich gospodarcze znaczenie rośnie.

Jednakże wyjątkowa rola firm rodzinnych dla społeczeństwa wykracza poza ich wpływ gospodarczy. Jestem Amerykaninem pochodzenia czeskiego i stosując historyczne analogie określiłbym rolę wspólnotową firm rodzinnych jako funkcję nadawania kapitalizmowi ludzkiej twarzy (przez analogię do określenia użytego przez Alexandra Dubceka w czasie Praskiej Wiosny 1968 roku, gdy mówił on o „socjalizmie z ludzką twarzą”).

Jak firmy rodzinne są definiowane w amerykańskiej statystyce gospodarczej i mediach masowych? Czy istnieje rozbieżność pomiędzy autopercepcją firm rodzinnych a ich wizerunkiem publicznym? Które firmy uważane są za modelowy przykład firm rodzinnych w Stanach Zjednoczonych?

Zdefiniowanie firm rodzinnych to wyzwanie, z którym badacze nie mogą sobie poradzić już od kilku dekad. Obecnie dominuje przekonanie, że 15% i więcej własności rodzinnej wystarczy do zaklasyfikowania firmy jako firmy rodzinnej. W niektórych badaniach pozwala się firmom samookreślić czy są firmami rodzinnymi. Problem się znacznie komplikuje, gdy w firmie zmienia się stopień własności rodziny. W mediach firmy rodzinne są zazwyczaj portretowane jako firmy „mamy i taty” odnosząc się najczęściej do firm z sektora usługowego, w tym przede wszystkim restauracji. Kierowany przeze mnie Instytut Firm Będących Własnością Rodziny (Family Owned Business Institute – FOBI) prowadzi Galerię Sław Firm Rodzinnych składającą się z 15 członków. Wśród nich są trzy firmy zaliczane do 100 największych prywatnych firm w Stanach Zjednoczonych: Meijer (sieć sklepów spożywczych o obrotach rocznych rzędu 15 miliardów dolarów); Amway (sieć sprzedaży bezpośredniej produktów kosmetycznych o obrotach rocznych rzędu ok. 11 miliardów dolarów) i Gordon Food Services (hurtownie



prof. Joseph Horak

spożywcze o rocznej wartości sprzedaży rzędu 9,75 miliarda dolarów).*

Co odróżnia firmy rodzinne od firm nie-rodzinnych jeśli chodzi o praktykę codziennego zarządzania w Stanach Zjednoczonych i w szczególności w stanie Michigan?

W ubiegłym roku FOBI przeprowadził sondaż wśród 690 firm rodzinnych w zachodniej części stanu Michigan. Stwierdziliśmy, że badane firmy podejmują niezwykle działania w czasie gospodarczej recesji. Gdy firmy te muszą rozwiązać problem malejących dochodów, 76% właścicieli firm rodzinnych zmniejsza lub nie wypłaca sobie zysków, a 58% zmniejsza własne wynagrodzenia lub wcale nie pobiera wynagrodzeń. Zwolnienia pracowników są ostatnim kro-

kiem po zmniejszeniu wydatków na reklamę oraz badania i rozwój. Chociaż firmy rodzinne były krytykowane za unikanie ryzyka, gdyż w mniejszym stopniu sięgają po kredyt i zadłużenie, i za to, że mają również pozaekonomiczne funkcje (cechują je także inne niż orientacja na zysk wartości), pokazują one swoje znaczenie w czasie gospodarczego kryzysu. FOBI określił to zjawisko mianem: „konceptja firm rodzinnych jako gospodarczego amortyzatora.”

Jaki jest odbiór firm rodzinnych jako miejsc pracy, pracodawców i miejsc zawodowego rozwoju pracowników?

W naszym sondażu przeciętny wiek firm rodzinnych w zachodniej części stanu Michigan wynosił 50 lat, a ponad 11% była starsza niż 100 lat. Myślę, że zjawisko to jest wyjątkowe. W tej części stanu Michigan firmy rodzinne są uważane za stabilnego pracodawcę, który traktuje swoich pracowników dobrze (jak członków rodziny). Firmy te przejawiają również silną orientację filantropijną. 90% badanych firm podejmowało działania na rzecz społeczności. Być może to właśnie jest przyczyną faktu, że miasta takie jak Grand Rapids (Michigan) cechuje wysoki poziom zadowolenia z bycia członkiem społeczności. Nasze miasto okazało się najatrakcyjniejszym miejscem zamieszkania według rankingu Relocate America, 2011, wychowania dzieci (Forbes, 2014) i życia na emeryturze (AARP, 2013). Sądzę, że jest tak dzięki filantropijnej działalności firm rodzinnych. FOBI w najbliższych latach będzie analizował związki firm rodzinnych ze wspólnotami lokalnymi i ich zaangażowanie filantropijne.

Jakie są największe wyzwania, przed którymi stoją firmy rodzinne w USA?

W skali całych Stanów Zjednoczonych tylko 30% firm rodzinnych przechodzi przez transfer pomiędzy pierwszym a drugim pokoleniem, a tylko 14% przeżywa transfer pomiędzy drugim a trzecim i mniej niż 5% – transfer pomiędzy trzecim a czwartym pokoleniem. Według naszych ubiegłorocznych badań 80% firm rodzinnych planuje przekazanie firmy następnemu pokoleniu, a tylko 19% posiada formalny pisemny plan, jak to przeprowadzić. Mamy więc bardzo ważną część systemu gospodarczego (nie tylko pod względem ekonomicznym, ale także pod względem nadawania kapitalizmowi charakteru wspólnotowego), a część ta zmaga się z wyzwaniem przeżycia.

Czy w Stanach Zjednoczonych istnieje jakieś instytucjonalne wsparcie dla firm rodzinnych? Jak system podatkowy podchodzi do firm rodzinnych, które chcą kontynuować swoje funkcjonowanie w perspektywie międzypokoleniowej?

Podczas gdy korporacje międzynarodowe zatrudniają armię lobbystów, firmy rodzinne nie dysponują podobnym wsparciem. Family Enterprise USA jest jedyną grupą, która wypowiada się w imieniu firm rodzinnych na szczeblu federalnym. W Kanadzie działania te są lepiej zorganizowane i silniejsze tak, że Kanada przyjęła ustawę podatkową pozwalającą na przekazanie firmy w rodzinie bez opodatkowania.

Misją mojego Instytutu (FOBI) jest reprezentowanie i służenie firmom rodzinnym poprzez edukację, badania i rzecznictwo. Minimum tego, co chcemy osiągnąć, to

uświadomienie ustawodawcom znaczenia firm rodzinnych dla gospodarki tak, aby uwzględniali wpływ stanowionego prawa na funkcjonowanie tych firm.

Kieruje Pan wiodącym ośrodkiem akademickim zajmującym się problematyką firm rodzinnych w Michigan. Jakie są główne kierunki badań prowadzonych w FOBI? Jak budujecie więzi z firmami rodzinnymi? Jak one wspierają kierowany przez Pana instytut?

Stworzyliśmy organizację zwaną Family Business Alliance, która pracuje z liderami firm rodzinnych. FBA jest wspólnym przedsięwzięciem FOBI oraz lokalnej izby handlowej. FBA ma ponad 130 członków. Stworzyli oni grupy bezpośredniego kontaktu z liderami firm przygotowującymi się do sukcesji i prowadzą rozmaite seminaria i szkolenia odnoszące się do spraw ważnych dla firm rodzinnych.

W naszej szkole biznesu (Seidman College of Business) prowadzimy już jeden program dla firm rodzinnych, a planujemy uruchomić drugi jesienią 2015 roku. Chcemy także stworzyć certyfikat z zakresu biznesu rodzinnego. Stałby się on rodzajem nie-biznesowej specjalności, która pomagałaby przykładowo inżynierom w przygotowaniu się do powrotu, pracy i prowadzenia firm rodzinnych.

FOBI przeznaczyło 4 stypendia o wysokości 5 tys. dolarów dla badaczy firm rodzinnych (w programie tym rozdysponowaliśmy dotychczas 290 tys. dolarów). W przyszłości chcemy przekształcić dwa stypendia w program stypendium stacjonarnego, który sprawiłby, że w naszym ośrodku przebywaliby czołowi badacze problematyki firm rodzinnych, a pracownicy naszego wydziału prowadziliby wspólnie z nimi badania. Pragniemy także wysyłać naszych wykładowców na stypendia zagraniczne.

Jakiej rady udzieliłby Pan relatywnie młodym polskim firmom rodzinnym i pierwszemu pokoleniu ich liderów?

Jeśli chcą się uczyć na błędach innych, to najważniejszą radą jest wczesne planowanie sukcesji. Rozmowy na ten temat powinny zacząć się co najmniej 10 lat przed jej przeprowadzeniem. 5 lat wcześniej powinno rozpocząć się poważne planowanie sukcesji i sporządzenie planu w wersji formalnej. Wydarza się tyle niespodziewanych, tragicznych zdarzeń, który dotyczą właścicieli firm rodzinnych, że brak planu może zniweczyć przekazanie firmy następnemu pokoleniu. Nie jest to oczywiście proste, gdyż zmusza do postawienia trudnych pytań w rodzaju: Kto powinien kierować firmą? Kto powinien być jej właścicielem? Może łatwiejsze wydaje się unikanie trudnych rozmów i decyzji, ale wtedy czasem na właściwe decyzje bywa już za późno. ●

* Dane dotyczące obrotów w 2014 roku



Aleksander Surdej

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

Sukcesja jest wyzwaniem

Firmy rodzinne odgrywają ogromną rolę w całej Europie. Zapewniają wręcz stabilizację gospodarki. Zdaniem niektórych ekspertów władze powinny bardziej troszczyć się o ich rozwój.



Mieczysław T. Starkowski

dziennikarz, od wielu lat zajmuje się tematyką biznesową

Mało kto wie, że istniejąca do dzisiaj francuska winnica Chateau de Goulaine i włoska ludwisarnia Fonderia Pontificia Marinelli zostały założone w roku 1000. Europa ma bogatą tradycję firm rodzinnych. Spośród 250 najbardziej znanych na świecie przedsiębiorstw, jedna trzecia ma siedziby na Starym Kontynencie.

Siła vitalna

Firmy rodzinne są siłą vitalną europejskiej gospodarki. I nie ma wątpliwości, że będzie tak również w przyszłości. Władze powinny pamiętać o tym i prowadzić odpowiednią politykę. Jeżeli tak się stanie, firmy rodzinne będą nadal prosperować. Obecnie stanowią 85 proc. przedsiębiorstw w Europie. Tworzą łącznie 70 proc. przychodów. Firmy te zatrudniają 60 proc. (ponad 144 miliony) pracowników, czyli więcej niż kiedykolwiek. Ich właściciele mają często ogromne wpływy, nie tylko w życiu gospodarczym, ale również społecznym – piszą autorzy pierwszego raportu „Family Business Yearbook 2014” wydanego przez firmę doradcą EY.

Rodzinne biznesy zapewniają stabilizację europejskiej gospodarki. Ciągłe inwestują w ludzi, podczas gdy duża część Starego Kontynentu zmaga się z bardzo wysokim bezrobociem. Zresztą firmy rodzinne nie tylko utrzymują czy nawet tworzą nowe miejsca pracy. Robią znacznie więcej. Wpływają na rozwój swoich społeczności poprzez aktywność w rozmaitych dziedzinach, co nazywamy społeczną odpowiedzialnością biznesu.

– Naturalnie nie odbywa się to bezboleśnie – twierdzi Peter Englisch, Global Leader, Family Business Center of Excellence w firmie EY. – Firmy rodzinne, podobnie jak pozostałe, stają w obliczu różnych przeciwności. Między innymi odczuwają wpływ zmieniających się przepisów, na przykład podatkowych. Są przekonane, że zarówno władze Unii Europejskiej, jak i poszczególne rządy krajowe mogłyby zmniejszać obciążenia podatkowe i ograniczać zasięg biurokracji. Twierdzą, że korzystniejsze regulacje pomogłyby im lepiej zarządzać zmianami pokoleniowymi, tworzyć więcej miejsc pracy, a w efekcie stymulować wzrost gospodarczy, tak bardzo potrzebny dziś Europie.

Ciekawa sytuacja w Europie Wschodniej

Prawdopodobnie największym **wewnętrznym** wyzwaniem, przed jakim stają firmy rodzinne, jest sukcesja. Jak zwykle, tysiące takich procesów toczą się w całej Europie. Podobnie będzie w przyszłym roku i w następnym – taka jest naturalna kolej rzeczy.

Większość z tych procesów przebiegnie z pewnością prawidłowo, szczególnie na dojrzałych rynkach w zachodniej części kontynentu. Odbywa się to bowiem w środowisku mającym wielkie doświadczenie, a więc jest się od kogo uczyć. W licznych przedsiębiorstwach przekazano tam kierownictwo następnemu pokoleniu albo nawet już wielokrotnie – najczęściej w miarę gładko.

– Natomiast z niesłychanie ciekawym zjawiskiem mamy do czynienia w Europie Wschodniej – zwraca uwagę Peter Englisch. – Właśnie w tym regionie zachodzi obecnie mnóstwo takich procesów. Ale nie ma tam tradycji, czyli dobrych przykładów i ludzi z doświadczeniem. Mogą zatem pojawić się kłopoty z przekazywaniem przedsiębiorstw następnemu pokoleniu. Potrzebne jest więc wsparcie ze strony otoczenia biznesu, rządów, a być może również partnerów z zachodniej części kontynentu.

Innym wyzwaniem, przed którym stoi wiele firm rodzinnych w Europie, jest brak dobrej współpracy między właścicielami a zarządami. Naturalnie w wielu przypadkach wygląda to dobrze. Ale nie wszystkim udaje się doprowadzić do takiej sytuacji.

Zachować ducha przedsiębiorczości

– Rodziny, które prowadzą biznesy, są często wiernymi strażnikami ducha przedsiębiorczości minionych pokoleń, a także ich doświadczeń technicznych i handlowych – przypomina Guido Corbetta, profesor Uniwersytetu Bocconi w Mediolanie. – Są one przekazywane dzieciom. Bo poprzez swoje zachowanie członkowie rodzin wpływają na następne pokolenia.

A przecież wspólną cechą większości firm odnoszących sukces jest właśnie ów duch przedsiębiorczości. Firmy rodzinne opierają się zwykle na jednym lub niewielu produktach albo innowacyjnych procesach, które są przekazywane z pokolenia na pokolenie. Bez względu na wielkość skupiają się przeważnie na wąskich dziedzinach. Dlatego łatwo im akumulować wiedzę techniczną i handlową. A to wpływa na poziom innowacyjności i kreatywności, co z kolei pomaga aktualizować strategię.

Naturalnie nie wszystkie firmy rodzinne mogą być oazami szczęśliwości. One również stają w obliczu rozmaitych

wyzwań. Do najważniejszych należą między innymi konflikty rodzinne i nepotyzm. Jednym z powodów nieporozumień jest zazdrość. Niektórzy uznają szybki wzrost za zagrożenie, zwłaszcza dla swojej pozycji w firmie. Takie osoby zrobią wszystko, co w ich mocy, by zablokować rozwój, jeżeli pomysł wyszedł od innego członka rodziny. I nie ma w tym przypadku znaczenia, że plan ten dobrze służy przedsiębiorstwu.

– Chcąc płynnie przekazać władzę w firmie następnemu pokoleniu, należy wychowywać je w duchu przedsiębiorczości – podkreśla Guido Corbetta. – Bo przecież nie musi to być proces automatyczny. Nie ma żadnej gwarancji, że dzieci będą chciały się utożsamiać z przedsiębiorstwem rodziców. Przeciwnie, często jest to bardzo trudne. Ale ciężka konsekwentna praca może oczywiście do tego doprowadzić.

Nie należy przy tym zapominać o kilku ważnych zasadach. Przede wszystkim nie wolno zmuszać do przedsiębiorczości. Wiele firm rodzinnych wpada w pułapkę, zakładając iż następne pokolenie musi być przedsiębiorcze, bo jest to winne swoim przodkom. Taka postawa może mieć skutki przeciwne do zamierzonego. Może bowiem zakwestionować poczucie wolności, które jest przecież podstawą przedsiębiorczości. Odwrotnie, młodym członkom rodziny trzeba dać możliwość wyboru ścieżki ich kariery – nawet jeżeli będzie to oznaczało ich odejście z rodzinnego biznesu. Złazszcza że w przyszłości mogą przecież zmienić zdanie.

Warto pamiętać, że to nie natura tworzy menedżera. Tymczasem wiele osób uważa, iż niektórzy ludzie rodzą się przedsiębiorcami, zwłaszcza w firmach rodzinnych. I nie trzeba już nic robić, bo wiedza przeszła w genach. Nic bardziej błędnego. Nie wolno marnować młodości następców w oczekiwaniu, że spłynie na nich *laska*. Oczywiście sukces zależy od wielu czynników, ale najważniejsze jest odpowiednie przygotowanie, czyli nauka i ciężka praca.

Pasja, a nie obowiązek

Ducha przedsiębiorczości trzeba troskliwie pielęgnować. Tylko w ten sposób może być przekazywany i wzbogacany. Starsze pokolenie musi pokazywać go na przykładzie i objaśniać. Ta postawa powinna być wzmacniana poprzez prezentowanie doświadczeń ludzi mających konkretne osiągnięcia dzięki prawdziwej wierze w wartości, które wyznają. Musi to prowadzić do zadowolenia z samorealizacji w biznesie. Tylko w ten sposób może być pociągające dla młodego pokolenia. Zdecydowanie pasja, a nie obowiązek.

Rodzina musi poświęcić wiele czasu i wysiłku, by wytłumaczyć następcom, dlaczego warto (i należy) trzymać się pewnych podstawowych wartości. Nie wystarczy jednak same przykłady, trzeba je też wyjaśniać. Poprzez taką edukację młodzi zaczynają lepiej rozumieć swoją rolę w rodzinnym przedsiębiorstwie. Niektóre rodziny, na podstawie doświadczeń z przeszłości, spisują nawet podstawowe wartości obowiązujące w firmie (tworzą *kod wartości*). Angażując w ten proces również następców, wzmacnia się u nich poczucie tożsamości. Ale zawsze trzeba pamiętać o jednym: deklaracje muszą być zgodne z czynami. Młodzi ludzie są bardzo wyczuleni na tym punkcie.

Ogromnie ważne są decyzje związane z finansami przedsiębiorstwa. Chcąc utrzymać rozwój przedsiębiorstwa, trzeba dużo inwestować. Można powiedzieć, że to truizm w biznesie, ale tym istotniejszy w firmie rodzinnej. Chodzi o to, by następców włączać w decyzje finansowe.

Warto też zapobiegać zadłużeniu firmy. Wielu właścicieli podkreśla, że podstawowe zasoby przedsiębiorstwa nie powinny być poważnie zagrożone. Dlatego starają się utrzymywać zadłużenie na stosunkowo niskim poziomie. Jednocześnie firmy rodzinne dbają o to, by dywidenda dla udziałowców nie była zbyt wysoka. Oczywiście zarządzający powinni być dobrze wynagradzani. Ale rosnące zyski nie muszą być przeznaczone na wypłatę dywidendy.

– Ciągłość działania możliwa jest tylko w sytuacji, gdy zmiana pokoleniowa opiera się na zachowaniu wartości – uważa Guido Corbetta. – Jak wiadomo, merytokracja to system, w którym hierarchia uzależniona jest od kompetencji, a nie innych, mniej ważnych czynników. Chodzi o to, by na najwyższe stanowiska byli promowani najlepsi kandydaci. A przecież tej kultury wartości ludzie uczą się, gdy są bardzo młodzi.

Gdy w przedsiębiorstwie odrzuca się zasady merytokracji, może pojawić się nepotyzm, czyli awansowanie na wysokie stanowiska ludzi mniej odpowiednich, a czasem wręcz niekompetentnych. Teoretycznie żaden właściciel nie zgodziłby się na takie rozwiązanie. Jednak w praktyce firmy rodzinnej, jeśli mowa o własnych dzieciach, rodzice wierzą, że nawet mniej kompetentna córka (lub syn) z powodzeniem poprowadzi firmę, ewentualnie z pomocą menedżera spoza rodziny.

Taka sytuacja rodzi wszakże problemy w relacjach między rodzicami a dziećmi. A jest ona tym bardziej prawdopodobna, im większa rodzina. W miarę możliwości nie należy jednak do niej dopuszczać. Dobrze prowadzone przedsiębiorstwo musi unikać takich pułapek. Jego zarząd powinien działać zgodnie z podstawowymi zasadami biznesowymi. Dlatego nie można pozwalać na realizację dowolnych pomysłów członków rodziny. Przeciwnie, trzeba konsekwentnie realizować dobrze przemyślaną długofalową strategię przedsiębiorstwa. ●

Duże przejęcie

LVMH Louis Vuitton Moët Hennessy – francuski gigant, dostawca artykułów luksusowych – nabył 80 proc. udziałów w firmie odzieżowej Loro Piana SpA za 2 miliardy euro. Grupa LVMH jest kontrolowana przez rodzinę Arnault.

Najwięksi w Europie

Dziesięć największych firm rodzinnych w Europie w 2012 r. miało łączne przychody na poziomie 916 miliardów dolarów amerykańskich. Zatrudniały ponad 1,7 miliona pracowników. Pierwszą pozycję zajmowała grupa Volkswagen AG. Miała przychody przekraczające 261 mld dolarów, zatrudniała przeszło 399 tysięcy osób, 50,7 proc. udziałów należało do rodzin Porsche i Piech.

Czas na sukcesję: teraz!

Pracujemy latami nad dziełem naszego życia – nad marką, majątkiem, prestiżem, szeroko rozumianym rozwojem – z myślą że będzie ono trwało przez pokolenia. Sukcesja jednak jest chyba w naszej świadomości pewnym konstruktem myślowym, gdyż decyzję o przekazaniu firmy wciąż przerzucamy na dalszy plan, a skupiamy się na „tu i teraz”. Tymczasem zmianę pokoleniową trzeba dobrze zaplanować i rozłożyć nawet na wiele lat.



Dawid Mickiewicz

Specjalista ds. upowszechniania i mainstreamingu w projekcie „Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych”

Nestor pragnie kontynuacji dzieła dla utrzymania firmy – nie chce, aby zaprzepaszczona została ciężka praca i dorobek firmy” – sygnalizowali właściciele firm rodzinnych podczas warsztatów sukcesyjnych w Busku-Zdroju, zorganizowanych przez PM Doradztwo Gospodarcze z Krakowa. Przekonanie to potwierdzają ostatnie badania przeprowadzone przez THINKTANK i BNP Paribas Bank Polska we współpracy ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych: 55% polskich przedsiębiorców rodzinnych deklaruje chęć przekazania firmy kolejnemu pokoleniu. Praktyka jednak jest inna, gdyż chęć przekazania to jedno, a działanie to drugie. Nestorzy, czyli właściciele przekazujący firmę kolejnemu pokoleniu, są przekonani, że na sukcesję zawsze znajdzie się czas (w przyszłości), a sam proces jest krótki, niewymagający wiele zaangażowania i uwagi, ograniczający się do złożenia kilku podpisów. Nic bardziej mylnego.

„Nestor powinien rozumieć, że proces sukcesji zaczyna się z chwilą wprowadzenia dziecka do firmy i jest długotrwały – nie jest jednorazowym aktem”, alarmowali sukcesorzy podczas wspomnianych warsztatów. To właśnie czas jest wrogiem firm rodzinnych. Odkładanie procesu na nieokreśloną przyszłość, częstokroć przyczynia się do przyszłego niepowodzenia. Większość polskich firm rodzinnych została stworzona przez obecnych właścicieli i jeszcze nigdy nie były one przedmiotem sukcesji. A jak pokazuje praktyka nawet bardziej dojrzałych pod tym względem rynków zachodnich, tylko ok. 1/3 firm pierwszą zmianę pokoleniową przechodzi pomyślnie. Składa się na to cały bagaż problemów i wyzwań: strategicznych, ludzkich, organizacyjnych, finansowych czy prawnych, a cały proces przekazywania firmy następcom może trwać nawet kilkanaście lat.

Świadomość potrzeby

Właśnie w odpowiedzi na te problemy i wyzwania zostało wypracowane innowacyjne narzędzie pod nazwą „Prze-

wodnik po sukcesji w firmach rodzinnych”. Pięcioelementowy, bezpłatny poradnik przeznaczony do samodzielnego zastosowania przez właścicieli firm rodzinnych. Ma kilka zadań do spełnienia: pierwszym z nich jest uświadomienie właścicielom firm rodzinnych, że sukcesja jest problemem, przed którym staną w bliskiej przyszłości i który wymaga ich pełnego zaangażowania. Dlatego „Przewodnik” przekazuje w przystępny sposób wszechstronną wiedzę na temat zmiany pokoleniowej. Drugim jego zadaniem jest automatyzowana, wielopłaszczyznowa diagnoza gotowości sukcesyjnej konkretnego przedsiębiorstwa oraz wytyczenia kroków, które by tę gotowość zwiększały w określonej perspektywie czasowej. Kompendium wiedzy oraz aplikacje to połączenie teorii i praktyki przygotowań sukcesyjnych w firmie.

Wiedza i praktyka

„Przewodnik po sukcesji” to poradnik biznesowy o samej sukcesji i zarządzaniu firmą w pięciu obszarach tematycznych: strategii, kwestii personalnych, organizacji, finansów, prawa oraz w trzech formach: książki, wersji multimedialnej i audiobooka, a dołączone są do niego dwie aplikacje komputerowe – jedna służy do diagnozowania sytuacji w firmie, a druga generuje ramowy plan sukcesji, pokazując zadania wchodzące w jego skład oraz ich sekwencję.

„Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych” składa się z pięciu elementów:

- kompendium wiedzy w wersji książkowej,
- kompendium wiedzy w wersji audiobooka,
- kompendium wiedzy w wersji multimedialnej,
- aplikacji diagnostycznej „NOE”,
- aplikacji planistycznej „NEO”.

Kompendium wiedzy sukcesyjnej daje odpowiedzi na wiele kluczowych pytań. Od podstawowych, takich jak: czym jest sukcesja, z jakimi wyzwaniami należy liczyć się w tym procesie, co należy uwzględnić w procesie sukcesji z perspektywy jego uczestników, majątku i przedsiębiorstwa, po takie, które ukierunkowują firmę na sukcesję skuteczną. Ważnym elementem poradnika są przykłady z życia firm rodzinnych. Autorzy materiału opisują bowiem kilkanaście przykładów



zarówno udanych, jak i nieudanych sukcesji w firmach polskich i zagranicznych. Dzięki nim użytkownik może ustrzec się błędów popełnionych przez innych i korzystać z pozytywnych doświadczeń. Ponadto kompendium zawiera także wzory narzędzi pomocnych w przygotowaniu zmiany pokoleniowej. Składają się na nie podsumowania, kwestionariusze, zestawy pytań kontrolnych, schematy, bilanse, grafy.

Użytkownik „Przewodnika” oprócz zdobycia wiedzy teoretycznej ma możliwość zastosowania jej w praktyce, a przede wszystkim przekonania się, czy on sam i jego firma jest gotowa na rozpoczęcie zmiany pokoleniowej.

Przekuj teorię w praktykę

Nie warto zwlekać. Tragicznych przypadków nieudanych sukcesji jest w polskiej historii wiele. Przykładem może być nagle odejście Jana Wejcherta w listopadzie 2009 roku, który zostawił po sobie „medialne imperium” bez obsadzonego tronu. Sukcesja w Grupie ITI była co prawda przygotowywana, jednak tylko częściowo i ostatecznie się nie powiodła (szczegółowy opis wydarzeń znajduje się w Aneksie „Przewodnika po sukcesji w firmach rodzinnych”).

Nigdy nie jest zbyt wcześnie by zrobić pierwszy, sukcesyjny krok. „Przewodnik po sukcesji” ułatwia ten pierw-

szy krok – właściciele firm rodzinnych mogą samodzielnie ocenić gotowość firmy do zmiany pokoleniowej. Drugim krokiem może być udział w jednym z seminariów, podczas których doradcy sukcesyjni szczegółowo odpowiadają, jak w konkretnym przypadku za zmianę pokoleniową się zabrać (bezpłatne seminaria odbędą się w Warszawie, Krakowie, Katowicach, Częstochowie, Bydgoszczy, Lublinie, Rzeszowie i Łodzi). Kolejnym krokiem może być już ramowy plan działań sukcesyjnych.

Dostępność przewodnika

Użytkownicy mogą pobrać „Przewodnik” ze strony internetowej projektu www.sukcesja.org, otrzymać go przesyłką pocztową lub podczas bezpłatnych seminariów i warsztatów o sukcesji. Rejestracja na te wydarzenia odbywa się za pośrednictwem strony www.sukcesja.org poprzez zakładkę „Zapisy”.

„Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych” powstał w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską, a za jego przygotowanie odpowiadały: PM Doradztwo Gospodarcze (lider projektu), stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, OSI CompuTrain oraz Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach. ●

Japońskie firmy rodzinne

Kraj kwitnącej wiśni. Ale nie tylko. To również kraj wielu przedsiębiorstw rodzinnych o wieloletniej tradycji. O ich charakterze decyduje specyficzna sytuacja polityczna, duchowość, a także relacje społeczne. To właśnie tutaj mamy rodzinne konglomeraty zwane *zaibatsu*.



dr Alicja Hadryś-Nowak

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

Dlaczego to właśnie w Japonii wykształciły się konglomeraty takie jak *zaibatsu*? Badacze tematu nie są całkowicie zgodni co do przyczyny, lecz najczęściej przewijającym się argumentem jest zapóźnienie technologiczne kraju i związana z nim chęć do jak najszybszego dołączenia do elitarnego grona państw rozwiniętych.

Powstanie *zaibatsu* datuje się na II połowę XIX wieku, choć początków pierwszych z nich doszukiwać się można w okresie Edo (1600-1868). To wtedy swoje potęgi zaczęły budować klany Mitsui, Sumitomo, Kōnoike, Yamaguchi i Kawasaki. Obok tzw. „żyłki do interesów”, sukces tych rodów w biznesie umożliwiły zmiany w tamtym czasie zachodzące w japońskiej gospodarce oraz kulturze. Termin *zaibatsu* tłumaczony jest jako konglomerat przemysłowy lub finansowy, czasem monopol lub klika finansowa. W literaturze często pojawiają się określenia takie jak holding, konglomerat, kartel, grupa rodzinna, grupa przemysłowo-kapitałowo-handlowa. Najbardziej odpowiednia wydaje się być dość ogólna interpretacja zaproponowana przez japońskiego historyka, który określił *zaibatsu* jako zdywersyfikowany podmiot gospodarczy znajdujący się pod kontrolą oraz w posiadaniu niezwykle majątnego rodu. Przykładowo grupy Mitsui, Sumitomo i Mitsubishi są właśnie określane mianem *zaibatsu*. Co oznacza, że były one wielkimi grupami zarządzanymi przez jeden ród, jedną rodzinę i zrzeszającymi w sobie liczne przedsiębiorstwa. W okresie poprzedzającym wybuch II wojny światowej termin *zaibatsu* miał dużo szerszy obszar znaczeniowy; mianem tym określano także grupy należące do rodzin Toyoda (obecna Toyota) oraz Matsushita (obecny Panasonic).

Nadrzędną wartością, obowiązującą bez względu na pozycję społeczną, było stawianie dobra ogółu, pewnej grupy lub ogólnie pojmowanego interesu państwowego ponad interes jednostki. Podkreślano także wagę lojalności bez względu na okoliczności, poświęcenia oraz zachowania honoru. Taki stan rzeczy umacniał dodatkowo konfucjanizm, filozofia niezwykle w czasie powstawania *zaibatsu* popularna i popierana przez władze państwowe. Co oczywiście w znacznym stopniu przyczyniło się do ich powodzenia.

Struktura

Charakterystyczną oraz kluczową cechą każdego *zaibatsu* była jego struktura. Ilość poziomów różniła się w zależności od określonego rodu, można jednak wyróżnić z nich cztery podstawowe. Na samym szczycie struktury organizacyjnej znajdowała się rada rodu. Decydowała ona o kierunkach rozwoju konglomeratu a także podejmowała kluczowe decyzje dotyczące członków rodu, np. obsadzanie najwyższych stanowisk, ustalała zasady dotyczące sprzedaży posiadanych przez członków klanu udziałów, a także decydowała o zawieranych małżeństwach. Niżej w hierarchii znajdowała się spółka holdingowa, najczęściej spółka-matka. Co ciekawe, spółki-matki nie zawsze należały do tej samej branży. W zależności od charakteru danego konglomeratu (*zaibatsu* finansowe, przemysłowe, handlowe itp.), na czele stać mógł bank, dom handlowy, przedsiębiorstwo produkcyjne itp. Co więcej, na przestrzeni czasu przedsiębiorstwa desygnowane jako spółki holdingowe ulegały zmianie. W przypadku gdy przykładowo dane przedsiębiorstwo traciło swą przewagę konkurencyjną, przesuwane było w dół, w głąb struktury, a jego miejsce zajmowało nowe przedsiębiorstwo. Trzeci oraz czwarty poziom tworzyły podmioty pośrednio lub bezpośrednio zależne od spółki holdingowej. Ich liczba różniła się w zależności od rodu, najczęściej było ich kilkanaście lub kilkadziesiąt. W przypadku największych *zaibatsu* ilość podmiotów zależnych przekraczała setkę. Większość rodzin założycielskich stojących na czele spółek holdingowych dysponowała co najmniej 51% wszystkich udziałów. Gwarantowało to trwałość struktury oraz umożliwiało obsadzanie rad dyrektorów, najczęściej członkami rodu.

Typy

Zaibatsu można podzielić ze względu na wielkość, charakter działalności, okres powstania, sposób finansowania itd. Jeden z podziałów dotyczy daty powstania konglomeratów, a dokładniej – początku działalności handlowej rodów założycielskich. Do najstarszych *zaibatsu* należały Mitsui *zaibatsu* oraz Sumitomo *zaibatsu*, których założyciele działali na rynku japońskim już w XVII w. Kolejną grupę stanowiły *zaibatsu* powstałe w okresie odnowy Meiji. Do owej kategorii zaliczyć można np. Mitsubishi *zaibatsu* i Yasuda *zaibatsu*. Wyróżnia się również *zaibatsu* powstałe w dwudziestoleciu międzywojennym, które zwykło się określać terminem „nowe *zaibatsu*” czy inaczej „nowe koncerny”. W przypadku „nowych *zaibatsu*” rody założycielskie często nie posiadały w swych rękach pakietu kontrolnego. Trwałość struktury

gwarantowały unikalne umiejętności i wiedza. Kolejną kategorię stanowiły tzw. *zaibatsu* przemysłowe. Odznaczały się wąską specjalizacją, ich działalność ograniczała się wyłącznie do przetwórstwa przemysłowego. Nie posiadały również własnych banków ani instytucji finansowych.

Wyróżnia się także *zaibatsu* lokalne. Były to rodzinne grupy, których działalność ograniczona była terytorialnie do określonego obszaru geograficznego, np. prefektury. Nie posiadały rozbudowanej struktury sieciowej, kluczowej dla rozwoju regionalnego oraz charakteryzowała je dość wąska specjalizacja. W czasach istnienia w Japonii konglomeratów rodzinnych mówiło się, że między *zaibatsu* istniała niepisana umowa, zgodnie z którą koncerny nie miały zanadto wchodzić sobie w drogę. Czasami *zaibatsu* korzystały ze swoich usług, zwłaszcza w przypadku, gdy nie posiadały w danej branży własnych przedsiębiorstw. Na przykład Sumitomo *zaibatsu* dysponowało surowcami, które Mitsubishi *zaibatsu* wykorzystywało do produkcji towarów, nie zaangażowało się też w działalność handlową, pozostawiając ją klanowi Mitsui. Można zatem stwierdzić, że *zaibatsu* uzupełniały się nawzajem.

Istnieje także podział *zaibatsu* ze względu na sposób ich powstania. Do pierwszej kategorii należą te koncerny, których rody założycielskie wywodzą się od bogatych kupców, którzy budowali swój majątek oraz renomę przez lata. Do drugiej grupy zalicza się te holdingi, które stworzone zostały w ciągu jednego pokolenia przez jakąś wybitną jednostkę.

Historia

W latach 70. XIX wieku działalność gospodarcza postrzegana była jako powinność patriotyczna, przynosząca w dodatku zyski, stąd też odbiór społeczny *zaibatsu* był przeważnie pozytywny, fortuny rodów Mitsui i Sumitomo miały swoje źródła w handlu detalicznym. Należący do klanu Mitsui sklep Echigoya zyskał sławę i dorobił się licznych oddziałów; w nim także doszukiwać się można źródeł pierwszego domu towarowego w Japonii – Mitsukoshi. Dzięki specjalnemu przywilejowi nadanemu rodowi Mitsui mogli oni otworzyć w Edo, a następnie także w innych miastach, sieć kantorów umożliwiających uzyskanie pieniędzy bez ponoszenia ryzyka związanego z ich transportem. Razem z prowadzonymi wcześniej lombardami, kantory stały się dla Mitsui przyczynkiem do budowania własnych banków, kluczowych dla funkcjonowania późniejszych *zaibatsu*.

Jednak schyłek XIX i początek XX wieku przyniosły dwie pierwsze wojny w nowożytnej historii Japonii. Z jednej strony konflikty zbrojne spowodowały rozwój i wzrost zamówień w przemyśle ciężkim i zbrojeniowym, z drugiej jednak strony stały się zarzewiem napięć społecznych, które stopniowo narastały. Jednym z powodów rosnącego w społeczeństwie japońskim niezadowolenia było finansowanie przez rząd wyłącznie wielkiego przemysłu. Największym beneficjentem były w tym przypadku *zaibatsu*. Stojące na ich czele rody dysponowały olbrzymimi fortunami.

Rosnąca pozycja *zaibatsu* wywoływała gniew nie tylko wśród najuboższych. Japonia przegrała II wojnę światową. Oznaczało to wprowadzenie amerykańskiej władzy okupacyjnej, której celem nadrzędnym okazało się „uwolnienie” rynku, które nie mogło się obyć bez niwelacji potęgi, jaką sta-

nowiły *zaibatsu*. Pod koniec II wojny światowej dziesięć rodzin największych *zaibatsu* kontrolowało około 50% japońskiego przemysłu. Po reformach przeprowadzonych przez amerykańskie władze okupacyjne, które uznały, że *zaibatsu* cechuje zbyt duża koncentracja ekonomiczna oraz przewaga monopolistyczna, nigdy nie powrócono do modelu gospodarczego, w którym olbrzymie holdingi rodzinne miałyby decydujący wpływ na kształt japońskiej gospodarki. ●

O firmach japońskich inaczej

Japońskie firmy rodzinne są najczęściej postrzegane jako wzór wyjątkowo stabilnych, wielowiekowych przedsiębiorstw, które sukcesy swoje zawdzięczają kulturze i wynikającym z niej wartości. Najstynniejsze i najstarsze firmy rodzinne świata to właśnie japońskie, jak np. Kongo Gumi funkcjonująca 1428 lat, założony w 705 r. hotel Nisiyama Onsen Keiunkan czy hotel Hōshi Ryokan – 1297 lat na rynku.

Zastanawia nie tyle fakt, że firmy rodzinne powstawały już w bardzo odległych czasach, ile że zdołały się utrzymać przez tyle wieków. Dawid Weinstein, profesor gospodarki japońskiej na Uniwersytecie Columbia uważa, że jednym z czynników był majorat, czyli dziedziczenie firmy przez najstarszego syna. Ponieważ najstarszy syn dziedziczył cały majątek nestora, przedsiębiorstwa w Japonii mogły być przekazywane w całości jednemu członkowi rodziny. Ta jasna zasada dziedziczenia zapobiegata walkom rodzinnym o sukcesję.

Niewątpliwie oryginalnym zjawiskiem występującym w japońskich firmach rodzinnych jest... adoptowanie sukcesorów. Na dość powszechnie występujące problemy braku następców Japończycy znaleźli właśnie taki sposób. Okazuje się, że w Japonii notuje się rekordową liczbę adopcji osób dorosłych (72 tys. rocznie, co stanowi 90% wszystkich adopcji w tym kraju). Najczęściej adoptowani to mężczyźni w wieku 20-30 lat, którzy następnie stają na czele rodzinnej firmy. Dochodzi też często do małżeństwa z córką właściciela, a nawet do przyjęcia przez zięcia nazwiska rodowego żony i własności firmy.

Niektórzy badacze jednak uważają, że wpływ uwarunkowań kulturowych jest przeceniany. Dariusz Socik podkreśla, że ważniejsze są inne czynniki, takie jak współpraca z państwem czy też struktura przedsiębiorstw i grup. Inni zwracają uwagę, że na długowieczność firm może wpływać stabilność japońskiego systemu prawnego i rządów.

Opracowanie: Maria Adamska

Na podstawie artykułów: Japoński sposób na sukcesję w biznesie, Rzeczpospolita, www.ekonomia.rp.pl/artykul/958303.html; E. Tamkin Keeping It in the Family, http://www.slate.com/articles/business/continuously_operating/2014/10/world_s_oldest_companies_why_are_so_many_of_them_in_japan.html; Dariusz Socik, Przedsiębiorstwa japońskie i ich konkurencyjność, <http://www.exporter.pl/zarzadzanie/management/ja-pwstep.html>

Innowacyjność bez retuszu

cz. 2

W poprzedniej części artykułu przedstawiłem nasze przedsiębiorstwo oraz stojące przed nim wyzwania, następnie sposób rozumienia przez nas słowa „innovacyjność” i jej powiązanie ze strategią biznesową. Artykuł zakończyłem wskazaniem trzech kluczowych kompetencji decydujących według mnie o zdolności do innowacyjności. W niniejszej części opisuję bardziej szczegółowo czynniki zarówno sprzyjające, jak i zagrażające kreatywności.



Aleksander Pachole

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

Warunki sprzyjające innowacyjności

By zapewnić odpowiedni poziom innowacyjności absolutnie konieczne jest niezależne „myślenie krytyczne” i tak wierny ogląd rzeczywistości, jak to tylko jest możliwe. Pozwólcie, że przytoczę kilka ulubionych cytatów z „Piątej dyscypliny” P.M. Senge’a:

- „Chodzi o nieustanną skłonność do zwalczania ograniczeń i kłamstw uniemożliwiających nam dostrzeżenie prawdziwej rzeczywistości oraz o ciągłe kwestionowanie teorii dotyczących tego, dlaczego świat wygląda tak a nie inaczej”. Nauczmy się „poznawać poglądy ludzi z którymi się nie zgadzamy”.
- Konieczne jest „zachowanie równowagi między dociekaniem a obroną własnych poglądów”. Może inni widzą szczegóły, które nam umykają.

Konieczny jest więc **wysoki poziom kreatywności** – bardzo obiecujący w tym względzie wydaje się zespół technik „design thinking”. System zarządzania w firmie musi spełniać wysokie wymagania. Zwłaszcza jeżeli została wprowadzona zasada „wielu małych kroczków” – wtedy system musi sobie poradzić z bardzo często wprowadzanymi zmianami do produktów i przechowywać informacje o nich, bo po prostu żaden człowiek nie będzie w stanie zapamiętać nawet części istotnych informacji o produkcie. Tak więc innowacyjność produktu jest możliwa jedynie wtedy, gdy jest wsparta bardzo sprawnym i zaawansowanym systemem zapewnienia jakości.

System musi sprawnie transponować wprowadzone zmiany techniczne do codziennego życia działu marketingu. Parafrazując wypowiedź prof. Religi w filmie „Bogowie” – po prostu firma musi nauczyć się „gdakać”.

To truizm – ale fundamentalne znaczenie ma **rozpoznanie potrzeb rynku**. Czego ludzie oczekują, jakie rozwiązania są w stanie zaakceptować, a na które z naszych „jaj” po prostu nie mają apetytu? Truizm jednak przestaje być truizmem jeśli uświadomimy sobie, iż wiele potrzeb klienta może nie być uświadomionych, klient może nie miał czasu albo ochoty by przemyśleć je sobie i przełożyć na czytelny komunikat dla dostawcy.

Klienci to też ludzie – mogą więc być „zafiksowani” na bardzo znane, choć nieefektywne rozwiązania już obecne na rynku. Są wygodni, przyzwyczajeni do rozpoznanych, oswojonych standardów, niechętni nowościom z wygody. Wtedy, prezentując im alternatywne rozwiązania, możemy usłyszeć bardzo nieprzychylną nam opinię.

Klienci, wypowiadając swoje opinie, mogą kompletnie nie mieć świadomości o tym, że dotyczą aspektu o kluczowym znaczeniu dla naszego przedsiębiorstwa. Dlatego też jest bardzo ważnym, by kluczowe rozmowy z klientami prowadziły osoby o dużym doświadczeniu i wiedzy, osoby zdolne do wyłapania smaczków i kontekstów. Cytując znowu za Senge’em: „Najbardziej efektywni są ci ludzie, którzy potrafią jednocześnie mieć przed oczami swoją wizję i wnikliwie obserwować bieżącą rzeczywistość”. Szanujmy więc klientów, którzy dzwonią do nas z awanturą. „Jeśli krzyczą, znaczy, że kochają”. Klienci naprawdę niezadowoleni, rozczarowani – godzą się ze swoją stratą i odwracają się od dostawcy na pięcie, **nie mówiąc mu nic**.

Żaden przedsiębiorca zatrudniający więcej niż – powiedzmy – 20 osób, nie jest w stanie w wystarczającym stopniu osobiście kontaktować się z rynkiem. Musi skorzystać ze swojego personelu. Jeśli ten przedsiębiorca nie będzie w stanie stworzyć właściwych relacji w firmie, jeśli nie będzie gotowy do słuchania także złych wiadomości od swej załogi – skazany jest na porażkę. Jedynie w firmach, w których udało się stworzyć właściwe relacje, pracodawca może liczyć na rzetelny i wierny transfer informacji z pierwszej linii frontu do niego. Cytując raz kolejny Senge’a: „Wskaźnikiem wybitności organizacji jest szybkość przekazywania złych wieści na wyższe szczeble hierarchii”.

Zagrożenia dla innowacyjności

A co wymienilibym jako zagrożenia dla Innowacyjności?

Na pierwszym miejscu postawiłbym przeciwieństwo myślenia krytycznego – czyli myślenie stereotypami, kliszami umysłowymi – niestety przerażająco popularne, także wśród przedsiębiorców. Na kolejnym stawiam konformizm, „od-ruch stadny” czyli bezmyślne powtarzanie działań konkurenta albo upodabnianie się do niego, bez rozumienia dlaczego on tak robi. Jest to droga na zatracenie.

Istotnym zagrożeniem jest też wygodnictwo i asekuranc-two przy decyzjach o wdrażaniu naszych własnych pomysłów. Problem z „wyjściem ze strefy komfortu” i podjęciem ryzyka: „Kurcze, wszyscy to robią tak a tak, a my nagle wyskakujemy jak filip z konopi z zupełnie innym pomysłem. Przecież obecne rozwiązania są całkowicie akceptowalne przez rynek i klienci nie oczekują niczego więcej, więc dajmy sobie spokój”.

Jako ostatnie zagrożenie przywołam cytaty z dzieła Senge’a: „Charakterystyczną dla innowacji cechą są **opory przeciwko zmianom**, wynikające z pojawienia się informacji, że innowacyjne zmiany: mogą nastąpić, nastąpią lub nastąpiły. Celem oporu jest powstrzymanie procesu zmian w dowolnej fazie, często bez racjonalnych przesłanek”. Strach przed zmianą jest cechą ludzką, więc możemy być pewni, że się z nim spotkamy – u naszych pracowników, u naszych klientów ale także – poszukajmy go w nas samych...

A jak sobie z tym radzić? Jako odpowiedź ponownie skorzystam z cytatu Senge’a: „Naprawdę kreatywny człowiek wie, że twórczość polega na walce z ograniczeniami. Bez ograniczeń nie ma twórczości”.

Innowacyjność w Polsce

Innowacje mogą dotyczyć wielu obszarów działania firmy, choć głównie wymienia się marketing, organizację i produkt. Sądzę, iż to właśnie innowacyjność produktowa, technologiczna pozwala na żądanie od rynku większej marży i na ucieczkę od przekleństwa współczesnej polskiej gospodarki – tj. konkurowania jedynie ceną.

„Aby kogoś wyprzedzić, najpierw należy do niego dobiec”. Nie wymyślimy znaczących innowacji technologicznych tak długo jak poziom polskiej myśli technicznej (uczelnie + instytuty + działy badawczo-rozwojowe przedsiębiorstw) będzie odstawał od średniej świata zachodniego, dopóki ich po prostu nie dogonimy.

Jeśli chodzi o działy badań i rozwoju w polskich przedsiębiorstwach... oczywiście są znakomite przykłady, że przynajmniej część firm sobie radzi, są to jednak wyjątki. Obawiam się, iż po prostu musimy czekać aż firmy (oraz ich właściciele!) wzrosną, okrzepną i będą dostatecznie mocne – finansowo ale też intelektualnie i organizacyjnie – by konkurować myślą techniczną z największymi. To chyba trochę tak jak z zasadzonym lasem – przez najbliższe 50 lat pozostaje jedynie pilnować zasiewów przed kłusownikami i szkodnikami, ale nic więcej nie da się zrobić.

Rządowe programy wsparcia innowacyjności budzą we mnie bardzo poważne wątpliwości co do swojej skuteczności. Moja obserwacja jest taka, iż rezultat ich działań może wręcz być odwrotny od zamierzonego, i to z kilku powodów.

Programy, poprzez narzucanie restrykcyjnych wymagań administracyjnych odciągają uwagę przedsiębiorców od realizacji fundamentalnych celów ich przedsiębiorstw i koncentrują ją na realizacji celów administracyjnych. Paradoxem jest, że PARP, wymagając innowacyjności, jednocześnie – poprzez żądanie określenia celów projektu, a następnie ich utrzymanie nie tylko w okresie realizacji projektu, ale także w „okresie jego trwania” – wymaga tak naprawdę... braku innowacyjności.

Obawiam się, że w przypadku niszowego produktu technologicznego PARP nie jest w stanie pozyskać ekspertów zdolnych do obiektywnej oceny takiego wniosku, bo ich po prostu w Polsce nie będzie.

Na zakończenie, trochę przekornie warto przytoczyć jeszcze obserwację Petera Druckera – *najlepsze innowacje wcale nie muszą dotyczyć technologii*. Przykładem może być sieć McDonald’s, Starbucks czy podobne – w których nie ma praktycznie żadnych innowacji produktowych, były za to fundamentalne innowacje procesowe, biznesowe. Rezultatem – znakomite efekty ekonomiczne. Pamiętajmy, iż do tego rodzaju innowacji nie jest potrzebna potężna infrastruktura uniwersytecka, a wystarczy „tęga głowa”.

Od czego zacząć prace nad innowacyjnością polskiej gospodarki?

Jako swoją odpowiedź na powyżej postawione pytanie pozwolę sobie przytoczyć dwa cytaty z pewnych konferencji międzynarodowych, w których miałem okazję uczestniczyć:

- – „jeśli chcemy mieć za 20 lat inżyniera, już teraz zwróćmy naszą uwagę na dzisiejszego przedszkolaka” – to cytaty z CEO National Instruments, potentata w dziedzinie zaawansowanej elektronicznej aparatury pomiarowej,
- – „Panowie, na tym spotkaniu musicie być trochę wizjonerami i spojrzeć w przyszłość, by nie zablokować rozwoju. Skąd wiem jaka będzie przyszłość? Nie stąd, iż taki jestem mądry, ale z dwóch podstawowych źródeł innowacji: stąd, iż z racji mojego zawodu wiem nad czym pracuje obecnie NASA oraz stąd, iż jestem nauczycielem akademickim i wiem nad czym obecnie pracują studenci i jak myślą” – to cytaty z wypowiedzi amerykańskiego emerytowanego specjalisty w zakresie przemysłowego bezpieczeństwa technicznego.

Cytaty te zamieściłem dlatego, że według mnie naprawdę opisują fundament innowacyjności – mianowicie właściwą **edukację**, i to od przedszkola do uczelni wyższej. A to już zupełnie, zupełnie inna sprawa. ●

Podziękowania

Specjalne podziękowania dla zespołu Atest-Gaz – za inspirujące dyskusje, twórcze i krytyczne podchodzenie do rzeczywistości, za tolerancję dla naszych wzajemnych niedoskonałości, za kreatywność i wytrwałość w realizacji naszych celów, za szacunek okazywany zarówno naszym klientom, jak i sobie nawzajem.

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

Przedsiębiorstwa rodzinne mają gen innowacyjności w swojej kulturze

Kreowanie innowacji wymaga zasobów niematerialnych i stanowi podstawowy warunek sukcesu biznesu w nowej ekonomii XXI w. zwanej gospodarką opartą na wiedzy.



dr hab. Wojciech Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego, autor książki
„Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu
globalnym”, 2013

Przez długi czas utrzymywał się pogląd, że w obliczu postępującej globalizacji i rosnących aspiracji budowania gospodarki opartej na wiedzy przedsiębiorstwa rodzinne będą marginalizowane z uwagi na ich oportunistyczny stosunek do zarządzania zasobami ludzkimi (nepotyzm), psychologiczne bariery korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju, pozyskiwania nowych inwestorów spoza rodziny czy z uwagi na wrodzoną awersję do podejmowania ryzyka. Aktywność innowacyjna rozumiana jako kreowanie wartości dodanej dla klientów, dzięki której ich potrzeby zaspakajane są lepiej, a oni bardziej zadowoleni lub zachwyceni, wiąże się z posiadaniem zasobów finansowych, ludzkich (kapitał intelektualny, społeczny) oraz z koniecznością podejmowania podwyższonego ryzyka.

Co ustalono o zachowaniach innowacyjnych firm rodzinnych?

Publikowane wyniki badań związanych z innowacyjnością przedsiębiorstw rodzinnych przeprowadzonych w Australii, na Tajwanie i w USA (A. Winnicka-Popczyk, 2015) dowodzą, że firmy rodzinne są zorientowane na działalność innowacyjną. W Australii firmy rodzinne statystycznie częściej podejmują strategię innowatora, ale wartościowo ich inwestycje w badania i rozwój są mniejsze niż firm nierodzinnych. Na Tajwanie firmy rodzinne angażują się wartościowo także mniej w działalność innowacyjną niż ich odpowiedniki nierodzinne (negatywna korelacja między udziałem rodziny we własności a intensywnością nakładów na innowacje) ale lepiej, efektywniej wykorzystują zainwestowane zasoby. Wraz z obecnością nierodzinnych menedżerów w zarządzie oraz profesjonalistów spoza rodziny w radzie nadzorczej, rośnie skłonność przedsiębiorstwa do inwestycji w badania i rozwój (B&R). Podobna prawidłowość została wykryta podczas moich badań polskich przedsiębiorstw notowanych na *NewConnect* (2013). Przedsiębiorstwa rodzinne typu C (rodzina

dominuje w zarządzaniu, ale nie ma bezwzględnej przewagi we własności) okazały się być najbardziej pro wzrostowe, innowacyjne i umiędzynarodowione wśród wszystkich typów firm rodzinnych. W odróżnieniu od wyników badań azjatyckich, polskie przedsiębiorstwa rodzinne na *NewConnect* statystycznie nieznaczająco bardziej angażują się w działalność badawczo-rozwojową niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Są obecne na skalę porównywalną z przedsiębiorstwami nierodzinnymi w sektorach technologicznych wymagających poważnych inwestycji w innowacje.

Prawdziwą rewelacją są wyniki badań amerykańskich opublikowane w 2011 r. Badania dotyczyły aktywności innowacyjnej 367 amerykańskich przedsiębiorstw sektora przetwórstwa spożywczego z uwzględnieniem ich rodzinnego i nierodzinnego charakteru. Ustalono, że na aktywność innowacyjną biznesu pierwszorzędny wpływ ma podjęcie przez zarząd/właścicieli **strategii kreowania wartości/korzyści dla klienta oraz kultura organizacyjna typu *stewardship* (kultura służby)**. Przedsiębiorstwa rodzinne bardziej angażują się w inwestycje innowacyjne, a własność rodzinna wyraźnie i statystycznie istotnie skorelowana jest pozytywnie ze strategią kreowania wartości dla klienta i kulturą *stewardship*.

Strategia kreowania wartości/korzyści dla klienta

Firmy, które orientują się zewnętrznie na potrzeby klientów, budują sieci komunikacji z klientami, aby współuczestniczyli oni w procesie kreowania wartości, są z natury innowatorami. Są też zdecydowani wprowadzać innowacje, które zwiększą wartość, użyteczność i korzyści dla klientów, a w efekcie ich zadowolenie. Z drugiej strony budują tym sposobem reputację biznesu i rodziny. Orientacja zewnętrzna charakteryzuje kulturę, która bardziej ceni informacje i wiedzę pozyskiwane z otoczenia zewnętrznego niż tylko poleganie na kapitale intelektualnym w ramach organizacji. Klienci, konkurenci, dostawcy postrzegani są jako źródła wiedzy determinującej przedsiębiorczość, a konkretnie innowacyjność w firmach rodzinnych. Co więcej, firmy rodzinne w otoczeniu globalnym będą bardziej wrażliwe na różnice kulturowe i w swoich wyborach będą starały się uwzględniać specyfikę kultur lokalnych społeczności.

Inną cechą kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych, która orientuje menedżerów na kreowanie warto-

ści dla klientów, jest współlistnienie indywidualizmu z działaniami zespołowymi. Ma ona wpływ na innowacyjność oraz sprawność w zakresie podejmowania decyzji. Kulturowa orientacja zespołowa akcentuje wagę współdziałania. Jednostki „nagradzane” są za dzielenie się wiedzą, inicjatywę i lojalność. Wierzy się, że dzięki wspólnemu wysiłkowi można identyfikować najlepsze rozwiązania. Wynikiem orientacji zespołowej jest zaufanie, gotowość dzielenia się wiedzą poufną (*tacit knowledge*) oraz pomysłami innowacyjnymi ponad granicami funkcjonalnymi biznesu. W kulturze indywidualizmu kompetencje, uzdolnienia i osiągnięcia jednostki stanowią o jej wartości dla przedsiębiorstwa i są podstawą jej oceny i nagradzania. Może to zniechęcać uczestników organizacji o takiej orientacji dominującej do współdziałania i dzielenia się wiedzą. Jednak przedsiębiorczość wymaga podejmowania ryzyka i odpowiedzialności, autonomii i delegowania uprawnień. Jednostki o dużej autonomii inicjują projekty innowacyjne. W przedsiębiorstwie rodzinnym są jednostki o szczególnych kompetencjach i uprawnieniach, które powinny być źródłem radykalnych innowacji oraz zespołowość pielęgnująca zachowania przedsiębiorcze wśród pozostałych uczestników organizacji.

Kultura służby (stewardship)

Połączenie funkcji własności i zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych eliminuje oportunistyczny i inne negatywne zjawiska, które towarzyszą sytuacji odwrotnej, tj. i rozdzielaniu funkcji własności od funkcji zarządczej i obsadzenie tej drugiej zawodowymi menedżerami. To rozdzielenie (zwane agencją) rodzi nieporozumienia co do sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego celów, podejmowanych strategii, polityki inwestycyjnej czy polityki dywidend. Przeciwnością agencji jest kultura *stewardship*. Właściciele-menedżerowie działają jako obsługa (stewardzi) zasobów składających się na biznes. Pojęcie „stewardship” ma zastosowanie do sytuacji, w której menedżerowie nie kierują się własnymi partykularnymi celami lecz przyjmują oczekiwania i cele właścicieli (pryncypałów) za swoje. Altruizm jest atrybutem stewarda. Steward osiąga cele rodziny władającej biznesem oraz zapewnia przetrwanie i rozwój samego biznesu. Aby pogodzić potrzeby systemu rodziny i firmy, musi być przedsiębiorcą i traktować takie zachowania strategiczne jak inwestycje w badania i rozwój jako szansę na spełnienie swojej misji. Skoro aktywność innowacyjna jest warunkiem sukcesu biznesu w dłuższej perspektywie i może dawać szansę zatrudnienia kolejnych członków rodziny, należy ją podjąć mimo towarzyszącego jej ryzyka. Własność ułatwia podjęcie decyzji o inwestycjach w innowacje.

Przykłady polskich innowacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych

Uznaje się, że każdy naród ma jakieś kluczowe kompetencje, umie coś produkować lepiej niż inne narody. Na pewno Polacy osiągają sukcesy w takich dziedzinach jak biotechnologia, produkcja wyrobów spożywczych, gry komputerowe, kosmetyki czy projektowanie i produkcja biżuterii. Są to obszary szczególnie wrażliwe na innowacje, coraz wyższe standardy jakości i bezpieczeństwa. We wszystkich



tych branżach są obecne firmy rodzinne, a w niektórych zdominowały wręcz populację liderów. Apart, Yes, Kruk, Brijun to innowacyjne perełki w sektorze jubilerskim. Dr Irena Eris, Oceanic, Ziaja, Inglot Cosmetics należą do liderów innowacyjnych kosmetyków w Polsce, a Inglot Cosmetics dodatkowo zyskał miano marki globalnej dzięki odważnej, wdrażanej bez kompleksów i z pasją przedsiębiorczą strategii ekspansji międzynarodowej.

Wnioski

- Przedsiębiorstwa rodzinne mają większy potencjał innowacyjny niż ich odpowiedniki nierodzinne dzięki wyróżniającej umiejętności kreowania zasobu niematerialnego – kapitału społecznego rodziny. Ich relacje społeczne zewnętrzne oraz kultura organizacyjna pozwalają kreować większą wartość dla klientów i szybciej reagować na zmiany niż do ich oczekiwań. Ponadto umiejętne zarządzanie ryzykiem, roztropność i racjonalność awersji sprawia, że inwestycje w innowacje są w mniejszej skali niż nierodzinnych, ale za to bardziej efektywne.
- Zrozumieliśmy i naturalnym utrudnieniem w podjęciu decyzji biznesowej o aktywności innowacyjnej, nakładach inwestycyjnych na B&R są ograniczenia polskiego rynku w zakresie chłonności kosztownych innowacji. Polski rynek jest duży, ale z uwagi na ograniczoną siłę nabywczą klientów mało atrakcyjny dla innowatorów, zwłaszcza tych radykalnych i przełomowych. Należy jednak pamiętać o tym, że przedsiębiorcy powinni już orientować się na rynek Unii Europejskiej i traktować go jako swój rodzinny. Rynek unijny, a jeszcze bardziej amerykański, jest idealny do komercjalizacji kosztownych innowacji i nowych technologii. •

Bibliografia:

- Vargo S., Lusch R.F. (2004), Evolving to a New dominant logic for marketing, „*Journal of Marketing*”, 68(1), ss. 1-17
 Popczyk W., (2013), Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym, WUE, Łódź, ss. 134-167
 Winnicka-Popczyk A., Inwestycje firm rodzinnych w innowacyjność, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2015

Firmy rodzinne PO SĄSIEDZKU

Jednym z pomysłów na budowę środowiska firm rodzinnych, które narodziły się w trakcie projektu FR2, jest cykl spotkań PO SĄSIEDZKU. Zaczęto się od uczestniczki pierwszej edycji warszawskiej, Beaty Dobrowolskiej z firmy EBK, która postanowiła rozruszać rodzinne okolice Piaseczna, organizując w lipcu minionego roku pierwsze spotkanie firm rodzinnych z okolic Piaseczna. Od tego czasu było ich już w Piasecznie kilka, a idea SPOTKAŃ, rozwijana przez absolwentów projektu liderów FR2 oraz przedstawicieli IFR, pączkuje także w innych rejonach.



Alicja Wejner

Dziennikarka, Agencja Dziennikarska,
www.tekstyprasowe.pl

Spotkania PO SĄSIEDZKU to jeden ze sposobów, żeby przedsiębiorcy poznali innych przedsiębiorców, mieszkających i pracujących w bliższej i dalszej okolicy. Dopóki bowiem ludzie się nie znają, to nie ufają sobie nawzajem i ze sobą rywalizują. Jednak kiedy się poznają, jest duża szansa, że się polubią, może zaprzyjaźnią i... zaczną ze sobą współpracować. Nagle też uświadomią sobie, że wokół siebie mają więcej potencjalnych partnerów i kontrahentów niż konkurentów. Tym samym świat naokoło zobaczą piękniejszy i bardziej przyjazny. Legionowo, Piaseczno, Grodzisk Mazowiecki, Podkowa Leśna, Otwock, Łódź – to zaledwie kilka z bardzo wielu miast i miasteczek, gdzie do tej pory odbyły się spotkania firm rodzinnych. Mniej lub bardziej oficjalne, organizowane w grupach kilkudziesięcio-, kilkunasto czy wręcz kiluosobowych służą właściwie jednemu: budowaniu środowiska firm rodzinnych. To zaś jest warunkiem koniecznym budowania kapitału społecznego wzajemnego zaufania.

Kapitał społeczny wzajemnego zaufania to jest coś, co sprawia, że ludziom łatwiej się żyje. Lepiej się czują w grupie, są spokojniejsi i bardziej przyjaźni. Z badań wynika niestety, że Polacy są narodem, który ma z tym poważny problem. Rodzinie ufamy i przyjaciółom czasem też. Ale sąsiadom i nieznanym – zdecydowanie nie. Żeby to zmienić, warto się spotykać i poznawać. Trzeba się integrować.

Ludzie chcą się spotykać

Każdy ma własne powody, żeby wyjść z domu i spędzić trochę czasu w towarzystwie innych przedsiębiorców. Dla jednego będzie to perspektywa zdobycia lub poszerzenia wiedzy, dla innego spotkania się ze znajomymi. Jeden powie,

że przychodzi tu, bo dobrze jest znać swojego konkurenta, drugi – że chciałby poznać sąsiadów, których jeszcze nie zna. Wielu przychodzi, żeby spotkać interesujących ludzi.

– Na powitanie powiedziano, że wszyscy tutaj mieszkają niedaleko siebie. Potem jeszcze, że wszyscy są ludźmi sukcesu. A skoro wszyscy, to my też – śmieją się w kulkach uczestnicy spotkania w Legionowie.

I sporo w tym prawdy, jeśli przyjąć, że sukcesem jest już samo prowadzenie biznesu oraz utrzymywanie z tego siebie, swojej rodziny i często także grupy pracowników i ich rodzin.

Niezależnie jednak od motywacji, które każą człowiekowi przyjść na pierwsze spotkanie Rodzinnych, szybko okazuje się, że powodów, żeby podtrzymywać nawiązane relacje, jest wiele i – z każdym kolejnym spotkaniem – coraz więcej. Niektórzy też zaczynają przyprowadzać **swoich** znajomych, którzy również prowadzą swoje rodzinne biznesy. Widać to było w Piasecznie czy w Grodzisku.

– Z mojego trzynastoletniego doświadczenia w prowadzeniu firmy wynika, że niemal wszyscy moi klienci są z Warszawy lub innych miast z całego kraju. Tylko pięć procent z nich, to przedsiębiorcy z mojego powiatu – powiedziała **Beata Dobrowolska**, właścicielka firmy EBK i organizatorka kilku spotkań w Piasecznie. – Dlaczego my nie robimy interesów pomiędzy sobą, po sąsiedzku? Chciałabym kupować i sprzedawać lokalnie, ale najwidoczniej, aby pozyskać partnerów na miejscu, trzeba się najpierw poznać.

Razem raźniej

– Odkąd poznałam innych Rodzinnych jest mi łatwiej – przyznaje się Kasia. – Wcześniej wydawało mi się, że tylko ja mam problem, żeby łączyć pracę w firmie ze sprawami rodziny. Dzisiaj wiem, że wszyscy inni mają podobnie. Różnie tylko sobie radzą w takich sytuacjach. Wiem, bo chętnie o tym opowiadają, dzielą się doświadczeniami. Niektórzy w ogóle nie używają słowa „problem”, a sprawy trudne traktują wyłącznie



Spotkanie w Grodzisku Mazowieckim 31.07.2014 r.



Fot. MOBILE BIURO PRASOWE

jak wyzwania. I tego właśnie się od nich uczę. Od jakiegoś czasu coraz silniejsze jest też we mnie przekonanie, że gdybym miała kłopoty, czy to w firmie, czy w rodzinie, nie zostałabym z nimi sama. Jestem pewna, że inni Rodzinni by mi pomogli. Kiedyś myślałam, że inne firmy mogą być dla mnie wyłącznie konkurencją. Dzisiaj mam wrażenie, że jesteśmy przede wszystkim znajomymi, którzy mogą ze sobą współpracować. Często też tworzymy coś w rodzaju grupy wsparcia.

Wrażliwi społecznie

Rodzinni bywają wsparciem dla siebie wzajemnie, ale bardzo często działają też na rzecz osób potrzebujących, mieszkających w bezpośrednim ich otoczeniu. Spotkania PO SĄSIEDZKU ułatwiają lepsze organizowanie tej pomocy, koordynowanie jej i kierowanie tam, gdzie jest najbardziej oczekiwana. Czasem bywają to akcje jednorazowe, czasem – permanentna, codzienna praca. Przedświąteczne spotkanie w Piasecznie tej właśnie kwestii było poświęcone. Dyskutowano o tym, jak pomagać, komu i w jaki sposób docierać do potrzebujących. I wymieniano się doświadczeniami w tym zakresie. Dlatego, oprócz przedsiębiorców i miejscowych urzędników samorządowych, na spotkanie zaproszono również przedstawicieli organizacji pozarządowych.

W grupie silniejsi

– Budujemy razem środowisko firm rodzinnych w Polsce. Spotykamy się, poznajemy i współpracujemy ze sobą nawzajem. Działając razem pocujemy się silniejsi. Łatwiej też nam będzie upominać się skutecznie o lepsze prawo dla przedsiębiorców – mówił **Mieczysław Łais**, koordynator projektu FR2, członek zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych podczas jednego ze spotkań PO SĄSIEDZKU.

O przedsiębiorczości rodzinnej jest w Polsce coraz głośniejsze. Zwłaszcza w kontekście spraw, z którymi państwo nie potrafi się uporać, a przedsiębiorcy rodzinni tak. Przykładem może być tu choćby tworzenie miejsc pracy, czy zabezpieczenie emerytalne dla członków rodziny.

– Państwo nie jest w stanie zatrudnić dwóch milionów bezrobotnych, ale dla półtora miliona firm rodzinnych stworzenie dwóch milionów stanowisk pracy nie wydaje się zbyt dużym problemem – mówił w Grodzisku Mazowieckim prof. **Andrzej Blikle**, prezes stowarzyszenia IFR, zwracając także uwagę na fakt, że polski system emerytalny nie daje

pracującym żadnych gwarancji, firmy rodzinne natomiast są w stanie zapewnić emerytury swoim nestorom.

Budować swoją Ojczyznę

Firmy rodzinne – postrzegane jako fundament gospodarki – są podstawą rozwoju kraju. Także w skali mikro rola tej grupy przedsiębiorstw wydaje się nie do przecenienia. Każde z nich funkcjonuje bowiem w którymś z województw, w którymś z powiatów, w jakiejś gminie. W tych swoich małych ojczyznach przedsiębiorcze rodziny zapuszczają korzenie. Tu się rodzą, żyją i pracują. Tutaj też płacą podatki. Czując się u siebie, chcą mieć wpływ na stanowione prawo – zarówno miejscowe, jak i krajowe. Chcą też uczestniczyć w tworzeniu lokalnych Strategii Rozwoju.

Ważne zatem, by w spotkaniach PO SĄSIEDZKU uczestniczyli także przedstawiciele władz lokalnych i regionalnych – jako współorganizatorzy lub przynajmniej jako goście. Jest to istotne zwłaszcza w trakcie pierwszych spotkań, organizowanych na danym terenie. Żeby podnosząc ich rangę własnym urzędem, mieli okazję poznać specyfikę firm rodzinnych i wyzwania, z jakimi mierzą się one na danym terenie oraz zastanowić się wspólnie z przedsiębiorcami, które z problemów możliwe są do rozwiązania na poziomie powiatu, gminy, miasta czy województwa.

– Spotkanie było małym, ale ważnym krokiem do integracji środowiska firm rodzinnych na terenie naszego powiatu – mówił starosta legionowski **Jan Grabiec** zapowiadając, że proces integracji będzie tu kontynuowany.

Bogumiła Więckowska, była starosta otwocki za bardzo ważne uznała wspieranie przedsiębiorstw rodzinnych:

– To jest najlepszy sposób, żeby zbudować zdrowe społeczeństwo – mówiła. – Bo jeśli firmy te będą miały perspektywę na przyszłość, to i w tych rodzinach będzie dobrze się działo.

Burmistrz Grodziska Mazowieckiego **Grzegorz Benedyckiński** zwracał natomiast uwagę, że konieczne w Polsce jest traktowanie polskich firm rodzinnych na równi z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Dyskusja na ten temat była gorąca. Wniosek z niej taki, że żeby przedsiębiorcy mogli skutecznie walczyć o swoje i występować z inicjatywami ustawodawczymi, muszą stworzyć silną ogólnopolską grupę społeczno-zawodową. Integrowanie się więc na poziomie społeczności lokalnych jest po temu warunkiem koniecznym. A spotkania PO SĄSIEDZKU najprostszym na to sposobem. ●



Podkowa Leśna 22.10.2014 r.



Otwock 5.09.2014 r.



Legionowo 8.10.2014 r.

Proponowany scenariusz pierwszego spotkania „Po sąsiedzku”

OBLIGATORYJNIE:

- MINUTA DLA KAŻDEGO – uczestnicy spotkania kolejno przedstawiają się.
- RYWALIZOWAĆ CZY WSPÓŁPRACOWAĆ. SIECIOWANIE. – kwadrans o stowarzyszeniu IFR.
- Panel dyskusyjny „STĄD JESTEŚMY I TUTAJ CHCEMY ZAPUSZCZAĆ KORZENIE”
- CO DALEJ: miejscowy przedsiębiorca/**lider zaprasza drugie na spotkanie**, które zorganizuje w ciągu najdalej dwóch miesięcy. Kolejne spotkania organizowane będą przez tę samą osobę lub inne osoby z grona miejscowych przedsiębiorców rodzinnych.

OPCJONALNIE:

Pozostałe punkty programu spotkania mogą być różne i uzależnione od założonej długości spotkania oraz zainteresowań jego uczestników, np.:

- Jak możemy być razem – sieciowanie kluczem do sukcesu.
- Firmy rodzinne jako czynnik stabilizacji oraz rozwoju społeczności lokalnych.
- Firmy rodzinne najbardziej przewidywalnymi pracodawcami.
- Oferta powiatowego urzędu pracy dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.
- Dotacje dla mikro i małych przedsiębiorstw.
- Rola przedsiębiorców w tworzeniu strategii rozwoju regionu.
- Losowanie nagród dla uczestników spotkania – pula nagród złożona z rzeczy ufundowanych przez przedsiębiorców, uczestniczących w spotkaniu (np. książki czy gadżety).

PARAMETRY:

- **Współorganizatorzy:** IFR, urząd miasta/starostwo, lokalne organizacje przedsiębiorców.
- **Patronat:** Burmistrz Miasta/Prezydent Miasta/Starosta.
- **Patronat medialny:** miejscowe gazety lokalne.
- **Prowadzący:** dwie osoby, w tym miejscowy lider IFR.
- **Miejsce spotkania:** sala konferencyjna, zaproponowana przez Urząd Miasta.
- **Czas spotkania:** od 2 godzin do 2 dni.
- **Liczba uczestników** – maks. 60 osób.
- **Zasięg** – zapraszani są przedsiębiorcy rodzeni z terenu powiatu.
- **Promujemy się.** Uczestnicy spotkania mogą wyłożyć materiały informacyjne i promocyjne swoich firm rodzinnych, rozstawić stojaki reklamowe, wymieniać się wizytówkami z innymi.

Słodko gorzko

Na temat Spotkań PO SĄSIEDZKU mówi Anna Gwizdalska z firmy Jars, absolwentka programu liderów projektu FR2. Prowadzone przez Annę spotkanie w Legionowie było jej pierwszym egzaminem bycia liderem firm rodzinnych, których zadaniem jest budowa lokalnej społeczności rodzinnych przedsiębiorców w swoich rejonach.



W październiku 2014 r. w Legionowie, z udziałem starosty Pana Jana Grabca, prezydenta miasta Romana Smogorzewskiego, prof. Andrzeja Bliklego prowadziłam pierwsze spotkanie Rodzinnych w Legionowie.

Na spotkaniu było wielu przedsiębiorców zainteresowanych współpracą i rozwojem oraz wielu z nas, Rodzinnych. Na następne spotkania zaprosiłam wszystkich obecnych. Miało się ono odbyć w Serocku.

Jeszcze w 2014 r. nie doszło ono do skutku ze względu na brak chętnych. Zgłosiły się do mnie jedynie trzy osoby. Uznaliśmy więc, że organizacja dużego wydarzenia dla tak małej grupy nie wchodzi w grę, pomimo gotowości Pana Burmistrza i IFR.

Obecnie burmistrz Serocka, który naprawdę mocno mi poprzednio w tym wszystkim pomagał, nie zgodził się na spotkanie, ponieważ dowiedział się, że nie będzie mógł w nim uczestniczyć prof. Andrzej Blikle.

Z perspektywy czasu uważam, że niestety ma rację. Ludzie, którzy nie wiedzą jaki jest prawdziwy cel spotkania, nie przyjdą przecież na spotkanie dla mnie, Anny Gwizdalskiej. Przyszliby dla prof. Bliklego, gdyż jest On marką samą w sobie. Jest to nazwisko, które przyciąga. Prowadząc swoje biznesy, ludzie nie mają czasu na działanie w stowarzyszeniach, o których niewiele wiedzą. Jeśli więc przychodzą na spotkania, to chcą mieć z tego jakieś korzyści. Na przykład spotkać i posłuchać kogoś, kto jest dla nich autorytetem.

Oczywiście zdaję sobie sprawę z tego, że nie zbudujemy, a nawet nie powinniśmy budować środowiska wyłącznie na nazwisku Profesora i Jego obecności na wszystkich spotkaniach firm rodzinnych. Jednak nie oszukujemy się – w dzisiejszych „rozpędzonych czasach”, PR to podstawa. Ale nie powinniśmy wykorzystywać Pana Profesora do codziennej, żmudnej pracy.

Dlatego wydaje mi się, że formuła, którą sobie na samym początku narzuciliśmy, nie do końca jest trafna. Sama, nawet ze wsparciem Burmistrza i duchowym IFR, nie jestem w stanie powtórzyć w tym rejonie sukcesu pierwszego spotkania. Jednak z drugiej strony Beacie Dobrowolskiej w Piasecznie się to udało.

Nie powinnam organizować spotkań Rodzinnych u siebie w firmie. Niesie ze sobą niebezpieczeństwo, że będą one traktowane jak prywatne spotkania promujące firmę Jars, a nie rodzinność.

Stoję więc przed dużym dylematem – próbować dalej, czy nie próbować. Samo wysłanie mailem zaproszeń nie wystarczy, bo jest to traktowane jako spam. Do każdego trzeba zadzwonić, czasem nawet kilka razy, a jeszcze lepiej wybrać się osobiście – najpierw przekonać, żeby przyszedł, a potem jeszcze potwierdzić, że rzeczywiście przyjdzie. Mimo to, nigdy nie ma pewności, że ci, którzy się zapowiedzieli na pewno na spotkaniu się pojawią.

A mnie brakuje już trochę siły. Sama tego nie zrobię. Czy macie jakieś pomysły? Czy możecie pomóc?



Spotkanie w Legionowie 8.10.2014 r.



„Twarze w Różach” i Rodzinni z Dolnego Śląska

wernisaż wystawy Katarzyny Stróżyńskiej

Dzięki współpracy członków Dolnośląskiego Koła IFR, Fundacji POMIĘDZY i Urzędu Gminy Długołęka zorganizowaliśmy wydarzenie, które posłużyło integracji środowiska firm rodzinnych na Dolnym Śląsku. Wydarzeniem tym był wernisaż wystawy portretów znanych i cenionych osób – związanych zawodowo lub rodzinnie z Gminą Długołęka – „Twarze w Różach” Katarzyny Stróżyńskiej. Wśród portretowanych osób znalazł się prezes zarządu IFR prof. Andrzej Jacek Blikle, który w Gminie Długołęka promuje ideę i wartości firm rodzinnych, Ania Wyszconi – piosenkarka, prof. Jan Miodek, prof. Jan Biliszczuk – konstruktor i budowniczy Mostu Rędzńskiego, cenieni lekarze: prof. Bożena Bidzińska-Speichert, prof. Andrzej Lange, filozof prof. Jerzy Machnac oraz przedsiębiorcy: panie Małgorzata Kaczmarska, Patricia Popławska, Katarzyna Trawińska, pan Jan Chorostkowski, a także wójt z 10-letnim stażem pani Iwona Agnieszka Łebek.

Wraz z bohaterami portretów i Fundacją Pomiędzy pod hasłem: „Wiedza z RÓŻnych stron” promowaliśmy ideę ucze-



fol. Łukasz Martyniec

nia się przez całe życie i międzypokoleniowej wymiany wiedzy, doświadczeń i umiejętności. Wysoki poziom wydarzenia zyskało w wyniku połączenia wartości artystycznych, organizacyjnych i materialnych m.in. dzięki współpracy i hojności Pawła Ciągło z firmy ITEKOM, Joli i Krzysztofa Lubowiczów z Total Quality Consulting, Marietty i Wojciecha Brzezińskich z InterHurt, Bożeny i Ryszarda Pachurów z Pneumat System, Sylwii Pagacz i Marka Jankowskiego z Jeleniej Strugi, Ani i Łukasza Martyniec z Kancelarii Sukcesyjnej Martyniec, Ani i Krzysztofa Daszyńskich oraz Stanisława Hana z Hasco Lek. Osobne podziękowania należą się wiceprezes zarządu IFR Marii Adamskiej i prezesowi Andrzejowi Jackowi Blikle za wkład intelektualny i promocyjny.

Klimat wspólnego spotkania dobrze ilustrują zdjęcia Małgorzaty Skoczylas. ●

Więcej na facebooku: Fundacja Pomiędzy
Opracowanie: Katarzyna Stróżyńska

Rodzinni o znaczeniu współpracy i sukcesji

O znaczeniu firm rodzinnych, budowaniu współpracy, planowaniu sukcesji i strategiach firm rodzinnych rozmawiało ponad 80 reprezentantów firm rodzinnych z różnych branż, którzy 24 lutego spotkali się we Wrocławiu w hotelu Haston. Konferencja zorganizowana przez Dolnośląskie Koło IFR i Zachodnią Izbę Gospodarczą przebiegła pod hasłem: „Perspektywy rozwoju firm rodzinnych w Polsce i ich wpływ na gospodarkę”. Partnerami merytorycznymi byli mBank oraz KPMG.

Stanisław Han zwrócił uwagę na konieczność współdziałania i wspólnej walki o zmiany w Polsce stwarzające lepsze warunki do prowadzenia i rozwijania przedsiębiorstw rodzinnych. Prof. Andrzej Blikle podkreślił znaczenie firm rodzinnych oraz korzyści inicjatyw oddolnych i współpracy z organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość.

Firma rodzinna to przede wszystkim tradycja i zaufanie budowane latami – zalety oparcia swoich strategii na wartościach zaufania i długotrwałej współpracy przedstawiła dr Adrianna Lewandowska, prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego. Magdalena Bednarska-Wojarowska zaprezentowała cele i założenia RPO na lata 2014-2020, a Michał Iwanicki źródła finansowania w obszarze bankowości inwestycyjnej.

Druga część konferencji została poświęcona problematyce sukcesji. Dr Maria Adamska wyjaśniła znaczenie, istotę i etapy procesu sukcesji. O zawiłościach prawnych i podatkowych tego procesu opowiadał Rafał Szafraniec, doradca podatkowy z KPMG, dyrektor Biura we Wrocławiu. Swoimi doświadczeniami po przeprowadzonej niedawno sukcesji podzielili się



fol. Łukasz Martyniec

właściciele firmy Pneumat System sp. z o.o. – Bożena Pachura i jej dwaj synowie, Dariusz i Tomasz. Wskazali oni na znaczenie przygotowania sukcesora, szczególnie odpowiednio wczesne budzenie zainteresowania firmą oraz włączanie sukcesorów do firmy od najniższych stanowisk. O konieczności zapewnienia trwania przedsiębiorstwa w przypadku śmierci któregośkolwiek z właścicieli opowiedzieli Katarzyna Stróżyńska i Paweł Ciągło, właściciele firmy ITEKOM sp. z o.o. Najważniejszy dla trwania firmy jest wybór odpowiedniej formy prawno-organizacyjnej, która umożliwi przekazanie funkcjonującej firmy w spadku.

Spotkanie zakończyło się rozmowami kulałowymi, a do naszego Dolnośląskiego Koła Firm Rodzinnych, działającego w ramach IFR, zgłosiło akces kilku kolejnych członków. ●

Opracowanie: Joanna Stefańska, Łukasz Martyniec

Rozwijaj biznes, ale nie zapominaj o wartościach!

II Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych

Firmy rodzinne szukają nowych strategii rozwoju. Projektując innowacje nie mogą jednak zapomnieć o wartościach: to właśnie one determinują sposób prowadzenia biznesu. Jak w profesjonalny sposób rozwijać firmę opartą na wartościach, rozmawiali uczestnicy II Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych zorganizowanego przez Instytut Biznesu Rodzinnego w Poznaniu w dniach 19-20 marca 2015 roku.

Wśród ponad 300 gości II Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych „Nowe horyzonty. Firmy rodzinne wobec zmian” największą grupę stanowili właściciele rodzinnych biznesów (ci, którzy zaczynali od zera oraz ci, którzy w procesie sukcesji firmę przejęli od rodziców), ich rodziny – małżonkowie oraz dzieci – potencjalni sukcesorzy, a także zewnętrzni managerowie, pracownicy działów HR i eksperci przedsiębiorczości rodzinnej.

Globalizacja

Jednym z wyzwań rodzinnej przedsiębiorczości jest globalizacja. Ewald Raben, Właściciel Grupy Raben, podkreślał różnorodność kulturową krajów, w których działa jego firma logistyczna: w swojej działalności natknął się na rynki łatwe i trudne w rozwoju biznesu – trudno było przewidzieć, które miejsce na prowadzenie biznesu okaże się strzałem w dziesiątkę! Podobnego zdania byli uczestnicy panelu o czynnikach sukcesu w internacjonalizacji: Janusz Prus, VITBIS oraz Ryszard Wtorkowski, LUG Light mówili także o zmianach na rynkach międzynarodowych w ciągu ostatnich kilku lat.

Wartości firmy rodzinnej

W procesie rozwoju biznesu nie można pominąć wartości, co podkreślała dr Adrianna Lewandowska (Lewandowska i Partnerzy): *Tak widoczny ostatnio trend profesjonalizacji rodzinnych biznesów, obok określenia misji, wizji i strategii firmy rodzinnej, musi uwzględniać wartości założyciela i jego rodziny – tak wypracowana strategia umożliwia nie tylko rozwój przedsiębiorstwa, ale i rodziny, wyzwala zaangażowanie i innowacyjność, a realizacja jasno określonych celów buduje wizerunek silnej firmy i silnej rodziny biznesowej.*

Wyzwania sukcesyjne

Dobrze zaplanowany proces sukcesji jest kluczowy dla przetrwania firmy w kolejnych pokoleniach. Monika Siecińska-Jaworowska przejęła firmę od swoich rodziców. Na początku sprostać wymaganiom rodziców było trudno, jednak sukcesorka wykazała ambicję i udowodniła, że jest w stanie działać równie dobrze jak rodzice. O potrzebie wykształcenia dobrego sukcesora mówił Lorenz Freudenberg (Freudenberg Group – właściciel m.in. marki Villeda) odpowiadając na pytanie, jak przejąć cechy przywódcze lidera.



Jacek Santorski w wystąpieniu o zdrowej rodzinie kończącym Kongres



Ponad 300 gości odwiedziło II Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych



Dwa pokolenia firmy rodzinnej

Innowacyjność

Dobrym podsumowaniem tematu innowacyjności poruszanego przez kilku prelegentów (m.in. Piotra Voelkela, założyciela Grupy VOX czy uczestników panelu o innowacyjności), jest opinia Siegfrieda Gänßlena, wieloletniego CEO Hansgrohe: *Firma musi się definiować codziennie od nowa: odkrywa w ten sposób nowe potencjały.* Podkreślany przez prelegenta syndrom zarożumiałości Schwarzwald (czego nie wymyślono w Schwarzwaldzie, nie będzie działać) sprawia, że Hansgrohe koncentruje się na rozwoju innowacji i w ten sposób rozwija biznes.

III Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych: 18-19 kwietnia 2016. Zapraszamy! ●

Opracowanie: **Anna Włodarczyk**,
Redaktor Instytutu Biznesu Rodzinnego

Dobry pracownik pilnie poszukiwany

O firmie „Krystian”, wiodącym producencie odzieży ochronnej i korporacyjnej opowiada wnuczka założyciela, a zarazem jej dyrektor handlowy – Elżbieta Rogowska.



Ursula 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”.

W ostatnich trzech latach dokonaliśmy w firmie kilku istotnych zmian. Najważniejsza z nich to przeprowadzenie procesu sukcesji. Dyrektorem zarządzającym jest mój brat i razem ze mną zarządza operacyjnie całą bieżącą działalnością firmy. Tato ma stanowisko dyrektora naczelnego, ale nie prowadzi już działań operacyjnych. W pełni nam ufa, jeśli chodzi o prowadzenie bieżącej działalności, my z bratem decydujemy o nowych produktach i o kierunkach rozwoju. Ja jestem dyrektorem handlowym. Mama zajmuje się w dalszym ciągu produkcją, ale od roku ma pomoc w postaci kierowniczkii produkcji. Rodzice są jeszcze wciąż czynni i pracują z nami, choć może już nieco mniej. Zmieniliśmy również formę prawną i obecnie jesteśmy spółką z ograniczoną odpowiedzialnością.

Cały czas aktywnie się rozwijamy. Obok Hortexu jesteśmy w naszym regionie drugim największym pracodawcą. Mamy bardzo dużo pracy, na rok 2015 nasze moce produkcyjne są już wyczerpane. Jesteśmy w trakcie realizowania sporych inwestycji. Budujemy nowe hale, będziemy też realizowali projekt większego biurowca. Firma zatrudnia obecnie prawie 200 osób.

Jesteśmy liderem w branży odzieży ochronnej i tę pozycję chcemy utrzymać. Mamy najwięcej w Polsce certyfikowanych modeli odzieży ochronnej (ponad 600). Chcemy rozszerzać portfolio naszych produktów ochronnych o nowe branże i nowe modele. Obecnie szyjemy między innymi specjalistyczną odzież dla branży energetycznej, trudnopalną, multifunkcyjną, chroniącą przed łukiem elektrycznym, o wysokiej widzialności. Mamy odzież antyprzecięciową dla pilarzy, chemoodporną dla zakładów chemicznych, chroniącą przed poparzeniem w przypadku zapalenia mieszaniki wybuchowej. Ubieramy kompleksowo kilka zakładów azotowych. W ofercie są też nowe modele dla odlewników, które teraz weszły do kolekcji. Szyjemy również odzież korporacyjną. Jest to odzież głównie dla sieci sklepów, które chcą ubrać swoich pracowników w jednakowe bluzeczki, garsonki czy marynarki.

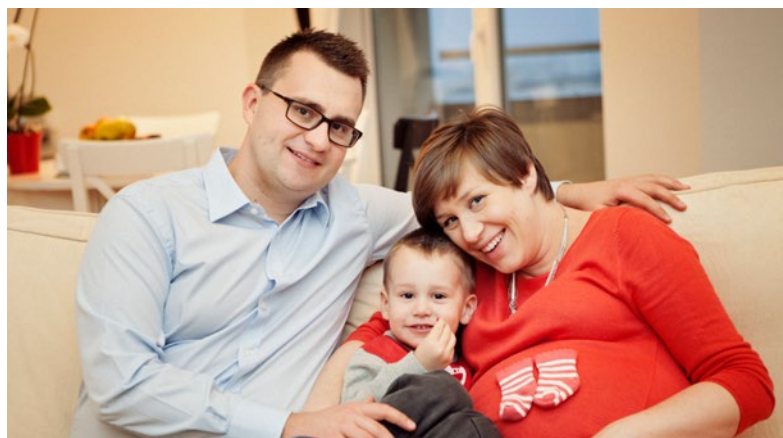
Z naszymi partnerami handlowymi rozpoczęliśmy działalność społeczną w „Koalicji dla bezpieczeństwa”. Powstał portal „Bezpieczni w pracy”, promujący bezpieczeństwo zarówno wśród pracowników, jak i pracodawców.

Miesiąc temu urodziłam córeczkę. Dużo moich obowiązków przejął w tym momencie brat, ja pracuję teraz głównie wieczorami. Z pracy we własnej firmie nie da się tak całkiem zrezygnować, dlatego pierwszy telefon w jakiejś firmowej sprawie wykonałam już godzinę po operacji (śmiech).

W ubiegłym roku podpisaliśmy duży kontrakt na ponad 100 tys. sztuk odzieży. Kontrakt wykonujemy w konsorcjum z firmą, która do tej pory była naszym konkurentem. Żadna z firm nie była w stanie – bez wpływu na obsługę dotychczasowych kontraktów – sprawnie podjąć się realizacji tego kontraktu. Startujemy wspólnie już do drugiego przetargu, bo doszliśmy do wniosku, że lepiej współpracować, niż się wzajemnie wyniszczać.

Naszym największym problemem jest brak ludzi. Pomiędzy bardzo intensywną rekrutacją w ostatnim okresie przyjęliśmy tylko 6 osób. W sąsiednim powiecie sztydlowieckim jest oficjalnie największe bezrobocie w Polsce. W Urzędzie Pracy na liście jest ponad 200 szwaczek, ale na spotkanie przyszły 3 osoby. Szycie odzieży to branża skażona pracą na czarno. My sobie nie możemy na to pozwolić, a ludzie wolą tak pracować, bo od gminy dostają wtedy zasiłek. Chcielibyśmy nawet otworzyć klasę krawiecką w tutejszej szkole zawodowej, ale nie udało się z braku zainteresowanych. Oblegane są klasy dla kosmetyczek i fryzjerek, choć rynek jest już dawno nasycony.

Ok. 80% załogi to ludzie, którzy są z nami od lat, mistrzyni w swoim fachu, będące największą wartością naszej firmy. Również wśród kadry menadżerskiej jest wiele osób bardzo poświęconych pracy i dzięki takim ludziom możemy robić to, co robimy i stale się rozwijać. Jest to nasz najważniejszy atut. ●



MOIM ZDANIEM

Sukcesja, sukcesja i po sukcesji – zderzenie sukcesora z rzeczywistością

Młodzi sukcesorzy, którzy od lat angażują się w rodzinny biznes, poświęcają mu wszystkie swoje siły, są zmotywowani do rozwoju i działania oraz z optymizmem podchodzą do nadchodzących zmian, z utęsknieniem czekają na ten magiczny moment – sukcesję. Wyobrażają sobie, jak to będzie być na stanowisku dotychczas zajmowanym przez rodzica. Jednak ich oczekiwania zderzają się z rzeczywistością. Jakie są spostrzeżenia i uczucia świeżo upieczonych szefów rodzinnych przedsiębiorstw?

**Marietta Lewandowska**

Instytut Biznesu Rodzinnego, BUSINESS
DISCOVERY

Pomysłów wystarczy dla każdego!

Każda firma jest wyjątkowa i różni się od pozostałych. Zatem także w każdej firmie proces sukcesji wygląda inaczej i kończy się w inny sposób. Sukcesorzy prześcigają się w niepisanym konkursie na nowe rozwiązania produkcyjne/usługowe, ulepszenia produktów, usprawnienia komunikacji, pomysły mające wpłynąć na podniesienie rentowności i zapewnienie firmie dobrej przyszłości. Moment, w którym mogą wreszcie spełnić swoje marzenie i zacząć wpływać na kierunek rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego jest niezwykle szansą, przed którą staje nie tylko sukcesor, ale przede wszystkim rodzinny biznes. Sukcesorzy bardzo często po prostu cieszą się, że mogą zrealizować swoje wizje. „Mam tyle pomysłów, tyle chciałbym zmienić! Od tylu lat pracuję w rodzinnej firmie, widziałem już wszystko, teraz wreszcie mam na to wpływ!”. Mogą zacząć swoje własne życie zawodowe, w którym będą usatysfakcjonowani i samodzielni. „Tyle czekałem na ten moment. Wiem, że sobie poradzę, jestem przygotowany do zarządzania firmą i jestem pewien, że sprostam oczekiwaniom przede mną postawionym i będę mógł wreszcie zacząć samodzielne życie!”. Wiedzą, że nie zostają wrzuceni na głęboką wodę, zupełnie bez wsparcia nestora, który może bardzo pomóc w początkowej fazie zaraz PO sukcesji. „Na początku myślałem, że mój ojciec będzie chciał się „wtrącać” w podejmowane przeze mnie decyzje. Teraz widzę, że jego rady są bardzo cenne, a on sam udziela mi ich tak dyskretnie, że nie

tracę przez to w oczach zespołu. Jestem mu wdzięczny, bo dzięki temu nie jest mi w tym początkowym okresie tak ciężko”.

Dla sukcesorów zatem, tak pełnych zapału, motywacji do pracy i działania, sukcesja najczęściej jest takim... wyzwalczem, który wypełnia ich pragnieniem samodzielności, odpowiedzialności i pozytywnej energii. Jednak czy zawsze wykorzystują to do kontynuacji rodzinnego biznesu w dokładnie takiej samej formie, jaką zostali po przejęciu sterów? Niektórzy tak. Wprowadzają niezbędne zmiany, aby firma lepiej przygotowana była na wyzwania przyszłości, a resztę kontynuują zgodnie z założeniami i pomysłami poprzednika. Inni natomiast wprowadzają tych zmian więcej i więcej, co w efekcie może prowadzić do powstawania nowych marek, które raczej już tylko poprzez własność kojarzą się z pierwotną rodzinną działalnością.

Młodzi u steru – co wybrać?

Każda droga jest dobra, jeżeli przyświeca jej wspólny system wartości oraz odpowiedzialność za podjęte działania i ryzyko. Młodzi sukcesorzy są gotowi do nowych wyzwań! Wystarczy pozwolić im rozwinąć skrzydła, pomóc wdrożyć im własne, często śmiałe pomysły w życie, wesprzeć swoim doświadczeniem i przede wszystkim – zaufać. Bo to przecież podstawa przy zmianie międzypokoleniowej. Trzeba z odwagą i śmiałością patrzeć przed siebie, bo na dzisiejszym, tak szybko zmieniającym się rynku przetrwają tylko ci, którzy potrafią wykorzystać zmieniające się otoczenie i dostosować je do swoich potrzeb. A młodzi sukcesorzy, przy odpowiedniej dawce zaufania, odpowiedzialności, samodzielności, motywacji, pracowitości i innowacyjności, są najlepszą możliwą przyszłością rodzinnych przedsiębiorstw! ●

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