

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

Nr 5(13), sierpień 2015



CENA ROZWOJU FIRMY RODZINNEJ

ALEKSANDRA JASIŃSKA-KŁOSKA

Koszty sukcesji

WOJCIECH POPCZYK

Rozwój i wzrost firmy –
strategie przetrwania i sukcesu

URSZULA MORAWSKA-ZAWADA

Rodzaje ryzyka związanego
z rozwojem firmy rodzinnej

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 5(13), sierpień 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.

Nakład: 2000 egz.

**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** dr hab. Wojciech Popczyk
Rozwój i wzrost firmy – strategie przetrwania i sukcesu
- 6** Tomasz Budziak
**Burzliwe odejście patriarchy w Volkswagencie.
Cena wzrostu firmy i rodziny**
- 8** Izabela Krzyszycha
**Skąd dowiedzieć się ile kosztuje rozwój w firmie rodzinnej?
Z doświadczeń mikroprzedsiębiorcy**
- 10** dr Joanna Sadkowska
**W poszukiwaniu źródeł rozwoju firm rodzinnych – nowe
spojrzenie na innowacje**
- 11** Łukasz Tylczyński
**Historia Browaru Okocim: polski browar z niemieckiej
szkoły piwowarskiej**
- 12** dr Alicja Hadryś-Nowak
Ekspansja firm rodzinnych na rynki zagraniczne, część 2

WAŻNA ROZMOWA

- 14** Urszula Hoffmann
**Od gaśnicy do systemów gaśniczych, czyli cena rozwoju
firmy rodzinnej**

SUKCESJA

- 16** Aleksandra Jasińska-Kłoska
Koszty sukcesji
- 17** Pierwsze regionalne sieciowanie w Kujawsko-Pomorskim!
- 18** Łukasz Martyniec
Cena sukcesu ceną sukcesji?

FIRMY POD LUPĄ

- 20** Gniewomir Pieńkowski
**Rodzinny start-up nowym wymiarem innowacyjności firm
rodzinnych w Izraelu**
- 22** dr Alicja Winnicka-Popczyk
**Przedsiębiorczość rodzinna na polskiej wsi.
Z działalności Gminy Łowicz**

O PROJEKCIE

- 24** dr Adrianna Lewandowska
**Od producenta do... eksperta. Modele biznesowe firm
rodzinnych**
- 26** Małgorzata Mączyńska
**Wyciskanie brukselki czy odpowiedzialne działania
polskich przedsiębiorców. Jak sięgać po fundusze UE**
- 28** Rodzinna mafia opanowała Ożarów

ROZMAITOŚCI

- 29** Przepis na sukces – konferencja SUKCESJA W BIZNESIE
w Krakowie
- 30** Urszula Hoffmann
Przezorny zawsze ubezpieczony
- 31** Urszula Morawska-Zawada
Rodzaje ryzyka związanego z rozwojem firmy rodzinnej

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Gdy zastanawiamy się nad przyszłością swojej firmy, z pewnością marzy nam się jej rozwój. Ale jeszcze wcześniej zadajemy sobie pytanie: czego ja chcę? Jeśli rozwoju – to jakiego, w jakim tempie, jakim kosztem? Co oznacza rozwój, jak to rozumieć? Czy warto wdrażać strategię rozwoju i co ona daje? Jakie konsekwencje, pozytywne i negatywne, rodzi rozwój firmy rodzinnej? Jakie plusy i minusy widać w firmie wielopokoleniowej? A może warto być firmą małą, żyć bez presji wzrostu przychodów, cieszyć z tego, co jest?

Rozwój firmy przynosi wiele korzyści, a najważniejszą z nich jest większa szansa na przetrwanie w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu. *Biznes, który posiada efektywną strategię rozwoju i dzięki niej wzrasta, ma zdecydowanie większe prawdopodobieństwo przetrwania* – pisze dr Wojciech Popczyk w swoim artykule „Rozwój i wzrost firmy – strategię przetrwania i sukcesu”.

Doprowadzenie firmy do rozkwitu, pozostawienie jej w rękach kolejnych pokoleń, to powód do dumy i poczucia spełnienia, to finansowa niezależność członków rodziny, prestiż i uznanie społeczne. A więc cel godny, ambitny, pociągający. *To, o czym w roku 2001 czy 2002 mogłem tylko pomarzyć, to dzisiaj się po prostu dzieje: realizowanie dużych projektów, zakładanie dużych instalacji. Doceniam też to, że zaczynamy być firmą rozpoznawalną na rynku, co zauważamy m.in. po wzroście liczby zapytań, które do nas przychodzą. Dzisiaj mogę już staranniej wybierać klientów* – mówi o blaskach, ale i o cieniach, rozwoju firmy rodzinnej w WAŻNEJ ROZMOWIE syn założyciela firmy Supober, Jakub Pieróg.

Choć rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego jest z reguły pragnieniem i celem właścicieli, nie oznacza on jednak drogi usłanej różami. Przeciwnie, często za jego osiągnięcie płaci się wysoką cenę. Chodzi nie tylko o konieczność wyrzeczeń, pracę „24 godziny na dobę” i inwestowanie wszelkich nadwyżek finansowych w firmę; nie tylko o brak czasu na wychowanie dzieci, sprawy osobiste, pielęgnowanie przyjaźni czy odpoczynek. Skutkiem ubocznym rozwoju są napięcia i konflikty rodzinne, czasem przeradzające się w wyniszczającą wojnę. Gdy firma urośnie do dużych rozmiarów, gdy przybywa krewnych i powinowatych, sprawy zarządzania i własności udziałów mogą skłócić rodzinę, a w efekcie doprowadzić do upadku rodzinną firmę.

Dobrym przykładem niebezpieczeństw, na jakie narażony jest pomyślnie rozwijający się biznes rodzinny, jest firma Volkswagen opisana przez Tomasza Budziaka w artykule „Burzliwe odejście patriarchy w Volkswagencie. Cena wzrostu firmy i rodziny”. Tam walczące klany rodzinne potomków dr Ferdynanda Porsche – założyciela firmy – doprowadziły do poważnych perturbacji. Jasną stroną tego konfliktu i sposobem na radzenie sobie z niebezpieczeństwem rozpadu firmy są wypracowane wspólnie zasady ładu rodzinnego.

Myślę, że ciekawi Was sposób, w jaki powstają innowacyjne firmy rodzinne w Izraelu, który opisuje Gniewomir Pieńkowski. Konkurowanie nowopowstałej, niewielkiej firmy rodzinnej w sektorze nowych technologii z już istniejącymi firmami jest szczególnie trudne. Ale gdy połączy się kilka rodzin i w ten sposób powstanie odpowiedni potencjał intelektualny, wtedy już można osiągnąć wiele. Może ten pomysł jest do wykorzystania w Polsce?

A jak już mówimy o rozwoju, a szczególnie w dziedzinach innowacyjnych, to warto zastanowić się nad skorzystaniem z funduszy unijnych – polecam artykuł Małgorzaty Mączyńskiej.

Jak zwykle zachęcam do przeczytania całości numeru. Dużo się dzieje w Projekcie Firmy Rodzinnej 2, rodzą się kolejne inicjatywy przedsiębiorców, oni też chwytają za pióra... Przyjemnej lektury!

Dodatkowo apeluję:

Drodzy Czytelnicy! Wasze opinie są dla nas bardzo ważne. Wkrótce Projekt FR2 się skończy, ale nasze pismo pozostanie. Jednak by mogło żyć i się rozwijać, musimy czuć, że jest Wam potrzebne! Prosimy więc o wejście na naszą stronę <http://firmyrodzinne.pl/magazyn-relacje-ankieta-czytelnicza/> i wypełnienie ankiety czytelniczej. To zajmie kilka minut, a dla nas będzie bezcennym źródłem informacji. **Z góry dziękujemy!**

Redaktor Naczelna,
Maria Adamska

Marie Adamska

Rozwój i wzrost firmy – strategię przetrwania i sukcesu

Bez rozwoju nie ma wzrostu, bez wzrostu nie ma rozwoju. Sukces biznesu jest możliwy pod warunkiem jego nieustającego rozwoju i wzrostu.



dr hab. Wojciech Popczyk

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

W warunkach globalnej gospodarki rynkowej XXI wieku w otoczeniu biznesu zachodzą częste, intensywne zmiany, nierzadko o charakterze nieciągłym (trudne do przewidzenia i prognozowania), które wymuszają coraz bardziej wyszukane działania dostosowawcze biznesu, konieczne, aby przetrwać i funkcjonować w dłuższej perspektywie. Nieliczne firmy mają wystarczająco silną pozycję, aby wpływać na otoczenie i inicjować w nim zmiany i trendy zgodne ze swoimi oczekiwaniami, czyli zamiast biernie dostosowywać się do otoczenia, aktywnie kreują korzystne dla siebie warunki. Otoczenie biznesu staje się coraz bardziej nieprzewidywalne, niestabilne, turbulentne, skomplikowane we wszystkich swoich sferach: ekonomicznej, politycznej, społeczno-demograficznej, regulacyjno-prawnej, technologicznej, międzynarodowej i sektorowej. Sektor, inaczej branża, to grupa przedsiębiorstw oferujących podobne produkty i funkcjonujących w tej samej lokalizacji geograficznej. Mówimy o sektorze dzielnicowym, miejskim, powiatowym, wojewódzkim, regionalnym, narodowym, europejskim czy globalnym. Relacje przedsiębiorstw w otoczeniu sektorowym nabierają charakteru walki hiperkonkurencyjnej, zwiększa się jej intensywność, zakres dostępnych metod, zwiększają się jej koszty i niepewność oczekiwanych rezultatów. Czy w tak trudnych warunkach jest sposób, recepta na przetrwanie biznesu w dłuższym czasie? Tak. Biznes, który posiada efektywną strategię rozwoju i dzięki niej wzrasta, ma zdecydowanie większe prawdopodobieństwo przetrwania niż jego odpowiednik, którego zarząd jest mniej profesjonalny, nienastawiony na ekspansję (wzrost) i zainteresowany utrzymaniem status quo.

Rozwój ma charakter jakościowy i oznacza wprowadzanie zmian w podsystemach biznesu, które dostosowują go do zmian zachodzących w otoczeniu.

Co oznacza rozwój, a co wzrost biznesu?

Pojęcia **rozwój** i **wzrost** w wielu dyscyplinach naukowych oznaczają to samo i mogą być stosowane zamiennie. W naukach o zarządzaniu jest istotna różnica między tymi dwoma pojęciami.

Rozwój ma charakter jakościowy i oznacza wprowadzanie zmian w podsystemach biznesu, które dostosowują go do zmian zachodzących w otoczeniu. Zmiany stanowiące istotę rozwoju biznesu mogą mieć charakter produktowy (kreowanie nowych produktów lub modyfikowanie już istniejących), procesowy (nowe technologie produkcji, lepsze i/lub tańsze), organizacyjny (modyfikacja struktury organizacyjnej), marketingowy (nowe sposoby dostarczania wartości klientom docelowym, komunikacja z nimi) oraz menedżerski (wymiana poszczególnych członków zarządu lub podnoszenie ich kwalifikacji i poziomu profesjonalizacji poprzez permanentną edukację, uczestnictwo w kursach i warsztatach, uzupełnianie formalnego wykształcenia, studia podyplomowe, studia MBA). Tak rozumiany rozwój pozwala biznesowi osiągać, wykorzystywać, utrzymywać i powiększać przewagę konkurencyjną nad rywalami sektorowymi. Lepsza pozycja konkurencyjna oznacza lepsze możliwości wzrostu kosztem konkurentów.

Wzrost jest kategorią ilościową i oznacza zwiększanie zasobów biznesu oraz skali jego funkcjonowania. Mierzy się go stopą wzrostu: produkcji, sprzedaży, zysku, rentowności, wartości aktywów, zatrudnienia, udziału w rynku. Między rozwojem a wzrostem istnieje sprzężenie zwrotne. Im biznes będzie miał lepszą pozycję rynkową, konkurencyjną dzięki rozwojowi, tym szybciej będzie mógł rosnąć. Z kolei, im biznes będzie bardziej rósł, tym będzie miał silniejszą pozycję konkurencyjną. Wzrost pozwala osiągać efekty ekonomiki skali, czyli redukować koszty jednostkowe wraz ze zwiększaniem skali działania, doskonaląc technologię, zwiększać pozycję przetargową wobec dostawców i odbiorców. Większe przedsiębiorstwa stać na realizację ambitnych, przełomowych projektów badawczo-rozwojowych. Kumulują one i rozwijają wiedzę szybciej i efektywniej. Mają lepszy i łatwiejszy dostęp do informacji oraz źródeł finansowania dalszego wzrostu i rozwoju dzięki

większej wiarygodności w ocenach instytucji finansowych i potencjalnych inwestorów, płynniej wchodzi do nowych sektorów i na nowe rynki, budując skuteczne bariery wejścia do swoich sektorów i nisz, utrudniające pojawianie się tam nowych konkurentów.

Znaczenie rozwoju i wzrostu dla firm rodzinnych

Rozwój i wzrost w firmach rodzinnych zwiększa bezpieczeństwo finansowe, materialne członków rodziny przedsiębiorczej w długim okresie. Czym większe przedsiębiorstwo i jego przychody, tym większy strumień zasileń finansowych może trafiać do rodziny i zwiększać jej zadowolenie, satysfakcję bez większego wpływu na kondycję biznesu i jego pozycję konkurencyjną. Jeżeli biznes nie rośnie, rodzina konkuruje z nim o zasoby finansowe, aby zaspakajać potrzeby jej członków kosztem potrzeb biznesu. Stabilizacja czy nawet redukcja skali funkcjonowania małego i średniego biznesu stwarza dla niego istotne zagrożenia, utratę pozycji rynkowej i w efekcie utratę bezpieczeństwa materialnego rodziny przedsiębiorczej i pracowników nienależących do rodziny. Dlatego we wczesnych fazach cyklu życia biznesu jego interes i potrzeby muszą mieć priorytet przed potrzebami i interesem rodziny, skoro ma być on „perpetuum mobile” finansów dla wszystkich jej pokoleń. Należy pamiętać, że rodzina w miarę powiększania się, dorastania nowych pokoleń ma coraz większe potrzeby finansowe i tylko biznes, który się rozwija i wzrasta, może te potrzeby i oczekiwania spełnić.

Alternatywne zachowania biznesu wobec walki konkurencyjnej

Poza konfrontacją, przedsiębiorstwo może ograniczać konkurencję poprzez współpracę i alianse strategiczne z rzeczywistymi lub potencjalnymi konkurentami (wspólne dochodzenie do silnej pozycji konkurencyjnej wobec pozostałych) lub unikać konkurencji wyszukując i wykorzystując nisze rynkowe. To prawda, że biznes, który wykryje dla siebie niszę rynkową, ma pozycję monopolisty w niej przez pewien określony czas i nie musi konfrontować się z rywalami, bo najczęściej na początku jeszcze ich nie ma. Musi jednak pamiętać, że jest to pozycja przejściowa, czasowa. Aby chronić swoją pozycję, musi budować bariery wejścia do takiej niszy dla potencjalnych konkurentów – naśladowców. Najskuteczniejszym sposobem ochrony niszy jest wzrost biznesu, który traktowany jest jako bariera ekonomiki skali i bariera technologiczna. Potencjalny konkurent, inwestor zawsze kalkuluje, jaki kapitał musiałby zainwestować w niszę, aby osiągnąć koszty jednostkowe działalności i standardy jakościowe zbliżone do tego, który niszę wykrył i był pierwszy. Bariera prawna, polegająca na opatentowaniu produktu czy technologii oraz bariera lojalnościowa klientów, wynikająca z ich przywiązania do unikalnej pionierskiej oferty, także skutecznie chroni

przed nowymi wejściami do niszy. Zbudowanie barier ekonomiki skali, technologicznej, prawnej i lojalnościowej związane jest także ze wzrostem i rozwojem i wymaga nakładów kapitałowych. W realiach polskich często spotykamy się z sytuacją, kiedy przedsiębiorca identyfikuje niszę, rozpoczyna działalność gospodarczą w niej, pożądaną rynkowo i opłacalną dla niego, lecz po pewnym czasie pojawia się konkurent bardziej zorientowany na wzrost i to on przejmuje inicjatywę i buduje przywództwo w niszy na skutek braku silnych barier wejścia do niej.

Wzrost jest kategorią ilościową i oznacza zwiększanie zasobów biznesu oraz skali jego funkcjonowania.

Wnioski:

- niezawodnym sposobem na niepewność, nieprzewidywalność, burzliwość otoczenia biznesu jest jego rozwój i wzrost wymagający nakładów kapitałowych, inwestycji,
- biznes, który nie rozwija się i nie rośnie, ma niskie prawdopodobieństwo przetrwania w dłuższym okresie,
- dojrzałość, nasycenie rynku lub niszy nie może być powodem mniejszej aktywności wzrostowo-rozwojowej biznesu. W takich sytuacjach podejmuje się ekspansję terytorialną, w szczególności międzynarodową lub dywersyfikację – płynne wchodzenie do innych sektorów lub nisz,
- firmy rodzinne powinny być bardziej zorientowane na wzrost i rozwój biznesu z uwagi na ich naturalną potrzebę silnej reputacji oraz z uwagi na oczekiwania rozwojowe rodziny i jej pokoleń. Niewątpliwą barierą w kontynuacji wzrostu i rozwoju mogą być trudności sukcesyjne: wiek lidera oraz niechęć do przekazywania władzy i własności sukcesorom, zaburzona komunikacja między członkami rodziny lub po prostu brak naturalnych sukcesorów. Praktyka wypracowała wiele rozwiązań, które skutecznie te bariery neutralizują. ●



Burzliwe odejście patriarchy w Volkswagencie.

Cena wzrostu firmy i rodziny

Niezgoda w rodzinie prowadzącej firmę, to kłopoty nie tylko dla niej. Dla przedsiębiorców skutki niesnasek mogą mieć olbrzymi zasięg. W przypadku Volkswagena i potomków założyciela firmy dr Ferdynanda Porsche, jak w soczewce skupiają się emocje, polityka i biznes.



Tomasz Budziak

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

Od kilku miesięcy toczy się zjadła walka między dwoma klanami potomków dr Ferdynanda Porsche – następcami syna Ferdynanda Antona Porsche i jego siostry Luizy, która wyszła za Antona Piëcha. Członkowie rodziny Luizy razem posiadają ponad połowę udziałów w koncernie Volkswagen (VW). Skłócenie krewni starają się pozyskać sojuszników spoza rodziny – polityków i zarządzających. Jakie są mechanizmy, które mają wpływ na tę sytuację?

Trochę historii...

Volkswagen AG jest największym europejskim koncernem samochodowym. Od lat 90-tych ubiegłego wieku kojarzony był z Ferdie'm – wnukiem założyciela – Ferdynandem Piëchem, który całe życie zawodowe spędził w rodzinnym holdingu odpowiadając za różne marki i w końcu za zarządzanie całością z pozycji charyzmatycznego przewodniczącego rady nadzorczej. Musiał jednak odejść 25 kwietnia 2015. Powodem nie był tylko wiek, ale także zadawnione urazy między dwoma klanami oraz presja młodszych.

W ostatnim roku rodzinny koncern VW dostarczył ponad 1/8 aut osobowych na całym świecie. Oprócz popularnych osobowych i ciężarowych Volkswagenów produkuje również auta marek: Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen, Scania i MAN. Uzupełnieniem produkcji są też usługi finansowe, bankowe i leasingowe wspierające sprzedaż aut. To wielka firma, produkująca co roku za 200 miliardów Euro (połowa PKB Polski!) przez prawie 600 tys. pracowników w prawie 120 miejscach na całym globie. Mimo że jest rodzinna i prywatna, to stanowi przedmiot najwyższego zainteresowania władz niemieckich. To naturalne. Generuje zbyt wiele miejsc pracy

i podatków, aby jej sprawy mogły być poza zainteresowaniem władz. Dla ochrony kontroli VW przed ewentualnym wrogiem przejęciem, rząd Niemiec doprowadził do uchwalenia przez Bundestag specustawy, dającej m.in. prawa weta rządowi kraju Dolna Saksonia (udziałowcowi w 20%) i ograniczającej szereg praw rodziny oraz innych udziałowców. Ta dyskryminacja zaprowadziła rząd Niemiec przed Europejski Trybunał Sprawiedliwości.

Nie ma się czemu dziwić, bo w VW zbiegły się ze sobą zarówno ogromny sukces biznesowy, jak i historia Niemiec ucieleśniona w losach Ferdynanda Porsche i jego rodziny. Ze wszystkim co dobre i złe. Dr Porsche zaprojektował na zlecenie Adolfa Hitlera legendarnego „Garbusa”, który jednak nie zdążył wejść do produkcji przed wojną. Fabryka została postawiona w szczerym polu, częściowo ze środków zrabowanych przez hitlerowców zlikwidowanym związkom zawodowym. Dodatkowo budowę i rozruch finansowały oszczędności prostych Niemców marzących o własnym aucie i składających co miesiąc 5 marek. Nie zobaczyli jednak szybko swych wymarzonych aut, bo ich oszczędności zostały obrócone na produkcję wojenną (słynny terenowy Kübelwagen) z wykorzystaniem niewolniczej siły roboczej z podbitej Europy. Za romans z nazistami SS-Oberführer Ferdynand Porsche, Anton Piëch (mąż córki Luizy, aktywny SS-man, ojciec wspomnianego już Ferdynanda Piëcha) odsiedzieli prawie dwa lata. Powodem m.in. było zagarnięcie fabryk należących do rodziny Peugeot. Syn Ferdynand Junior (Ferry) wyszedł z alianckiego więzienia wcześniej i stawiał rodzinny biznes na nogi pod nieobecność ojca i szwagra. Plan Marshalla i reforma walutowa Erharda zatarły szybko pamięć o wojennych winach i stworzyły podwaliny powojennej gospodarki Niemiec. Legendarny Garbus produkowany przez rodzinę Porsche ucieleśnił sen niemieckich rodzin o własnym aucie pędzącym po autobanie.

Po śmierci założyciela jego potomkowie podzielili się na dwa klany, biorące swój początek od wspomnianego Ferdie'ego i jego siostry Luizy. Napięcia między nimi nie miały decydującego wpływu na imponujący rozwój biznesu. W czasie powojennej prosperity rodzina potomków założyciela rozrastała się przez dziesięciolecia. Uważnie obserwatorzy śledzi-

Fot. Stuart Mentiply



Ferdinand Piëch

li od kilku lat dyskretne starcia między wnukiem założyciela Ferdynandem Piëchem i prawnukiem Wolfgangiem Porschem. Każdy z nich był przywódcą swojego „klanu” i długi czas nie wchodzili sobie w drogę. Podczas gdy pierwszy skupiał się na rozwoju całego holdingu od strony projektowania i produkcji, to Wolfgang zaangażował się szczególnie w rozwój „domowej” marki, czyli Porsche oraz restrukturyzację holdingu od strony zarządzania przez rodzinę.

Wreszcie wiosną 2015 r. doszło do przesilenia. Całe Niemcy i pół świata obserwowały burzliwy przebieg zmiany pokoleniowej. Prezydium rady nadzorczej dało wotum nieufności swojemu przewodniczącemu – legendarny lider VW, 78 letni Ferdynand Piëch, zwany Ferdim, ojciec dwanaściorga dzieci, ustąpił wraz ze swoją żoną Urszulą z rady nadzorczej. W ich miejsce wstąpiły dwie przedstawicielki młodszego pokolenia. Powodem starcia był konflikt z prezesem zarządu, Martinem Winterkornem, którego Ferdynand Piëch sam wypromował. Jednak rosnące różnice między uczniem a patronem pchnęły Winterkorna do szukania oparcia wśród innych potomków założycieli i odsunięcia patriarchalnego Ferdynanda Piëcha od realnego wpływu na sprawy VW.

Skutki zmiany pokoleniowej

Nie sama historia, napięcia rodzinne czy osiągnięcia koncernu są ważne w tej historii, ale zjawiska i mechanizmy, jakie można było zaobserwować podczas wymuszonego odejścia Ferdynanda Piëcha:

- podział potomków założyciela na dwa klany datuje się od decyzji równego podziału majątku między: rodziny Porsche (syn) i Piëch (córka), pozostające w dynamicznej równowadze, ale ukrytej rywalizacji,
- „bunt” kluczowego menadżera Martina Winterkorna, który choć wpierw namaszczonego przez „cesarza” Ferdynanda Piëcha, wszedł w konflikt o władzę z patriarchą i skutecznie porozumiał się z innymi potomkami założyciela oraz członkami rady nadzorczej spoza rodziny (w tym pracownikami i politykami Dolnej Saksonii),
- wtrącanie się polityków – misja byłego kanclerza Gerharda Schroedera, w którego bezinteresowność jeszcze mało kto wierzy,
- niepokój inwestorów – koncern notowany jest na giełdzie we Frankfurcie, a 17% mają Katarczycy,
- nominowanie w miejsce ustępujących z rady nadzorczej seniorów ich siostrzenicy i bratanicy z 4. pokolenia bez doświadczenia zawodowego (projektantka tekstyliów i agentka nieruchomości),
- „złote akcje” należące do landu Dolna Saksonia, a mające blokować wrocie przejęcia i ochronę miejsc pracy.

Potomkowie Ferdynanda Porsche Seniora stworzyli instrumenty ładu rodzinnego. Stustronicowa umowa reguluje relacje między poszczególnymi dziesięcioma grupami po-

tomków. Ta swoista konstytucja rodzinna, skonstruowana w oparciu o umowę współników (obecnych i przyszłych) porusza następujące tematy:

- Kto należy do rodziny w kontekście praw do holdingu rodzinnego? Jaki wpływ na te prawa mają np. kwestie adopcji i dzieci z nieformalnych związków?
- Kto z rodziny i ile udziałów w rodzinnym holdingu może posiadać?
- Jak się głosuje? Jakie progi większości i w jakich wypadkach trzeba osiągać?
- Co się dzieje w przypadku chęci zbycia udziałów przez członka rodziny?
- Co się dzieje, kiedy członkowie różnych klanów złączą się ze sobą? (To nie wymysl! Ferdynand Piëch był przez pewien czas w związku z powinowatą Marleną Porsche i ma z nią dzieci)
- Co się dzieje w wypadku śmierci współnika – członka rodziny?
- Jakie obowiązki mają członkowie rodziny wspólnicy?
- Co zrobić, gdy ktoś się wyłamuje z ustaleń?

To właśnie ta umowa regulująca relacje biznes a rodzina pozwoliła na dokonanie zmiany pokoleniowej. Trudno oceniać, na ile kolejne pokolenie (prawnuczki) może zastąpić operacyjnie stryjka Ferdie’go i jego żonę Urszulę, jednak regulacje umowy („konstytucji”) rodzinnej oraz zapisy statutu VW pozwoliły na sprawne przeprowadzenie detronizacji patriarchy.

Mimo notowania na giełdzie we Frankfurcie, VW pokazał jak najbardziej rodzinne oblicze. Z jednej strony ogromne ambicje, aspiracje, namiętności, konflikty osobowości – z drugiej ogromna odpowiedzialność. A jednocześnie postawienie na rodzinne zaufanie w miejsce profesjonalnej kompetencji.

Niemieckie media przepowiadają kontynuację tej historii. Patriarcha Ferdie zapowiada walkę o odwołanie młodszych kuzynek z powodu ich niekompetencji. Odrzutowce rodziny kursują między Brunszwikiem, Stuttgartem a Austrią, gdzie na terenie rodzinnych posiadłości ucierają się stanowiska obu klanów i gałęzi potomków Ferdynanda Porsche Seniora.

Razem mimo wszystko?

Mimo tych turbulencji na razie nie słychać, aby rodzina chciała podziału imperium. Wydawałoby się, że to takie łatwe i proste – bo jest wystarczająco dużo różnych marek i lokalizacji. Przecież jeszcze do 2009 r. marka Porsche była niezależna od VW. Jednak mimo sporów, potomkowie założyciela walczą o to, nie jak dzielić globalne imperium, ale jak nadal RAZEM kontynuować biznes w kolejnym pokoleniu. Bo ład rodzinny nie służy temu aby chronić patriarchów, ale aby dać szansę na wyjście z impasu i kreślenie nowych planów w nowych relacjach rodzinnych. Ład rodzinny odpowiada, jak mix połączyć rodzinne wartości z kompetencjami menedżerów, współpracą pracowników i pozyskiwaniem polityków.

Dla polskich przedsiębiorców rodzinnych morał jest następujący: buduj ład rodzinny i pielęgnuj go, jednak z pełną świadomością, że wobec problemów trzeba się dzielić władzą. Lepiej aby odbyło się to w sposób kontrolowany niż żywiołowy. Temu służy konstytucja rodzinna dobrze osadzona w realiach konkretnego biznesu konkretnej rodziny. ●

Skąd dowiedzieć się ile kosztuje rozwój w firmie rodzinnej?

Z doświadczeń mikroprzedsiębiorcy

Celem prowadzenia firmy jest osiągnięcie zysku. Aby zysk był i był ciągle, konieczne jest rozwijanie przedsiębiorstwa. Rozwój może być reaktywny albo aktywny. Jeśli nie będziemy rozwijać się z własnej woli, zmusi nas do tego konkurencja. Rozwój reaktywny jest wtedy, kiedy firma nie robi nic do momentu, aż konkurencja się pojawi, a aktywny wtedy, gdy firma rozwija się płynnie, po to aby wartość, którą dostarcza swoim klientom, była coraz lepsza.



Izabela Krzyszcha

właścicielka mikroprzedsiębiorstwa Pralnia
Ekologiczna, konsultantka, trenerka

Co zrobić, żeby dowiedzieć się, czy stać nas na inwestowanie i rozwijanie się?

Przed wszystkim trzeba prowadzić analizy finansowe. Poniżej chcę przedstawić Państwu sposób, który ja stosuję. Propozycja oparta jest na typowych narzędziach do analizy finansowej, ale znacznie uproszczonych. Uważam, że dla firmy niewielkich rozmiarów takie narzędzia są wygodniejsze i łatwiej je użyć do pozyskania potrzebnych nam informacji. Moim zdaniem są również prostsze w samodzielnym prowadzeniu.

Po co to robię i dlaczego w ten sposób? Moim celem jest doprowadzać każde prowadzone przedsięwzięcie w jak najkrótszym czasie do samofinansowania, a potem do finansowania mnie i mojej rodziny. Podstawowa zasada, którą się kieruję: kontroluję koszty!

Prowadząc szkolenia dla właścicieli mikrofirm, bardzo rzadko udaje mi się uzyskać odpowiedź na pytanie, jakie są realne miesięczne koszty prowadzenia ich działalności. A już praktycznie nigdy właściciele nie są w stanie odpowiedzieć na pytanie: ile wynoszą koszty stałe, a ile koszty zmienne prowadzonego biznesu?

Ja wobec kosztów jestem bezwzględna. Każdą złotówkę, którą mam wydać, oglądam cztery razy. Moi współpracownicy wiedzą, że w mojej kieszeni wąż nigdy nie zasypia i kąsa każdego, kto chce nierozsądnie trwonić firmowe pieniądze.

Po co to robię? Ponieważ – przede wszystkim – wiedza, to władza. A dzięki analizie WIEM, czyli MOGĘ sprawować władzę nad kosztami, a więc nimi zarządzać.

Oczywistą sprawą jest, że firmy mikro nie stać na zatrudnienie specjalisty, który będzie zbierał odpowiednie dane. Doradca wynajęty na godziny również się tym nie zajmie, a poza tym byłoby to zbyt kosztowne. W związku z tym obojętnie tworzenia odpowiednich analiz spada na właściciela lub właścicieli prowadzących biznes. Jako doradca miałam okazję prezentować poniższą metodologię na szkoleniach prowadzonych dla właścicieli mikro firm. Wiem stąd, że prowadzenie tego typu analiz jest rzadkością. Uważam, że to duży błąd. Mnie samej excel niejednokrotnie pokazał, że intuicja (przynajmniej moja) podpowiada zbyt optymistyczne rozwiązania. Tymczasem fakty i prognozy kreowane na podstawie analiz niejednokrotnie uchroniły mnie przed przeinwestowaniem, a mojej firmie zapewniły stabilny rozwój.

Nie wiedząc, ile pieniędzy potrzebujemy na pokrycie kosztów naszej firmy w następnym miesiącu, półroczu, roku, nie będziemy w stanie rozsądnie zaplanować cen naszych towarów i usług, a także inwestycji i rozwoju. Aby móc analizować opłacalność prowadzonego biznesu, musimy wiedzieć ile wynoszą w naszej działalności koszty stałe, koszty zmienne i przychody.

Co to są koszty stałe i zmienne? Jak podzielić koszty na stałe i zmienne?

Koszty stałe prowadzenia biznesu to te, które musimy ponieść niezależnie od generowanych obrotów. Na przykład: jeśli zatrudniamy pracowników na umowę o pracę, musimy w określonych datach odprowadzić składki ZUS, zaliczki na podatek itp. Jeśli wynajmujemy lokale, co miesiąc

Mnie samej excel
niejednokrotnie
pokazał, że intuicja
(przynajmniej moja)
podpowiada zbyt
optymistyczne
rozwiązania.

będziemy płacić czynsz, jeśli mamy telefony, zapłacimy abonamenty, jeśli mamy auta, musimy opłacić ubezpieczenie. Koszty stałe niekoniecznie opłacane są miesięcznie, niekiedy ponosimy je raz do roku lub w innych okresach. Ich najważniejszą cechą jest to, że płacimy je niezależnie od poziomu sprzedaży w danym momencie i kondycji finansowej firmy. To one mogą być powodem, że firma przynosi straty.

Koszty zmienne to te, które są związane z obrotami firmy, czyli te, które wzrastają wraz ze wzrostem sprzedaży. Ich rodzaj jest związany z działalnością firmy. Podstawowa kontrola kosztów sprowadza się do tego, że **koszty zmienne nie mogą przewyższać wartości sprzedaży**. Jeśli wystąpiłaby taka sytuacja, oznaczałoby to, że do firmy dokładamy. A co za tym idzie, wraz z rozwojem sprzedaży i wzrostem firmy, nasze straty na działalności byłyby coraz większe.

Gdy mamy już ustabilizowaną relację między kosztami zmiennymi a sprzedażą, wówczas należy przyjrzeć się **kosztom stałym – im są na wyższym poziomie, tym trudniej wypracować zysk**. Z tego powodu warto negocjować co jakiś czas te umowy, które są negocjowalne i **uciekać ile się da z kosztów stałych**.

Koszty inwestycji

Jeśli firma decyduje się na rozwój, w pozycji kosztów powinien pojawić się jeszcze trzeci rodzaj, a mianowicie koszty inwestycyjne. Co do zasady, koszt inwestycji jest kosztem stałym, ale na potrzeby analiz finansowych wyodrębniam go w osobną kategorię. Każda inwestycja powinna być zyskiem, ale to w przyszłości. Na początku wiąże się z kosztami.

Analizując i zestawiając koszty, trzeba być niezwykle rzetelnym i nie można żadnych kwot bagatelizować. Nawet opłaty za przelewy w wysokości złotych od przelewu mogą wydawać nam się „groszami”, ale jeśli pomnożymy je przez liczbę przelewów w miesiącu i liczbę miesięcy w roku, okaże się, że jest to całkiem pokaźna kwota, na którą musimy znaleźć pokrycie. W dodatku jest to koszt stały.

To, o czym piszę nie ma nic wspólnego z raportowaniem na potrzeby rozliczeń z Urzędem Skarbowym. Prowadzenie zestawień do zarządczej analizy finansowej to nie jest zadanie księgowej. To zadanie osoby, która biznesem zarządza lub przez zarządzającą jest do prowadzenia tych zestawień oddelegowana. Jak to robię? Każdy miesiąc mam zestawiony w arkuszu excel, który składa się z tabel: dotyczących wszystkich pozycji kosztowych (np. pracownicy, leasing, licencje, auta) i przychodowych.

Następnie dane przenoszę do tabeli rocznej, która pokazuje mi progres miesiąc do miesiąca i miejsce, gdzie moja firma znajduje się aktualnie (jak to wygląda, pokazuję w tabeli). Już po pół roku rzetelnie prowadzonych zestawień będziemy mieć ciekawy materiał do analizy.

Dzięki powyższym danym, planując rozwój nie musimy opierać się na intuicji czy przysłowiowym nosie do interesów, ale każdą inwestycję możemy rozważyć również w racjonalny sposób. Jak mawiał Władysław Bartoszewski: „nie wszystko co się opłaca warto, a nie wszystko co warto to się opłaca”. Niestety, biznes ma swoje prawa. Tu „opłaca się” jest na miejscu pierwszym. Ostateczną decyzję – czy warto, możemy podejmować niezależnie od tego, czy się opłaca. Ale przede wszystkim musimy wiedzieć, czy się opłaca.

Moim zdaniem aktywne podejście do rozwoju jest zdecydowanie lepsze. Niezależnie od sytuacji rynkowej, działając aktywnie, zawsze mamy potencjał, aby obronić się przed konkurencją. Orientujemy się w tym co na rynku się dzieje i co może nam zagrażać, a w czym należy upatrywać szansy. Ważne, by rozwój i zyski równomiernie szły ze sobą w parze. Ogromnym zagrożeniem dla każdej firmy rodzinnej jest jej niedoinwestowanie, czyli „przejadanie” przez właścicieli wypracowywanego zysku, jak i przeinwestowanie. Aby zachować zdrowy balans musimy mieć twarde – skwantyfikowane – dane, które pomogą nam podjąć decyzję, czy i w jakim stopniu się rozwijać. ●

Tabela. Roczne zestawienie kosztów i przychodów

Lp.	Treść	Styczeń	Kolejne miesiące	Razem rok	Średnia miesięczna
I.	przychody	– zł			
II.	koszty stałe	– zł			
III.	koszty zmienne	– zł			
IV.	koszty razem II+III	– zł			
V.	liczba transakcji:	– zł			
VI.	średnia wartość pojedynczej transakcji I/V:	– zł			
VII.	średni koszt pojedynczej transakcji IV/V:	– zł			
VIII.	średni koszt zmienny pojedynczej transakcji III/V:	– zł			
IX.	średni koszt stały pojedynczej transakcji II/V:	– zł			
X.	ilościowy próg rentowności II/(VI-VIII):	(liczba trans.)			
XI.	wartościowy próg rentowności X*VI	– zł			
XII.	zysk I-IV	– zł			

Źródło: opracowanie własne

W poszukiwaniu źródeł rozwoju firm rodzinnych – nowe spojrzenie na innowacje

Aby innowacje mogły stymulować rozwój przedsiębiorstwa, ich wdrożenie musi przyczyniać się do tworzenia wartości. Budowanie wartości poprzez innowacje nie dotyczy już jednak tylko klientów, pracowników czy właścicieli firmy, ale obejmuje ono wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa.



dr Joanna Sadkowska

Adiunkt w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu
Gdańskiego

Firmy rodzinne muszą sprostać obecnie coraz większym i bardziej skomplikowanym wymaganiom, które są do nich kierowane z otoczenia. Wzrost wymagań jest pochodną coraz większej zmienności tegoż otoczenia, ale także faktu rozszerzenia zbioru osób, podmiotów, a często i grup społecznych zainteresowanych działalnością danego przedsiębiorstwa. Dla większości firm grono interesariuszy (*Stakeholders*) wykracza poza pracowników, klientów oraz udziałowców, obejmując media, organizacje społeczne, ekologiczne oraz społeczności lokalne. To właśnie te grupy stają się coraz poważniejszym „kontrahentem”, a spełnienie lub nie ich oczekiwań może stać się jednym z czynników sukcesu lub porażki projektów realizowanych przez firmy rodzinne.

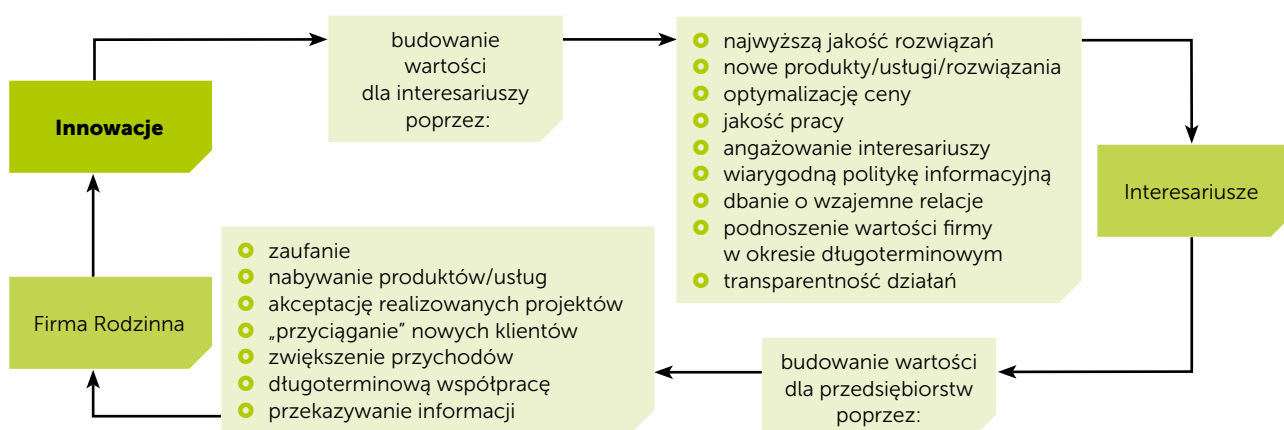
Taka „architektura biznesowa” zmusza przedsiębiorców do poszukiwania najbardziej skutecznych rozwiązań, wdrożenie których zapewni nie tylko wypracowanie silnej pozycji konkurencyjnej w danym sektorze, ale przede wszystkim będzie stymulować rozwój danego przedsiębiorstwa. Jednym z potencjalnych rozwiązań są innowacje.

Wysoka dynamika zmian zachodząca zarówno w otoczeniu biznesowym, jak i w samych przedsiębiorstwach rodzinnych,

radikalnie zmieniła sposób postrzegania innowacji. Przedsiębiorcy powszechnie zaakceptowali fakt, iż rozwój przedsiębiorstwa może być stymulowany nie tylko poprzez badania i rozwój, będące częścią innowacyjności technologicznej, ale również poprzez wdrażanie innowacji, które takiej aktywności nie wymagają (innowacji organizacyjnych, marketingowych). Jest to szczególnie istotne, albowiem istnieją liczne grupy podmiotów, które z racji charakteru prowadzonej działalności są wyłączone z wdrażania innowacji technologicznych. Są to przykładowo firmy z sektora usług lub handlu bądź te, które na obecnym etapie rozwoju nie posiadają wystarczających zasobów, co eliminuje je z wdrażania rozwiązań technologicznych, zwykle wysoce kapitałochłonnych.

Kluczowym czynnikiem determinującym działania przedsiębiorcze w obszarze innowacji nie jest już rodzaj wprowadzanych innowacji, ale wartości, jakie ich wdrożenie przyniesie właścicielom firmy, klientom, pracownikom, wykonawcom, dostawcom, organizacjom społecznym i ekologicznym, mediom oraz społecznościom lokalnym.

„Mądre przedsiębiorstwo” wie, iż kluczowymi czynnikami sukcesu realizowanych przedsięwzięć jest podejmowanie działań zapewniających korzyści obu stronom, a także budowanie i utrzymywanie długoterminowych relacji z interesariuszami. A zatem koniecznością staje się wpisanie w kompetencje firmy zdolności do wyszukiwania szans na innowacje, a następnie przekształcania je w rozwiązania tworzące wartość dla przedsiębiorstwa oraz dla jak najszerszego grona jego partnerów. ●



Historia Browaru Okocim: polski browar z niemieckiej szkoły piwowarskiej

Okocim (woj. małopolskie), ze względu na doskonałą infrastrukturę oraz świetne warunki panujące w regionie, przyciągnął inwestorów – Józefa Neumanna oraz Jana Ewangelistę Goetza, którzy postanowili wybudować w tej lokalizacji browar. Szczególnie istotne w podjęciu decyzji były dwa czynniki: niemal krystalicznie czysta woda oraz dostępność doskonałego polskiego chmielu.



Łukasz Tylczyński

Ekspert ds. Badań i Rozwoju Instytut Biznesu Rodzinnego

Inwestycję w Okocimiu ukończono w roku 1845, a już rok później wyprodukowano tam pierwszy war piwa. Po śmierci J. Neumanna drugi ze współników wykupił jego udziały i stał się większościowym właścicielem spółki dokonując dalszej modernizacji. Jan Ewangelista Goetz zamilowanie do browarnictwa miał we krwi. Jego ojciec prowadził w Niemczech własny browar, w którym już od najmłodszych lat zgłębiał tajniki piwowarstwa. Następnie młody przedsiębiorca wędrował po Europie zatrudniając się w kolejnych browarach i udoskonalał swoje umiejętności warzenia piwa. Przez pewien okres Jan Ewangelista Goetz prowadził również browar swojego kuzyna, gdzie dzięki innowacyjnej i rzadko spotykanej w tamtych czasach metodzie dolnej fermentacji dorobił się niemałej fortuny, którą zainwestował w Okocimiu. Nestor Goetz nie tylko rozwinął metody produkcji piwa Okocim, ale również rozbudował rozlewnię i warzelnię oraz wybudował od podstaw nowoczesną słodownię. Jan Goetz uważany jest również za jednego z ojców polskiego browarnictwa, a także za absolutnego pioniera tzw. piwa bawarskiego. Metoda zrewolucjonizowała branżę piwowarską, gdzie dominowała dotychczas tradycyjna metoda warzenia piwa, praktycznie niezmienna od czasów średniowiecza. Wiedza o technologii pochodziła z Bawarii – regionu, z którego wywodził się nestor, a warunki panujące w Polsce, tj. czysta woda, doskonały chmiel i pracowitość piwowarów szybko doprowadziły do wzrostu produkcji piwa z 12 tys. hektolitrów w 1856 r. do niemal 400 hektolitrów tuż przed wybuchem I Wojny Światowej.¹

U boku swojego ojca tajniki piwowarstwa i prowadzenia biznesu zgłębiał sukcesor – Jan Albin Goetz, który w 1893 roku przejął kontrolę nad okocimskim browarem. Dziedzic browaru bardzo szybko doprowadził do znacznego wzrostu rodzinnej firmy. Wprowadził m.in. sieć barów pod szyldem marki Okocim oraz rozwinął linie produkcyjne piwa. Rodzinne przedsiębiorstwo u schyłku wieków XIX i XX stało się największym browarem na ówczesnych ziemiach polskich oraz piątym największym browarem w Austro-Węgrzech, skutecznie konkurując z największymi tego typu zakładami w całej Europie. Słynne było piwo typu lager, zwane powszechnie okocimskim oraz takie piwa jak Marcowe i Bock (z niem. kozioł). Szczególnie „koźlaki” należały do sztandarowych w portfolio produkowanych piw. Dynamiczny rozwój biznesu rodzinnego skutecznie zahamowała I Wojna Światowa oraz śmierć Jana Goetza. Firma pozostała co prawda w rękach rodziny, która próbowała przywrócić jej dawny blask, jednakże w 1939 r. Antoni Jan Goetz (trzecie pokolenie firmy) został zmuszony oddać browar w ręce nazistowskiej armii, która produkowała złocisty trunek na potrzeby własnego wojska.

Po II Wojnie Światowej nacjonalizacja firm nie ominęła również Okocimia, który stał się własnością państwa polskiego. Do 1990 roku Okocimskie Zakłady Piwowarskie nadal stanowiły jeden z lepiej prosperujących browarów na ziemiach polskich, jednakże unikano w nim inwestycji, czy prac modernizacyjnych. W 1996 roku Skarb Państwa sprywatyzował Browar, który został przejęty przez firmę Carlsberg. Duńczycy bardzo zadowoleni z jakości piwa oraz współpracy z Polakami postanowili w 2001 roku wcielić Browar Okocim do Carlsberg Polska. ●

¹ Więcej o Browarze Okocim na: <http://www.carlsbergpolska.pl>

Ekspansja firm rodzinnych na rynki zagraniczne część 2

W ostatniej dekadzie polskie przedsiębiorstwa intensyfikują ekspansję zagraniczną. Wykorzystują w tym celu różne tryby wejścia na rynki zagraniczne. Pierwszą część cyklu (numer 4(12)/2015) poświęcono omówieniu najczęściej wykorzystywanej formie, jaką jest eksport. Jednak od 2005 roku zauważalny jest dynamiczny wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), a ich skumulowana wartość wyniosła już prawie 60 miliardów dolarów.



dr Alicja Hadryś-Nowak

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

Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne (BIZ) rozumiane są głównie jako przepływ kapitału obejmujący:

1. nabycie (przejęcie) na rynku zagranicznym już istniejącego przedsiębiorstwa (*brownfield investment*),
2. zbudowanie od podstaw własnego oddziału (*greenfield investment*), np. w postaci: zakładu handlowego (usługowego), montażowego czy produkcyjnego,
3. utworzenie joint venture – spółki z udziałem kapitału zagranicznego.

Niniejsza publikacja poświęcona zostanie inwestycjom typu *brownfield* oraz *greenfield*.

Brownfield investment

Zakup czy przejęcie na rynku zagranicznym już istniejącej firmy to forma stosowana wtedy, gdy firma chce jak najszybciej wejść na dany rynek zagraniczny. Forma ta pozwala również na ominięcie barier dostępu do danego rynku, np. administracyjnych. Dzięki nabyciu albo przejęciu prosperującego przedsiębiorstwa, firma nabywa również udział w rynku, kontakty handlowe, a także – jeżeli istnieje – rozpoznawalną markę produktu.

Inwestycja typu „brownfield” wymaga zaangażowania dużych nakładów kapitałowych. Zakup lub przejęcie poprzedzają zazwyczaj długie i bardzo skomplikowane negocjacje. Po zakupie lub przejęciu istniejącej firmy może również dojść do problemów związanych z różnicami kulturowymi.

Greenfield investment

Utworzenie od podstaw nowego, własnego przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym wiąże się z niezwykle dużym zaangażowaniem zasobów, nie tylko finansowych, przedsiębiorstwa. Jest to również forma obciążona olbrzymim ryzykiem. Podjęcie decyzji o budowie przedsiębiorstwa za granicą od podstaw, najczęściej wynika z chęci dostosowania całej infrastruktury oraz struktury organizacyjnej do potrzeb nowego przedsięwzięcia. Na przykład w nowym zakładzie można zastosować nowoczesną technologię, co byłoby znacząco utrudnione w już istniejącej firmie. Do tworzenia nowych przedsiębiorstw zachęcają także korzystne rozwiązania finansowe za granicą, jak np. ulgi, zwolnienia podatkowe czy brak ograniczeń przy transferze zysków. Inwestycje typu „greenfield” przybierają często formę własnych oddziałów oraz biur sprzedaży. Ich zadaniem jest zajmowanie się sprzedażą eksportowanych produk-

tów powiązane z ich promocją oraz dystrybucją. Zadaniem oddziałów powinno być również ciągłe badanie rynku zagranicznego tak, aby najlepiej dostosować do niego produkt finalny. Dopiero w następnym etapie następuje lokowanie na rynku zagranicznym zakładów produkcyjnych. Przedsiębiorstwo za granicą może otworzyć nową jednostkę w formie oddziału lub spółki. Oddział nie posiada osobowości prawnej, jest w pełni własnością przedsiębiorstwa macierzystego i to ono odpowiada za jego zobowiązania.

Spółka-córka, pomimo że jest również własnością przedsiębiorstwa macierzystego, jednak sama jest odpowiedzialna za swoje zobowiązania. Spółka posiada również osobowość prawną.

Własne filie i oddziały na rynkach zagranicznych cechują się większym, niż w przypadku innych form ekspansji zagranicznej, zaangażowaniem kapitału, a co się z tym wiąże – z podwyższonym poziomem ryzyka. Jednocześnie filia czy oddział zapewniają wysoki stopień kontroli oraz wywie-

Utworzenie
od podstaw
nowego, własnego
przedsiębiorstwa na
ryнку zagranicznym
wiąże się z niezwykle
dużym zaangażowaniem
zasobów, nie tylko
finansowych.



rania większego wpływu na realizowane przedsięwzięcie. Utworzenie oddziału czy filii pozwala na obniżenie pewnych kosztów, np. kosztów transakcyjnych.¹ Filia wymaga największego zaangażowania kapitału i kierownictwa w porównaniu z innymi formami podjęcia współpracy z rynkami zagranicznymi. Dlatego też nie wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne są w stanie sfinansować takie przedsięwzięcie. Jednak tylko ta forma ekspansji daje całkowitą kontrolę nad prowadzoną działalnością za granicą.

Przedsiębiorstwa decydują się na bezpośrednie inwestycje zagraniczne z wielu powodów. Firma Inter Groclin Auto S.A. w 2003 roku zbudowała fabrykę na Ukrainie motywując swoją decyzję niższymi kosztami pracy. W warunkach nasilającej się konkurencji utrzymywanie, a także poprawa własnej pozycji rynkowej, wymaga od przedsiębiorstw angażowania się na odległych geograficznie rynkach. Inwestycje bezpośrednie na rynkach zagranicznych służą również wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dla przykładu spółka farmaceutyczna Bioton S.A. ma fabryki w Rosji, na Ukrainie, we Włoszech i buduje zakład w Chinach. Obecność w innych krajach w formie BIZ pozwala firmie stworzyć stabilniejszą pozycję na rynku i daje więcej szans na zdobycie większego rynku. Dodatkowo, lokalna produkcja oznacza pewne preferencje, takie jak łatwiejsze spełnienie krajowych wymogów czy refundację cen. Niewątpliwym atutem lokowania inwestycji za granicą jest bliskość klientów. Dla wielu przedsiębiorstw decyzja o ekspansji determinowana była chęcią poszerzenia bazy klientów. Należy jednak pamiętać, że inwestycje bezpośrednie, czy to w formie „greenfield” czy „brownfield” są jednymi z najbardziej ryzykownych strategii ekspansji zagranicznej, które jednak po odpowiednim przygotowaniu oraz w dłuższej perspektywie mogą przynieść wymierne korzyści.

Trudna droga na rynek wschodni – studium przypadku

Grupa X, właściciel jednej z lepiej rozpoznawalnych polskich marek, lider na rynku chemii budowlanej, swoją przygodę z bezpośrednimi inwestycjami na wschodzie zaczęła od wybudowania fabryki w Dubnej, nieopodal Moskwy.

Była to inwestycja zrealizowana samodzielnie przez Grupę X bez udziału partnera zagranicznego. Pomimo, że produkcyjnie fabryka radziła sobie bardzo dobrze, napotymano na wiele przeszkód, które nie pozwalały na rozwój inwestycji.

Do najważniejszych wiceprezes Grupy X zalicza:

- **rozbudowaną biurokrację** – każdy krok, np. przy budowie obiektu, ale też przy jego modernizacji, wymagał dziesiątków uzgodnień. Władza lokalna była silnie podległa centralnej, wszystkie uzgodnienia podejmuje się centralnie. Wydłuża to czas oczekiwania na jakąkolwiek decyzję,
- **urzędy celne (tzw. szufladkowe zarządzenia)** – urzędnik w każdej chwili może zaskoczyć firmę, wyjmując z szuflady najświeższe zarządzenie, zmieniające taryfy, kody celne lub nakładające obowiązek złożenia dodatkowych dokumentów. Oczywiście towar cały czas jest nieodprawiany i naliczana jest opłata dobową za miejsce na składzie celnym,
- **banki** – jeśli w procesie inwestycyjnym zachodzi konieczność zakupu urządzeń za granicą i przelania środków dewizowych, bank traktuje zagranicznego inwestora podejrzliwie, jakby ten chciał nielegalnie odprawić środki dewizowe z Rosji na zagraniczne konta. Zapomina się o tym, że **są to środki inwestowane w Rosji**,
- **liczne kontrole m.in. urzędu skarbowego i urzędu pracy** – każda z tych instytucji ma prawo opieczętować i zamknąć przedsiębiorstwo, nie podając przyczyn, aż do zakończenia kontroli,
- **podróжки i naruszenia własności intelektualnej** – na dziesięć produktów z logo firmy, trzy zostały podrobione i sprzedawane po niższej cenie,
- **pracowników** – nie można liczyć na tanią siłę roboczą, przynajmniej w obrębie dużych miast oraz ośrodków przemysłowych. Żądania płacowe są na poziomie polskim. Nie występuje zjawisko bezrobocia, w związku z czym nie ma kolejek chętnych do podjęcia pracy.

Wszystkie te utrudnienia zdecydowały o tym, że po 3 latach działalności, spółka zaprzestała produkcji w Rosji i ograniczyła się do działalności handlowo-eksportowej. Władze spółki nie zrezygnowały jednak z planów bezpośrednich inwestycji za wschodnią granicą. Rynek wschodni jest bardzo atrakcyjny – głównie ze względu na jego słabe nasycenie i umiarkowaną konkurencję. Po wnikliwej analizie doświadczeń z Rosji spółka doszła do wniosku, że krytycznym czynnikiem, który zadecydował o niepowodzeniu wcześniejszej inwestycji, był brak lokalnego partnera. Kierując się tym założeniem oraz wykorzystując niskie wyceny firm wynikające z kryzysu finansowego, firma przejęła spółkę materiałów budowlanych Tajfun w Grodnie na Białorusi. Obecnie posiada w niej 51% udziałów, pozostała część pozostaje w rękach osoby prywatnej, założyciela zakładu. Docelowo udział Grupy X ma zwiększyć się do 81%. W 2010 roku Grupa X zakończyła budowę nowej fabryki we wschodniej części Białorusi, która ma ułatwić ekspansję na rynek wschodniej Białorusi, rosyjski oraz ukraiński. ●

¹ Np. kosztów negocjowania kontraktów czy ich warunków, które występują w innych formach współpracy zagranicznej.

Od gaśnicy do systemów gaśniczych, czyli cena rozwoju firmy rodzinnej

Z Jakubem Pieróg – Dyrektorem Generalnym firmy Supober rozmawia Urszula Hoffmann.

Urszula Hoffmann: Firma Supober świadczy usługi w sektorze bezpieczeństwa pożarowego. Specjalizujecie się w projektowaniu oraz instalacji systemów detekcji i gaszenia pożarów w obiektach Data Center oraz prewencji pożarowej wraz z serwisem gaśnic. Początki były znacznie skromniejsze. Czy mógłbyś powiedzieć najpierw kilka zdań na ten temat?

Jakub Pieróg: Firmę założył w 1991 r. mój tato, Bernard Pieróg. Początkowo mieściła się w piwnicy, potem był to garaż, a następnie już większy lokal warsztatowy, znajdujący się dokładnie naprzeciwko naszego domu. Dla nas, synów, to był prawdziwy pech, bo odtąd tata często „wykorzystywał” mnie i brata do pomocy w warsztacie czy magazynie: posprzątać, poukładać towar, oczyścić gaśnice przed malowaniem czy pomalować je. Mogliśmy w ten sposób zarobić na swoje kieszonkowe, ale nie byliśmy tym specjalnie zachwyceni.

Czym zajmowała się wtedy firma?

To były przeglądy gaśnic, naprawy, regeneracja gaśnic po wyladowaniu czy napełnianie. Na wymagania ppoż., jakie były w tamtych czasach, to było wystarczające. Tato konsekwentnie działał i rozwijał się w zakresie serwisu gaśnic oraz sprzedaży podstawowych artykułów takich właśnie jak gaśnice, znaczki ewakuacyjne, instrukcje, koce ppoż. itp.

Kiedy Ty dołączyłeś do firmy?

Jak już wspominałem, firma była cały czas obecna w moim życiu z racji konieczności pomagania tacie. Potem nastąpił w moim życiu burzliwy okres dorostania, zrezygnowałem ze szkoły i tata kazał mi przychodzić do firmy póki nie znajdę sobie jakiejś innej pracy. Jeździłem do klientów jako pomocnik konserwatora gaśnic i powoli zacząłem wsiąkać w ten temat. Zacząłem też robić różne kursy i szkolenia. Wygraliśmy przetarg w zakładach tytoniowych Philip Morris. Potężny zakład, ponad 1000 gaśnic, kilkadziesiąt hydrantów. Musiałem być tam przynajmniej raz w tygodniu, zrobić przegląd, coś naprawić. Ja zajmowałem się tylko gaśnicami, ale widziałem tam różne instalacje gaszenia czy systemy wykrywa-



Jakub Pieróg

jące zagrożenie pożarowe. W międzyczasie pojechałem na kilka dni do zaprzyjaźnionej firmy o podobnej działalności, w której pracowało już ok. 100 osób i tam również zobaczyłem, jakie są możliwości w takiej firmie, co można w niej jeszcze robić poza gaśnicami. Zdecydowałem się na studia w Szkole Głównej Służby Pożarowej, kierunek Inżynieria Bezpieczeństwa Pożarowego, ale nie jestem mundurowym strażakiem, tylko specjalistą cywilem. Najbardziej interesowały mnie instalacje gaśnicze i na ten temat pisałem pracę inżynierską i w tym kierunku chciałem się rozwijać.

I tak się chyba stało?

Zdecydowanie tak. Studia skończyłem w 2008 r. i wtedy pojawiła się pierwsza serwerownia, którą zabezpieczyliśmy. Z czasem zdobywaliśmy coraz większych klientów, jak np. Mix Electronics, który w tamtym okresie był dla nas potężną firmą, dla której wykonaliśmy zabezpieczenie centrum logistycznego. W roku 2012 zaczęliśmy współpracę z firmą Polcom, jedną z największych serwerowni w Polsce. Udało mi się przekonać ich do rozwiązania, które poznałem kilka miesięcy wcześniej, na organizowanej przez Siemens konferencji w Szwajcarii. Była to innowacja w skali światowej, a zarazem pierwsza instalacja w Europie właśnie dla tego obiektu. W sieci dostępny jest nawet film referencyjny Siemens na temat inwestycji pt. Silent Extinguishing for Polcom Data Center <https://www.youtube.com/watch?v=G43A0D-kZnw>

Jesteśmy jedyną firmą w Polsce, współpracującą z Siemensem mającą status tzw. solution partner. Potem było kilka następnych dużych inwestycji, a obecnie podpisujemy umowę na wykonanie kolejnej serwerowni dla Polcomu. Jest to dla nas potwierdzenie, że klient jest zadowolony ze współpracy, skoro do nas wraca i zleca kolejną pracę. To, o czym w roku 2001 czy 2002 mogłem tylko pomarzyć, to dzisiaj się po prostu dzieje: realizowanie dużych projektów, zakładanie dużych instalacji. Doceniam też to, że zaczynamy być firmą

rozpoznawalną na rynku, co zauważamy m.in. po wzroście liczby zapytań, które do nas przychodzą. Dzisiaj mogę już staranniej wybierać klientów. Zdobyte w ostatnich latach doświadczenie pozwala mi na dyktowanie twardszych warunków. Wiem już, ile pracy trzeba włożyć w zabezpieczenie serwerowni o danej powierzchni i do jakiego poziomu mogę zejść z ceną. Wcześniej zdarzało mi się pracować po kosztach. Dzisiaj mamy już swoje portfolio, doświadczenie, jesteśmy w stanie pokazać, że robiliśmy naprawdę duże instalacje i trzymać się podanej ceny.

Na razie opowiadasz o samych sukcesach. Czy rozwój firmy niesie ze sobą tylko korzyści?

Niestety nie. Za ten rozwój płacimy wysoką cenę. Firma zdecydowanie zdominowała nasze życie rodzinne. Największe są koszty osobiste: pogorszenie komunikacji rodzinnej, ciągły stres, poświęcenie firmie całego swojego czasu i uwagi.

Czy wiesz już, gdzie popełniliście błędy?

Popełniliśmy ich kilka, ale najważniejszy to brak wspólnej wizji rozwoju. Żadna firma nie jest w stanie ruszyć z miejsca, jeśli nie ma spójnej koncepcji rozwoju. Moje plany nie zawsze pokrywają się z tym, co myśli tato, a to on jest właścicielem i jego słowo jest decydujące. Ja z pewnych rzeczy się wycofałem, żeby nie eskalować konfliktu, ale to spowodowało brak mojej osobistej satysfakcji z tej pracy. Jestem osobą, która bardzo lubi pracować, kiedy widzi sens tego. Nie pracuję tylko dla pieniędzy. Kiedy muszę zrezygnować z tego, co czuję, że jest słuszne, to ucieka mi gdzieś sens.

Potrzebowałem trochę czasu, żeby dostrzec i zrozumieć, że to niekoniecznie brak specjalistycznej wiedzy ze strony taty powoduje, że on nie chce firmy rozwijać dalej, tylko że ma inne potrzeby, inne priorytety. Ja dużo podróżuję, jeżdżę na międzynarodowe konferencje, na których spotykam przedsiębiorców z całego świata i widzę, jakie są możliwości rozwojowe. Tata podchodzi do tego inaczej, zwłaszcza że nigdy nie ciągnęło go do wielkiego biznesu. I tu się pojawiła taka rozbieżność, że ja bym chciał jeszcze więcej, a on chciałby poukładać sobie to, co jest i spokojnie prowadzić to, co ma.

Cały czas towarzyszy nam stres. Musimy zwolnić tempo, żeby mocno stanąć na nogi. Bo można wdrażać nowe pomysły, a potem się okaże, że braknie pieniędzy na ich realizację i staniemy na skraju bankructwa firmy. A w naszym przypadku oznaczałoby to nie tylko bankructwo firmy, ale również rodziny. Ja jestem jeszcze na tyle młody i elastyczny, że gdyby coś się nie powiodło, to jestem w stanie zacząć robić coś innego, zatrudnić się u kogoś, a w przypadku rodziców byłoby to znacznie trudniejsze.

Skąd wzięły się te kłopoty?

W ostatnim czasie zdecydowaliśmy się na sporą inwestycję, wybudowaliśmy nową siedzibę firmy i kilka błędów popełnionych w trakcie realizacji spowodowało pewne zachwianie firmy. Nie do końca dogadaliśmy koncepcję, dla kogo to budujemy. Teraz budynek spełnia moje oczekiwania, a tato niekoniecznie. Pojawiły się też błędy w finansowaniu tej inwestycji.

Zanim zaczęliśmy budować firmę, to sytuacja była bardzo stabilna. Mieliśmy płynność finansową i wszystko było super. Inwestycja w budynek firmowy była realizowana z własnych środków, bo nie zdecydowaliśmy się na kredyt. To był błąd, trzeba go było zaciągnąć przynajmniej na część inwestycji. Brakło pieniędzy i niektóre rzeczy trzeba było odpuścić. Takie zachwianie stabilizacji finansowej powoduje napięcia. Na rozwój potrzeba pieniędzy. Jeżeli są braki w bieżącym funkcjonowaniu, to musimy z czegoś zrezygnować, żeby złapać oddech.

Co robicie, żeby poprawić sytuację?

Rozwój firmy to dość skomplikowany proces, wymagający wiedzy i doświadczenia, czego nam w pewnym momencie zabrakło. Zrobiliśmy szybko duży krok. Z małej firmy przeszliśmy do dużych realizacji, co wiązało się z nagłym wzrostem zatrudnienia. To było dla nas duże przestawienie wykańczające psychicznie. Musiałem poukładać pracę tych ludzi, delegować zadania, reszta w dużej mierze zależała od ich pracy. Mogłem im powiedzieć, czego oczekuję, przedstawić swój pomysł, a potem musiałem już zaufać, że go dobrze zrealizują i dać im szansę wykazania się. W pewnym momencie człowiek orientuje się, że nie jest w stanie wszystkiego zrobić sam. Porządkujemy stanowiska pracy w zakresie obowiązków. Realizujemy duże inwestycje, a na koniec się okazuje, że i tak za wszystko odpowiadam ja. Pracownicy pracują na różnych stanowiskach i mam świadomość, że w obecnym chaosie organizacyjnym nie mogę od nich oczekiwać lepszej pracy. W projekcie FR2 skorzystaliśmy z pomocy doradcy do spraw zarządzania i teraz realizujemy te zmiany.

Co dalej?

Nie wiem. Mam teraz 33 lata i teraz najwięcej energii. Tata mówi: „poczekaj, kiedyś to wszystko będzie twoje”, ale ja nie wiem co będzie za 10 czy 15 lat. Może gdybym pracował osobno, to relacje rodzinne byłyby lepsze, a każdy z nas realizowałby swoje plany i marzenia bez ciśnienia z drugiej strony? Czasu się już nie cofnie, ale musimy w końcu podjąć decyzję, czy idziemy w tym samym kierunku, albo ktoś z nas będzie się dalej męczył. I to też jest cena rozwoju. Ja mam teraz za sobą 15 lat pracy w firmie Supober i rozwijania tego wspólnego biznesu, ale płacę teraz za to taką cenę, że mam wątpliwości, czy chcę tutaj dłużej być. Wiem, że nie mogę mieć pretensji do taty, że ma inne pomysły, tak samo jak tato nie może mieć pretensji do mnie, że chcę się dalej rozwijać. Nie żałuję tych lat, mnóstwo się nauczyłem, zebrałem duży bagaż doświadczeń i czuję się silny. Może tak to miało być, a póki co działamy i zobaczymy, co dalej. ●



Urszula Hoffmann

trenerka pracy z opowieścią, specjalistka
Counsellingu Gestalt, trener pracy
opowieścią

Koszty sukcesji

W grudniu zeszłego roku rozmawiałam z jednym z bydgoskich przedsiębiorców rodzinnych. Zarówno on, jak i jego dorasta już córka, którą wdrażał w działalność firmy, widzieli konieczność uregulowania sytuacji prawnej swojego biznesu na wypadek nagłej sukcesji. Było to o tyle ważne, że funkcjonowali na podstawie wpisu do CEIDG. Zaprosiłam ich na współorganizowane przeze mnie w styczniu spotkanie dotyczące sukcesji. Niestety żadne z nich nie zjawilo się. Dwa miesiące temu dowiedziałam się, że mój znajomy niespodziewanie umarł, nie zdążywszy przygotować swojej firmy do przekazania kolejnemu pokoleniu. Pana Mariana dziś to już nie interesuje, ale jego bliskim i pracownikom przyszło zapłacić wysoką cenę – firma nie przetrwała, a zatrudnione w niej osoby oraz rodzina w sposób nagły pozostały bez źródła utrzymania.



Aleksandra Jasińska-Kloska

Prokurent sukcesorka Darpol Bydgoszcz;
Członek-założyciel Rady Firm Rodzinnych
przy KPP Lewiatan, Lider Instytutu Biznesu
Rodzinnego – Oddział w Toruniu

Podobnych historii można by powtarzać wiele. Całe szczęście w naszej firmie Darpol świadomość o konieczności uregulowania sytuacji prawnej przedsiębiorstwa i zabezpieczenia jej przed ewentualną nagłą sukcesją było większe. Czasem śmieję się, że to dzięki „dogodnemu” położeniu naszej firmy. Po obu stronach budynku Darpolu znajduje się duży cmentarz miejski, a widok z okien na „spokojnych i cichych” sąsiadów bardzo sprzyja myśleniu o przemijaniu. Dlatego też, aby zabezpieczyć rodzinę i coraz większą liczbę pracowników przed kosztami i niebezpieczeństwami prowadzenia firmy w formie indywidualnej działalności gospodarczej, 29 maja 2015 roku dokonaliśmy przekształcenia Darpol Dariusz Jasiński w Darpol sp. z o.o. sp. komandytowa. Przeprowadziliśmy tę procedurę na zasadzie aportu starej firmy do nowej spółki. Komandytariuszami w niej został mój tata, brat oraz ja, a komplementariuszem Darpol sp. z o.o. – spółka, którą prowadziliśmy dotąd w niewielkim zakresie obok głównej działalności.

Przekształcenie wymagało od nas kilku miesięcy przygotowań związanych z koniecznością uzyskania uprzednich zgód od instytucji udzielających nam dotacji unijnych, kluczowych kontrahentów, z którymi posiadaliśmy kontrakty w toku i dopuszczenia. Każdy z Was pewnie zetknął się z urzędniczą opieszałością, a więc możecie sobie wyobrazić, że nie było lekko. (W tym miejscu przypomina mi się zabawna scenka z balu firm rodzinnych w Ożarowie, w której mój tata grał rolę uciemiężonego przedsiębiorcy w postępowaniu przed wszechmocnym urzędem – kto był, ten na pewno pamięta). Etap przed aportem wymagał też dużego

wysiłku i dodatkowej pracy od służb księgowych (a od nas tym samym nakładów finansowych, bo korzystamy z usług biura rachunkowego). Należało także przygotować liczne pisma, dokumenty, uchwały itd.

Na szczęście w całym procesie wspierała nas kancelaria specjalizująca się w sukcesji i przekształceniach. Przyznam szczerze, że bez ich pomocy pewnie „odpadlibyśmy w przedbiegach”. Nieocenione okazało się jej doświadczenie w prowadzeniu podobnych spraw oraz wiedza z zakresu odpowiedniego ułożenia stosunków w nowej firmie. Ustaliśmy m.in. sposób działania podmiotu, podział praw i obowiązków między współnikami oraz zasady postępowania na wypadek śmierci któregośkolwiek z komandytariuszy. Sporządzone zostały też testamenty. Koszt wynagrodzenia kancelarii był rozsądny i w pełni uzasadniony. Sam proces przekształcenia wymagał też poniesienia opłat za akty notarialne, rejestrację i zgłoszenie zmian w KRS oraz (co najgorsze) podatek PCC. Wynosi on 0,5% wartości wszystkich posiadanych aktywów. Płacimy więc od wszystkiego co mamy: od towarów na magazynie, wartości niematerialnych i prawnych, należności, środków pieniężnych, środków trwałych i wyposażenia (niestety nawet tych wcześniej zamortyzowanych, których wartość rynkową należało ponownie ustalić) itd.

W naszym przypadku ten zakres sukcesji wraz z usługami dodatkowymi i pracą własną wyniósł w przybliżeniu 45.000 zł. To jednak nie koniec kosztów, bo działanie w formie spółki komandytowej (zwłaszcza gdzie komplementariuszem jest sp. z o.o.) jest po prostu droższe, np. zmiany w KRS są odpłatne (w przeciwieństwie do zgłoszenia zmian w CEIDG), prowadzimy dwie księgowości (osobno dla spółki z o.o. i dla spółki komandytowej). Częścią zysku (choć małą) dzielimy się z komplementariuszem, czyli spółką z o.o. Ponadto prowadzenie spółki wymaga więcej formalności i biurokracji. Zaraz po dokonaniu przekształcenia należało powiadomić wszystkich kontrahentów i urzędy o dokonanych przemianach, udzielić i opłacić pełnomocnictwa, podpisać nowe

umowy i porozumienia lub dokonać cesji. Niemylą za-
skoczeniem okazała się np. utrata zniżek u ubezpieczycieli,
którzy traktują nowy podmiot jako obcą firmę (bo ma nowy
NIP). Również niektórzy bardziej nieufni kontrahenci prze-
stali udzielać kredytu kupieckiego, każąc sobie płacić przed-
płaty (mimo że dotąd przez wiele lat robiliśmy tam zakupy na
przelew). Oczekują, że nowy podmiot udowodni najpierw
swoją wiarygodność i rzetelność. Takie niespodzianki się zda-
rzają, ale całe szczęście większość partnerów biznesowych po
zapoznaniu się z treścią aktu notarialnego potwierdzającego
aport i przekształcenie kontynuuje współpracę na dotychczas-
sowych warunkach. Zobaczymy co będzie dalej.

Wydawanie pieniędzy na coś, czego efektów nie widać
gołym okiem może być dość trudne, ale uważam, że spokój
i bezpieczeństwo kosztują. Dlatego cieszę się, że jeden z kro-
ków ku pełnej sukcesji mamy już za sobą i nie dosięgnie nas
widmo sytuacji, w której znaleźli się pracownicy i rodzina
mojego znajomego, o którym pisałam we wstępie.

W niniejszym artykule podałam przybliżone finansowe
koszty sukcesji. Oprócz nich istnieją oczywiście także koszty
emocjonalne, koszty poczucia utraty wolności, koszty nie-
wykorzystanych szans, koszty niezaspokojonych aspiracji
i ambicji. Ale to już zupełnie inna historia... ●

Z OSTATNIEJ CHWILI

Pierwsze regionalne sieciowanie w Kujawsko-Pomorskim!

W czerwcu br. w Ożarowie Mazowieckim odbyła się konferencja dla uczestników projektu
Firmy Rodzinne 2. Podczas jednego z warsztatów pracowaliśmy w ramach grup regional-
nych. W czasie tego modułu mieliśmy za zadanie zastanowić się, jakie działania mogliby-
śmy podjąć dla pobudzenia środowiska firm rodzinnych w poszczególnych regionach.

Jedną z koncepcji, o której myślałam już od dawna, a któ-
ra spotkała się z zainteresowaniem reszty grupy, była
organizacja cyklicznych spotkań w naszych firmach,
podczas których moglibyśmy poznawać lepiej siebie, nasze
biznesy oraz dzielić się doświadczeniami. Ponieważ ma się
to odbywać regularnie, chodziło nam więc o prowadzenie
takich spotkań w mniejszej skali i na miejscu – nie każdy
bowiem może sobie pozwolić (przede wszystkim czasowo)
na wyjazdy na drugi koniec Polski. Ponadto zależało mi na
zaktywizowaniu również mniejszych lokalnych firm, które
także mają się czym pochwalić i mogłyby podzielić się war-
tościową wiedzą, a które jednocześnie nie byłyby gotowe na
organizowanie u siebie spotkania większego formatu.

Ponieważ podjęliśmy się z Anią Kałką-Gryczą zadania
integracji środowiska firm rodzinnych w naszym wojewódz-
twie, należało kuć żelazo póki gorące. Dlatego też 10 lipca
2015 r. spotkaliśmy się w firmie rodzinnej PGN Rubicon pro-
wadzonej przez rodzinę Baumgartów. Przedsiębiorstwo spe-
cjalizuje się w sprzedaży kaw i herbat, ekspresów i artykułów
gastronomicznych, prowadzi swoją kawiarnię w Bydgoszczy
oraz buduje sieć lokali partnerskich w całym kraju. Usłysze-
liśmy o sposobie firmy na sukcesję, o rozwijaniu swojej sieci
dystrybucji i marki za pomocą franczyzy oraz na własne oczy
zobaczyliśmy profesjonalny proces palenia i przygotowania
kawy. Sposób, w jaki gospodarze zorganizowali swój biznes
oraz tempo jego rozwoju są imponujące, godne podziwu i na-
śladowania. Pośród piętnastu przedstawicieli firm, które brały
udział w sieciowaniu, znaleźli się także uczestnicy projektu



Fot. A. Kałka-Grycza

Firmy Rodzinne2 z firm Misiolandia, Darpol i Greka. Spotka-
nie, jak to zawsze wśród Rodzinnych, udało się wspaniale, bo
uczestnicy stworzyli niezwykle przyjazną i ciepłą atmosferę.
A kto poznał gospodarza – Wojtkę Baumgarta – na pewno się
nie zdziwi, że opatrzył je wieloma inspirującymi i dowcipny-
mi historiami (nie tylko na temat kawy).

Dziękuję Wojtkowi, że dał się przekonać do przyjęcia nas
u siebie, za gościnność oraz aromatyczne pamiątki. Mimo że
bardzo wysoko postawił poprzeczkę, mam nadzieję, że już
wkrótce znów spotkamy się na kolejnym regionalnym sie-
ciowaniu. ●

Opracowanie: Aleksandra Jasińska-Kloska

Cena sukcesu ceną sukcesji?

Jak zaplanować budowę majątku rodzinnego, którego elementem jest firma? Kiedy struktura majątku rodzinnego wpływa na ułatwienie sukcesji biznesu rodzinnego, a kiedy ją utrudnia? Czy sukces firmy zawsze przekłada się na komfort finansowy rodziny biznesowej? Jakie niebezpieczeństwa kryją się za nieustannym dążeniem do rozwoju firmy i zakłóceniem równowagi pomiędzy firmą, a rodziną? Przyjrzyjmy się kilku historiom, które napisało życie i postarajmy się wyciągnąć z nich wnioski dla siebie...



Łukasz Martyniec

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

Trzecią część zysków przeznaczaj na życie, trzecią na inwestycje, trzecią na oszczędności...

To właśnie usłyszałem od mojego pracodawcy, a później dobre go przyjaciela, kiedy jeszcze pod koniec lat 70-tych pracowałem w Stanach. Teraz nie muszę obawiać się o siebie przekazując biznes dzieciom. Przez prawie 30 lat prowadzenia firmy, z tego co miałem do dyspozycji, część inwestowałem – oczywiście we własną działalność, ale część regularnie trafiała na „konto oszczędnościowe”. Albo inaczej: „fundusz bezpieczeństwa”. Nie raz udzielałem „pożyczek” własnej firmie, ale potem starałem się, aby środki wróciły na osobny rachunek. Dzisiaj jestem bezpieczny, nie muszę zostawiać sobie udziałów w firmie dzieci i obawiać się, jak im pójdzie biznes. Oraz czy zysku wystarczy także dla mnie – jestem niezależny.

Kiedy rozmawiając na temat sukcesji widzę, że założyciel firmy zadbał o siebie i ma odłożony kapitał oraz dysponuje majątkiem, który jest dla niego zabezpieczeniem na okres emerytalnego odpoczynku – oddycham z ulgą. Nie zawsze jednak tak to wygląda. Wielu przedsiębiorców przez całe życie wszystkie zarobione pieniądze (oraz środki uzyskane z kredytów i dotacji z UE) inwestowało w biznes. Często kosztem budżetu domowego, urlopów i bieżącej konsumpcji. Wielokrotnie na pierwszy wymarzony dom czekało się 15 lat, wcześniej inwestując wyłącznie w rozwój rodzinnej firmy, a każda „zachcianka konsumpcyjna” była traktowana jako zbrodnia wymierzona w jej interes.

To prawda, że bez tak rozumianej dyscypliny finansowej firma nie rozwinęłaby się, nie zajęła tego miejsca w rynku, które ma dzisiaj, a czasem w ogóle by nie przetrwała. To prawda, że częstokroć po prostu inaczej się nie dało. Ale w wielu rodzinach obserwuję, że polityka polegająca na pierwszeństwie potrzeb inwestycyjnych firmy przed pozostałymi potrzebami (nie tylko finansowymi) spowodowała zachwianie pewnej delikatnej równowagi, za którą dziś

i w przyszłości przyjdzie zapłacić określoną cenę. I to na kilku różnych płaszczyznach. Oczywiście trudno generalizować – każda historia jest inna, a motywy decyzji sprzed 10 czy 20 lat inaczej ocenia się z dzisiejszej perspektywy. Podpatrzmy jednak, jakie dylematy wywołują efekty tak konsekwentnie prowadzonej polityki.

Tato, ja nie chcę tak żyć, jak Ty!

Sukcesorzy, a raczej kandydaci na sukcesorów, nierzadko mają nieco inne podejście do wydawania pieniędzy, niż ich rodzice. Oczywiście przesadna konsumpcja (szczególnie pieniędzy, których samemu się nie zarobiło) nie jest godna pochwały, ale nie należy przesadzać też w drugą stronę. Chęć sukcesorów posiadania nieco lepszego samochodu albo wyjazdu na egzotyczne wakacje nie zawsze powinna być traktowana jako śmiertelne wykroczenie przeciwko dobru firmy. O ile faktycznie nas na to stać i nie są to zachcianki finansowane z kredyt konsumpcyjnego (ale o tym powinien przesądzać już tylko rzetelny rachunek kosztów). W wielu rodzinach można zaobserwować, iż postawa rodziców polegająca na przedkładaniu dobra firmy nad pozostałe wartości – zniechęca dzieci do przejmowania za nią odpowiedzialności. Nie chcą powielać schematu, w którym przez całe życie odejmuje się sobie od ust, byle firma mogła inwestować, a nawet przetrwać. Boją się, że inaczej się nie da i od pracy po 12 godzin dziennie wolą ciepłą posadkę i pewną pensję poza firmą rodzinną. A przecież po 20 czy 30 latach działalności firma zarabia często zupełnie inne pieniądze, niż na początku. **Warto od nowa przyrzeć się schematom decyzyjnym dotyczącym wypłacania pieniędzy z firmy i ująć je w szerszą strategię budowy majątku rodzinnego na pokolenia.** Firma rodzinna jest wszak tylko jednym z jego elementów.

Struktura majątku rodzinnego a sukcesja i finanse

Jaki wpływ ma struktura majątku rodzinnego na zmianę pokoleniową w firmie rodzinnej? Przyjrzyjmy się jednej z typowych sytuacji. Wieloletnie inwestowanie niemal całości zysku w rozwój firmy powoduje wprowadzenie szybkiego wzrostu jej wartości, ale odbywa się to kosztem rozbudowy majątku ulokowanego poza firmą. W efekcie z roku na rok rosną dysproporcje w wartości składników majątku rodzinnego – zdarza się, że firma stanowi 80-95% zasobów rodziny,

a poza nią jest tylko kilka nieruchomości i nieco gotówki (często poniżej 5% całości). Jeśli przy tym cały majątek firmy zamknięty jest w jednej spółce, albo uwarunkowania branżowe lub podatkowe nie pozwalają na właścicielski podział poszczególnych składników majątku wykorzystywanego do prowadzenia działalności gospodarczej, możemy mieć do czynienia z następującymi dylematami:

Trudności z zapewnieniem Strefy Seniora

Strefę Seniora stanowią te składniki majątku rodzinnego, które jako zabezpieczenie majątkowe seniorów powinny pozostać w ich wyłącznej dyspozycji właścicielskiej dożywotnio, przy założeniu, że jedno z małżonków w dobrym zdrowiu dożyje 100 lat. Pisałem o tym bardziej szczegółowo w numerze 3(11) RELACJI. Dlatego jeśli na etapie zakończenia aktywności zawodowej seniorzy postanowią przekazać dzieciom nie tylko władzę, ale też własność rodzinnego biznesu, będzie to skutkowało utratą głównego składnika majątku oraz podstawowego źródła przychodów seniorów.

Jeśli zaś część lub całość udziałów spółki pozostanie w rękach seniorów, może to wpłynąć na zmniejszenie motywacji sukcesorów do rozwijania firmy lub przełożyć się na tarcia przy podejmowaniu decyzji właścielskich. Seniorzy pozostają też w dłuższej perspektywie zależni od przychodów, jakie przynosi firma. Zdarzało się, że zmiany otoczenia rynkowego lub błędy w zarządzaniu powodowały problemy z płynnością, likwidację lub upadłość firmy. Wówczas i młodsze, i tym bardziej starsze pokolenie mogło popaść w problemy finansowe.

Problem z podziałem majątku pomiędzy gałęzie rodowe

Podobne dylematy pojawiają się wtedy, kiedy tylko część z kilkorga juniorów staje się sukcesorami i decyduje się na przejęcie odpowiedzialności za dalszy rozwój firmy. Do wyboru mamy wtedy dwie opcje: podzielić firmę pomiędzy aktywne i pasywne biznesowo rodzeństwo, albo przekazać firmę wyłącznie aktywnym potomkom założycieli. Pierwsze rozwiązanie niesie ryzyko wystąpienia w przyszłości rozbieżności zdań, problemów z zarządzaniem i podziału firmy. Drugie natomiast może spowodować kłopoty finansowe związane z koniecznością spłaty przez nowych wła-

ścicieli na rzecz pozostałego rodzeństwa (równy podział majątku nie wchodzi w rachubę ze względu na proporcje w majątku rodziców). Minimalną wysokość spłaty wyznacza wysokość zachowków. Jeśli pieniędzy na spłatę nie uda się wygenerować z przyszłych zysków firmy, konieczne będzie zaciągnięcie kredytu bankowego, co dodatkowo podniesie koszty obsługi rozliczenia.

Jeśli oba problemy się nałożą, tzn. sukcesorzy przejmując odpowiedzialność za firmę będą musieli zobowiązać się do pomocy rodzicom oraz rozliczenia z rodzeństwem – firma może utracić szanse na rozwój. W obliczu takiej perspektywy potencjalny sukcesor pewnie wolałby zrezygnować z przejęcia rodzinnego biznesu.

Ryzyko uzależnienia sytuacji finansowej i majątkowej rodziny od losów jednej firmy

Nie wkładaj wszystkich jajek do jednego koszyka – to stare porzekadło sprawdza się także tutaj. Stabilny rozwój majątku rodzinnego uzależniony jest nie tylko od otoczenia rynkowego prowadzonej przez rodzinę firmy, lecz także od kompetencji i relacji właścielskich pomiędzy członkami rodziny. W perspektywie kolejnych 20-40 lat właściele oraz różnic zdań będzie przybywać, a globalna gospodarka także może nas nie oszczędzać. Dywersyfikacja wskazana jest ponadto z tego względu, że nie wszystkie dzieci i wnuki zechcą stać się przedsiębiorcami, a majątkiem będzie trzeba się podzielić zawsze wówczas, gdy współwłasność okaże się niepożądana. Pamiętajmy także, że życie składa się z etapów – seniorzy w każdym pokoleniu będą mieli swoje potrzeby. Im bardziej podzielny i wieloskładnikowy majątek, tym więcej będziemy mieć możliwości przy dysponowaniu nim.

Zgoda buduje, niezgoda rujnuje

To przysłowie odnosi się często do owoców pracy całego naszego całego życia. Nie tylko w sensie majątkowym. Nikt przecież nie chciałby, aby skłócone dzieci spotykały się w sądzie. Im więcej będziemy rozmawiać, z im większego dystansu popatrzymy na uzasadnione potrzeby i cele poszczególnych członków rodziny, tym większa jest szansa, że naturalna skądinąd rozbieżność zdań i interesów nie poróżni nas na trwałe. Najważniejsze jest przecież to, że jesteśmy Rodziną! ●

Buduj majątek na pokolenia w oparciu o wartości

Proces budowy majątku rodzinnego trwa często przez wiele pokoleń. Rozważając działania na przyszłość warto zacząć od kluczowych pytań. Po co nam majątek? Jakiego rodzaju składnikami majątkowymi chcielibyśmy dysponować (firma albo kilka firm różnych branżach, nieruchomości pod wynajem, gotówka, może dom nad oceanem)? Ile potrzebujemy pieniędzy, kiedy i na co? Jaki wkład pracy zamierzamy włożyć w budowę tego majątku oraz jakie kwalifikacje posiadamy? Czy dojdziemy do porozumienia, jeśli przyjdzie nam przez dłuższy czas wspólnie zarządzać danym składnikiem majątku? Te oraz inne pytania powinni zadać sobie wszyscy członkowie rodziny, uwzględniając etap życia i długość przewidywanej aktywności zawodowej.

Poszukując odpowiedzi oraz otwarcie rozmawiając zmierzamy do **odkodowania wartości**, którymi w rodzinie się kierujemy. Jeśli rzeczywiście podstawową wartością całej rodziny jest firma – być może w dalszym ciągu będziemy inwestowali wyłącznie w nią. Lecz kiedy chcemy zaopatrzyć seniorów na czas odpoczynku emerytalnego lub w taki sposób podzielić majątek pomiędzy rodzeństwem (gałęziami rodowymi), aby każdy mógł się realizować na własny sposób – poszukajmy sposobu na wypracowanie majątku ulokowanego poza firmą. I to niekoniecznie takiego, który wymaga od swojego właściciela wszechstronnych kompetencji i pracy po 12 godzin na dobę... ●

Opracowanie: Łukasz Martyniec

Rodzinny start-up

nowym wymiarem innowacyjności firm rodzinnych w Izraelu

Mimo latami istniejących na swoim terytorium kryzysów: ekonomicznego i politycznego, Izrael ciągle udowadniał, że jako jedyny kraj na Bliskim Wschodzie pozbawiony jakichkolwiek surowców naturalnych, w skrajnie ekstremalnych warunkach, był w stanie zbudować jedną z najnowocześniejszych gospodarek na świecie. Nawet w latach szalejącego kryzysu gospodarczego w badania i rozwój inwestowano ponad 5 procent dochodu narodowego. To światowy rekord.



Gniewomir Piętkowski

Locuples International Business
Development, Kancelaria Rozwoju Biznesu
Międzynarodowego

Oprócz tego władze izraelskie od lat osiemdziesiątych inwestują w rozwój nowych technologii. W tym też celu zmieniono system edukacji, który dostosowano do wymagań rynku – znaczną część absolwentów studiów stanowią specjaliści nauk technicznych i ścisłych. Aby uzupełnić lukę technologiczną (zbyt mała ilość inżynierów w stosunku do zapotrzebowania przemysłu), od lat dziewięćdziesiątych prowadzone są działania mające na celu przyciągnięcie młodych, zdolnych inżynierów pochodzenia żydowskiego z terenów byłego Związku Radzieckiego oraz Stanów Zjednoczonych i Europy.

Obecnie nowe technologie są głównym motorem rozwoju izraelskiej gospodarki i magnesem przyciągającym pieniądze inwestorów, których funkcjonowanie przeważnie opiera się o niewielkie, lecz dobrze zorganizowane przedsiębiorstwa rodzinne. Izrael zajmuje drugie miejsce, zaraz po kalifornijskiej Krzemowej Dolinie, pod względem liczby tzw. start-up'ów high-tech, czyli nowych firm zaawansowanych technologii, zaś pierwsze pod względem ilości firm rodzinnych działających w tym sektorze. W ostatnich latach Izraelczykom udało się w tym zakresie wyprzedzić m.in. Japonię, USA, Koreę Południową i Chiny.

Izrael zajmuje drugie miejsce, zaraz po kalifornijskiej Krzemowej Dolinie, pod względem liczby tzw. start-up'ów high-tech, czyli nowych firm zaawansowanych technologii, zaś pierwsze pod względem ilości firm rodzinnych działających w tym sektorze.

Typowe izraelskie przedsiębiorstwo rodzinne działające w sektorze nowoczesnych technologii odbiega od znanego wzorca nowopowstałej firmy rodzinnej. Jego struktura organizacyjna jest bardziej skomplikowana. Zaawansowanie projektów (zwłaszcza w branży IT) wymaga dużej ilości specjalistów, często w bardzo unikalnych specjalizacjach. Kilka osób z jednej rodziny, nawet jeśli posiada wymagane wykształcenie to najczęściej za mało, aby móc konkurować z już istniejącymi na rynku przedsiębiorstwami i opracowywać samodzielnie rozległe, innowacyjne projekty. Z kolei pozyskanie pracowników dla dopiero co powstałego podmiotu jest bardzo często niemożliwe, ze względu na zarobki doświadczonych Informatyków w Izraelu (średnio 15-25 tysięcy złotych). W związku z tym, wiele przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze nowych technologii w Izraelu powstaje w oparciu o współpracę kilku rodzin, których przedstawiciele są odpowiedzialni za realizację swojej części projektu, w zamian za określony procentowo udział w firmie. Często są to organizacje tworzone w oparciu o współpracę rodzin żydowskich i arabskich.

O izraelskich osiągnięciach w sektorze nowych technologii nie słyszy się w świecie Zachodu zbyt często. Izrael jest małym państwem, z rynkiem, który nie jest w stanie wypromować globalnych produktów o charakterze konsumpcyjnym. „Rodzinni Pionierzy” koncentrują się na opanowaniu wyspecjalizowanej, niespotykanej nigdzie niszy z myślą o tym, że ich rozwiązania spotkają się z zainteresowaniem wielkich korporacji międzynarodowych.

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku spotykamy wiele takich działań ze strony członków izraelskich firm ro-

dzinnych działających w sektorze nowych technologii. Pierwszą firmą, która zdecydowała się na rozwój w oparciu o taki model biznesowy była firma Mirabilis, założona w 1996 roku przez rodziny Goldfingerów, Vardinów, Amirów i Vigiserów. Jej największym sukcesem było stworzenie komunikatora internetowego ICQ, który jako pierwszy na świecie umożliwiał tekstową komunikację pomiędzy posiadaczami komputerów z dostępem do Internetu. W błyskawicznym tempie to rozwiązanie zrewolucjonizowało świat Internetu.

Wprowadzenie nowych form komunikowania w Internecie w postaci wysyłania krótkich wiadomości tekstowych SMS, czatu, możliwość swobodnego otrzymywania informacji w postaci telewizji online, doprowadziło do szybkiego rozwoju małej firmy. W 1998 roku członkowie rodzin podjęli decyzję o nawiązaniu współpracy z amerykańskim internetowym gigantem American Online (AOL), który miał jedynie wspomagać dalszy proces rozwoju i doskonalenia technologii powstawania ICQ. Dzięki współpracy osiągnięto duży sukces, który nie byłby możliwy, gdyby firma zdecydowała się działać bez wsparcia z zewnątrz. W 1998 roku, w początkowym okresie współpracy liczba zarejestrowanych internautów, którzy korzystali z komunikatora ICQ wynosiła ponad dwanaście milionów. W wyniku współpracy z AOL liczba ta zwiększyła się do ponad trzydziestu milionów w 2007 roku. Według danych AOL prawie połowa użytkowników komunikatora pochodzi z terenów Europy i Stanów Zjednoczonych. Główną korzyścią dla America Online, związaną z zakupem Mirabilis było jej wejście na rynek europejski, z kolei dla rodzin Goldfingerów, Vardinów, Amirów i Vigiserów współpraca ta zaowocowała możliwością pozyskania nowych technologii oraz dalszego rozwoju.

Dla gospodarki izraelskiej ta transakcja była pierwszą, w której korporacja międzynarodowa podjęła współpracę z rozwijającym się przedsiębiorstwem rodzinnym za tak dużą kwotę – była początkiem „lawiny” podobnych transakcji w innych sektorach gospodarki izraelskiej. W 2006 roku firma z sektora IT Mercury Interactive, która zajmowała się tworzeniem oprogramowania do zarządzania infrastrukturą i usługami IT (założona w 1989 roku przez rodziny Landanów i Finegoldów jako jedna z pierwszych z sektora high-tech w Izraelu), podjęła bliską współpracę z koncernem Hewlett Packard. Przedstawiciele obu firm zgodnie uważali, że dzięki współpracy mogą osiągnąć status najważniejszego gracza na rynku oprogramowania do optymalizacji procesów biznesowych. Rodziny produktów obu firm idealnie uzupełniały się i praktycznie nie konkurowały ze sobą. Hewlett Packard był w stanie zaoferować oprogramowanie do zarządzania siecią i usługami IT w ramach pakietu HP Open View, podczas gdy Mercury specjalizował się w zarządzaniu aplikacjami, dystrybucją, ich zgodnością rozwiązań IT z wymogami ustawowymi i architekturą zorientowaną na usługi.

Większość firm rodzinnych w Izraelu, działających w sektorze nowoczesnych technologii, nie rozwinęłyby się bez współpracy z izraelską armią, która potrzebuje najnowocześniejszych technologii, aby zapewnić bezpieczeństwo na terytorium państwa oraz ograniczyć możliwość wybuchu kolejnej wojny. Dla armii izraelskiej pierwsze firmy rodzinne sektora nowych technologii opracowały m.in.: technologię



beprzewodowego dostępu do Internetu na dużych obszarach (WiMAX), pagery, technologie szyfrowania i podsłuchu.

Wojsko w zamian za opracowywanie nowych technologii inwestuje w rozwój niewielkich firmy rodzinnych setki milionów dolarów. Oprócz tego jest dostarczycielem „know-how” – udostępniając często tajne technologie (najczęściej jedną, dwie generacje wstecz w stosunku do obecnie używanych) w celu przyspieszenia prac nad ich komercjalizacją.

Dzięki specyficznemu rodzajowi partnerstwa publiczno-prywatnego, które występuje pomiędzy izraelskim wojskiem i rodzinnymi firmami z sektora nowoczesnych technologii, izraelska gospodarka rozwija się coraz prężniej, a wiele innowacji technologicznych, które do tej pory obserwowaliśmy wyłącznie w filmach popularnonaukowych, trafia „pod strzechy” przeciętnych gospodarstw domowych na całym świecie.

Reasumując należy stwierdzić, że najmłodsze izraelskie firmy rodzinne, które w odróżnieniu od powstałych w XIX i na początku XX wieku, swój sukces opierają na inwestowaniu w rozwój nowoczesnych technologii, a nie na rolnictwie czy też turystyce. Większość z nich to młode przedsiębiorstwa w pierwszym pokoleniu – do tej pory najczęściej właścicielem przedsiębiorstwa jest jego założyciel, który jest zarazem w wieku niezmuszającym go do zadania pytania: „Komu przekazać rodzinny biznes?!”. Zaczęły one powstawać na dużą skalę wraz z „boomem” komputerowym pierwszej połowy lat osiemdziesiątych oraz internetowym pierwszej połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku.

Obecnie, dzięki współpracy z wielkimi korporacjami i państwem, innowacyjne firmy rodzinne w Izraelu są w stanie opracowywać nowoczesne w skali świata produkty, zachowując jednocześnie swój rodzinny charakter. W najbliższej przyszłości w Izraelu powinny powstawać kolejne, unikalne w skali świata tego typu przedsięwzięcia. Pasja, kreatywność i przedsiębiorczość leży przecież w naturze wszystkich twórców rodzinnych przedsięwzięć! ●

Przedsiębiorczość rodzinna na polskiej wsi.

Z działalności Gminy Łowicz

Doświadczenia rozwoju gospodarczego na świecie jednoznacznie wskazują na malejące znaczenie rolnictwa, mierzone odsetkiem wartości dodanej tego sektora w PKB czy odsetkiem zatrudnionych. Na skutek postępu technologicznego zwiększa się wydajność produkcji rolnej, następuje jej koncentracja i przestawienie na masową skalę. W krajach rozwiniętych udział produkcji i zatrudnienia w rolnictwie oscyluje wokół 2%, wprowadzono także instrumenty ograniczające rozmiary produkcji.



dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa,
Uniwersytet Łódzki

Sytuacja w rolnictwie a rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich

W Polsce niska wydajność rolnictwa ma swoje źródło w historycznie ukształtowanej, rozdrobnionej strukturze gospodarstw rolnych oraz w ciągle nadmiernej liczbie zatrudnionych (13%). Po wstąpieniu do Unii Europejskiej polskie rolnictwo wykazuje malejący udział w PKB, w liczbie pracujących, szybko zwiększając wydajność pracy (o około 50% w latach 2004-2013). Nadal jednak istnieje ogromny dystans dzielący nas od krajów rozwiniętej gospodarki Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych.¹

Konsekwencją przemian zachodzących w obrębie produkcji rolnej na polskiej wsi jest rozwój na coraz większą skalę działalności pozarolniczej, prowadzonej w głównej mierze na bazie gospodarstw domowych w formie przedsiębiorstw rodzinnych. Według danych GUS w 2009 r. do rejestru REGON było wpisanych 3,7 mln podmiotów gospodarczych, z czego 935,3 tys. (25%) zarejestrowało działalność na obszarach wiejskich. Jednocześnie odnotowano tylko dwukrotnie niższy wskaźnik przedsiębiorczości wyrażony liczbą podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców, tj. 63 na wsi i 121 w miastach.²

Łowicz – taka to przedsiębiorcza gmina

Położona na skraju Mazowsza w dolinie Bzury, między Łodzią a Warszawą, wiejska gmina Łowicz otacza pierścieniem miasto Łowicz. Słynie nieprzeciętną historią, pięknem przyrody i krajobrazu, znaną w kraju i za granicą kulturą i sztuką ludową. Jest typową gminą rolniczo-przemysłową. Wśród

gospodarstw rolnych dominują gospodarstwa małe o powierzchni 2-6 ha, stanowiące ponad połowę ogólnej liczby gospodarstw.³ Taka sytuacja w sektorze rolnym gminy otwiera szeroko drzwi aktywności pozarolniczej jej mieszkańców.

Od połowy lat dziewięćdziesiątych rzeczywiście obserwowany jest stały wzrost przedsiębiorczości. Na koniec 2014 r. w gminie funkcjonowało ogółem 535 podmiotów gospodarczych, w tym 485 jednostek prywatnych. Struktura branżowa aktywności gospodarczej nie odbiega w zasadzie od wzorca krajowego. Wśród osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą najczęściej odnotowano jednostek handlu hurtowego i detalicznego oraz naprawy pojazdów samochodowych (34,3%), a kolejno firmy: budowlane (14,3%), z zakresu rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa (10,5%), transportowe i gospodarki magazynowej (10,3%), przetwórstwa przemysłowego (9,4%).⁴

Przekształcenie gospodarstwa rolnego w firmę produkcyjną

Wzorcowym przykładem wiejskiej firmy rodzinnej w gminie Łowicz jest Uprawa Pieczarek – Gospodarstwo Rodzinne – Anna i Jacek Walczakowie w Dąbkowicach Dolnych.⁵ Gospodarstwo o powierzchni 9,22 ha specjalizuje się w uprawie „drobnych” pieczarek na potrzeby przetwórstwa. Początki działalności były skromne. Jacek Walczak, jeden z największych obecnie producentów w Polsce, zaczynał w 1989 r. przeznaczając pod pieczarki ok. 80 m² w budynku gospodarczym. Wcześniej, w 1985 r. zaraz po maturze w technikum rolniczym przejął gospodarstwo rolne od rodziców, typowe dla centralnej Polski (10 ha ziemi pociętej na wąskie paski, kilka krów i świń oraz uprawa warzyw). Takie gospodarstwo nie rokowało dobrze na przyszłość, a o dokupienie ziemi było trudno. Pomyśl na produkcję pieczarek podpowiedziała siostra. Pierwszy okres działalności cechowały jednak liczne niepowodzenia. Po kilku latach zaczęły się dochody,

a rozwój firmy wspomagał solidny, stały odbiorca – Firma Bracia Urbanek, skupująca od rolników pieczarki, stawiająca jednocześnie wysokie wymagania jakościowe. To mobilizowało do inwestowania w produkcję i podnoszenie jakości.

W 2000 r. podjęto „życiową decyzję” o zaciągnięciu kredytu na ponad 2 mln zł. Decyzja okazała się bardzo mądra, umożliwiła wybudowanie dużego, nowoczesnego obiektu, wyposażonego w klimatyzację i ogrzewanie, w którym wszystko (oprócz zbioru grzybów) jest zautomatyzowane.⁶ Dziś pieczarki uprawiane są w 16 halach o łącznej powierzchni 5000 m². Cykl produkcyjny od momentu rozłożenia podłoża trwa 8 tygodni, a przeciętny plon wynosi 22-25 kg z m². Roczna produkcja wynosi około 700 t. Przedsiębiorczość, profesjonalizm i ciężką pracę państwa Walczaków doceniło środowisko branżowe, czyniąc ich laureatami XIV edycji Konkursu Rolnik – Farmer Roku 2007 w kategorii gospodarstw rodzinnych do 50 ha. Otrzymali również tytuł Mistrza Województwa Łódzkiego Konkursu Agroliga 2007 w kategorii „Rolnicy”. Jacek Walczak zasiada we władzach Stowarzyszenia Branży Grzybów Uprawnych, jest konsultantem i recenzentem projektów fachowych i naukowych z dziedziny produkcji pieczarek.⁷ W firmie znajduje na stałe zatrudnienie ok. 10 osób, co zalicza ją do największych pracodawców w gminie.⁸

Podjęcie działalności handlowej

Trzeba żyć na wsi, aby w pełni docenić dobrodziejstwo pobliskiego sklepu. Państwo Lucyna i Marian Bejdowie prowadzą pod własnym szyldem sklep spożywczo-przemysłowy we wsi Ostrów od blisko dwudziestu pięciu lat. Wcześniej pracowali w tym sklepie dla gminnej spółdzielni, ale gdy w 1991 r. pojawiła się możliwość odkupienia biznesu, nie zastanawiali się długo. *Nie mogłam dłużej ścierpieć braku wpływu na asortyment, jakość i termin dostawy zamawianego towaru, chciałam być samodzielną, dobrze znałam potrzeby moich klientów* – wspomina dziś pani Lucyna. Do świetnie zaopatrzonego sklepu z przemiałą obsługą ciągną mieszkańcy wszystkich okolicznych wsi, po niektóre towary przyjeżdżają klienci nawet z Łowicza. Państwo Bejdowie prowadzą również agencję Poczty Polskiej S.A., co jest ogromną wygodą dla mieszkańców. Pani Lucyna, jako osoba wyjątkowa, powszechnie znana i szanowana, obdarzana zaufaniem, aktywnie działa w Radzie Sołeckiej, Kole Gospodyń Wiejskich, jest również współzałożycielką Stowarzyszenia Dolina Bobrówki, zajmującego się działalnością edukacyjną, kulturalną, sportową i rekreacyjną skierowaną głównie do dzieci i młodzieży z obszarów wiejskich w ramach wyrównywania szans rozwojowych. Działania Stowarzyszenia aktywizują mieszkańców aż sześciu sąsiadujących wsi.

Uruchomienie firmy usługowej

Daniel Sałuda od urodzenia mieszka na wsi, nie wiąże jednak swojej przyszłości z rolnictwem. Mieszkańcy Otolic i okolicznych miejscowości znają go jako zaradnego, przedsiębiorczego młodego człowieka, otwartego na nowe przedsięwzięcia, od dziecka pasjonującego się motoryzacją. Daniel miał możliwość poznania, jak funkcjonuje mały biznes w krajach Unii Europejskiej. Decyzja o otwarciu wła-



Państwo Lucyna i Marian Bejdowie prowadzą pod własnym szyldem sklep spożywczo-przemysłowy we wsi Ostrów od blisko dwudziestu pięciu lat.

snego biznesu, firmy Dar-Auto, zajmującej się konserwacją i naprawą samochodów, została bardzo pozytywnie przyjęta w środowisku. Ten przedsiębiorca „z sąsiedztwa” ma wielu stałych klientów, którzy szybko przekonali się o solidności i jakości świadczonych usług. Działalność jedyne go syna zdecydowanie wspierają rodzice, co również stanowi ważny czynnik rozwoju nowo powstałej firmy.

Kilka wniosków

Intensywny rozwój przedsiębiorczości rodzinnej na obszarach wiejskich stał się w Polsce faktem. Główne przyczyny tego zjawiska obejmują: globalne tendencje w rolnictwie, zmiany społeczno-gospodarcze w Polsce po 1989 r. oraz konsekwencje przystąpienia naszego kraju do Unii Europejskiej. W ostatnich kilku latach dodatkowe źródło przedsiębiorczości rodzinnej stanowi migracja ludzi z miast, którzy przenoszą na obszary wiejskie swoje biznesy. Przedsiębiorczość daje możliwość osiągania dochodów przez mieszkańców, tworzy nowe miejsca pracy, pochłaniając nadwyżki siły roboczej, przyczynia się do postępu cywilizacyjnego obszarów wiejskich. ●

¹ B. Wyżnikiewicz, Kiepski stan polskiego rolnictwa, Biznes.pl, 24.02.2015.

² Obszary wiejskie w Polsce. Rural areas in Poland. Studia i analizy statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Olsztynie, Warszawa, Olsztyn 2011, s. 171-173.

³ Plan rozwoju lokalnego Gminy Łowicz na lata 2007-2013, Łowicz 2006, s. 36.

⁴ Dane GUS na 31.12.2014 r.

⁵ Plan rozwoju lokalnego Gminy Łowicz na lata 2008-2015, Załącznik do Uchwały Nr XXXII/161/09 Rady Gminy Łowicz z dnia 28.08.2009, s. 56.

⁶ K. Naszkowska, Polskie pieczarki podbijają Europę, <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,53600,2613135.html>, 21.03.2005.

⁷ <http://www.ppr.pl/artikul-rolnik-farmer-roku-2007-145899-dzial-22.php>; <http://www.lodr-bratoszewice.pl/AGROLIGA/agroliga2007.htm>

⁸ Plan rozwoju lokalnego Gminy Łowicz na lata 2008-2015, Załącznik do Uchwały Nr XXXII/161/09 Rady Gminy Łowicz z dnia 28.08.2009, s. 56.

Od producenta do... eksperta. Modele biznesowe firm rodzinnych

Jutro do nich jadę, po raz ostatni na warsztaty strategiczne. Strategia gotowa, zdefiniowane konkretne cele, działania, no i mierniki mobilizujące do konsekwencji. Firma zmienia się na moich oczach. Cudowne, inspirujące, bezcenne!



dr Adrianna Lewandowska

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

Tata Ryszard – rządzi... A przynajmniej ma takie przekonanie... Sporo do powiedzenia ma Mama Halinka – nie tylko czuwa nad rodziną, ale i zna wszystkie firmowe troski męża... Rynkowo coraz trudniej, jednak wciąż trzymają najwyższe standardy. Dostali ostatnio wyróżnienie za wysoką jakość. Zatrudnili kilka dodatkowych osób – mają już ponad 100 pracowników! Za wszystkie te etaty, jak sami mówią – czują się odpowiedzialni.

To poczucie odpowiedzialności pcha ich wciąż do nowych rozwiązań. Do tego by wciąż kwestionować status quo i jednak wciąż szukać nowych możliwości. Konkurencja wciąż podnosi poprzeczkę, rynek robi się coraz trudniejszy, marże niższe. Czuli, że żeby być jeszcze bardziej konkurencyjni muszą zrobić coś innego niż robili do tej pory. Że trzeba poważnie pomyśleć o przyszłości, kiedy są na to siły i środki finansowe. Zyski z ostatniego przedsięwzięcia pozwoliły pomyśleć o inwestycjach...

W biznesie są też ich dzieci! Mają coraz więcej pomysłów, niektóre są zgodne z wyobrażeniami rodziców, inne zupełnie nie. Jest Karolina – najstarsza. Potem Kuba, i najmłodszy Kamil – to jego poznałam najpierw, miałam z nim zajęcia z zarządzania strategicznego. I kiedy na uczelni omawialiśmy po kolei 10 kroków strategicznych, widziałam, jak ma... coraz więcej pytań. Po którymś z zajęć podszedł do mnie i poprosił o rozmowę. Przedstawił sytuację, umówiliśmy się na spotkanie w firmie. Nie wiem, jakich użył argumentów w domu by przekonać rodziców, ale... tak zaczęła się nasza wspólna przygoda.

Po pierwsze: poznanie firmy rodzinnej

Drukarnia. Istnieje od 26 lat. Powstała zaraz po zmianach gospodarczych w Polsce, kiedy właściciel, widząc możliwości na nowy biznes, zebrał oszczędności i po prostu wykorzystał tę szansę! Drukarnia drukuje materiały promocyjne: ulotki, kalendarze, foldery, a od czasu do czasu książki.

Siedzimy na pierwszym spotkaniu: najpierw wspólna dyskusja ze wszystkimi członkami rodziny i pracownikami, później rozmowy z każdym osobno. Poznajemy firmę... z każdego punktu widzenia... Od spojrzenia właścicieli: Ryszarda i Halinki, poprzez ich dzieci (Kasia i Kamil zatrudnieni w firmie oraz Kuba, pracujący w międzynarodowej korporacji), kierowników działów, aż wreszcie pracowników produkcji – to oni czasami widzą najwięcej... Te spojrzenia... nie zawsze są spójne! Rodzice widzą sprawy zupełnie inaczej niż dzieci, które kiedyś przejmą firmę. Konieczne są kompromisy.

Często też, zwłaszcza pokolenie nestorów, przyzwyczajone jest do intuicyjnego podejmowania poszczególnych, nierzadko kluczowych dla rozwoju całego biznesu decyzji. Właściciele firm nie formalizują niektórych procesów, pozwalając jednocześnie, aby nie wszyscy w przedsiębiorstwie byli świadomi, jakie motywy stoją za fundamentalnymi zmianami w firmie. Takie zachowanie może stać się przyczyną konfliktów znowu: zarówno w obszarze rodziny, jak i całego przedsiębiorstwa rodzinnego, powodując spadek motywacji, zaangażowania oraz identyfikacji z najważniejszymi aspektami działalności biznesu rodzinnego. Niebezpieczne. Dlatego – pracujemy warsztatowo z rodziną i wszystkimi kluczowymi pracownikami.

Ponownie widzimy się trzy tygodnie później. Wspólnie omawiamy makrootoczenie, analizujemy trendy wpływające na branżę i określamy słabe i mocne strony przedsiębiorstwa oraz szanse i zagrożenia. Klasyczna analiza SWOT z innowacyjnymi podsumowaniami stanowi źródło wiedzy na temat wyboru optymalnej strategii. Elementem, na który zwracamy uwagę, jest połączenie silnych stron z wyłaniającymi się szansami. Po dokładnej analizie właścicieli znajdzie w nich cenne wskazówki do dalszej drogi.

Wreszcie przechodzimy do modelu biznesowego.

Po drugie: model biznesowy

Podczas kolejnych spotkań, na warsztatach z rodziną właścicielską i kluczowymi pracownikami firmy, czas na opracowanie modelu biznesowego. W tym miejscu należy określić, co stanowić będzie źródło wzrostu wartości firmy.

Czy będzie to specjalizacja niszowa? Czy może firma ma aspiracje, aby zostać liderem kosztowym i dążyć do maksymalizacji efektywności? Kolejna grupa pytań dotyczy klienta firmy. Do jakiej grupy docelowej przedsiębiorca kieruje ofertę? Jak może sprostać oczekiwaniom klientów? I w końcu: czym się wyróżnia – dlaczego klient powinien wybrać właśnie jego?

Szybko dochodzimy do wniosku, że sam druk to za mało! Dzisiejsze przedsiębiorstwa rodzinne, chcąc zapewnić sobie efektywność ekonomiczną, a czasem wręcz przetrwanie, muszą szukać nowych metod i sposobów zwiększania swojej konkurencyjności. Konieczne staje się nabycie umiejętności i kompetencji podnoszących jakość zarządzania strategicznego na poziom umożliwiający ciągle wprowadzanie zmian. Myślmy nad rozszerzeniem oferty, nad nową *unique selling proposition* – elementem, który wyróżni drukarnię wśród produktów i usług konkurencyjnych.

Coraz częściej firmy produkcyjne wchodzą na rynek usług: tylko w ciągu kilkunastu ostatnich miesięcy w ramach projektu Firmy Rodzinne 2 pracowaliśmy dla kilku takich firm. Przykładem może być firma TEST Systemy Uszczelniające. Czynnikiem sprzyjającym utworzeniu firmy był panujący w latach dziewięćdziesiątych boom na artykuły techniczne. Kiedyś producent uszczelek, dziś rozwija się w diagnostyce maszyn. To ekspert, którego wiedza wykracza daleko poza produkcję! Właścicielka sieci piekarni i cukierni stworzyła niedawno Akademię Dekoracji Tortów „Słodka Kreacja” i prowadzi szkolenia i warsztaty dla cukierników, oferując zajęcia ze strojenia tortów. Jest fantastyczna, a jej kompetencje doceniają cukiernicy z kraju i zagranicy, przyjeżdżając na spotkania do zachodniej części Polski. Skalmex spod Ostrowa Wielkopolskiego jeszcze niedawno programował kody dostępu, teraz projektuje rozwiązania na miarę. Wysoko zaawansowane technologie elektroniczne.

Od roli producentów przechodzą do roli ekspertów w swoich branżach, autorytetów oferujących klientom nie tylko produkty, ale i wsparcie oraz doradztwo. Firmy przestają być postrzegane tylko jako dostawcy części i półproduktów, a stają się partnerem ściśle współpracującym z odbiorcą, proponując fachową i specjalistyczną wiedzę.

I w drukarni skupiamy się na kompleksowej obsłudze klienta. Oprócz wydruków będziemy oferować również projekty graficzne, korektę redakcyjną, łamanie i skład. Dodatkowo szukamy innowacji, o których – póki nie wprowadzimy ich na rynek – nie napiszę ani słowa! Jestem jednak pewna, że po tych zmianach firma będzie na „właściwej drodze rozwoju”.

Po trzecie: Strategiczna Karta Wyników

Założenia nowego modelu biznesowego wpisujemy w dokument strategiczny. Wyzwaniem dla przedsiębiorstwa jest najczęściej nie tyle sformułowanie samej strategii, ale jej wdrożenie. Dlatego opracowując strategię rozwoju dla firm rodzinnych wykorzystujemy metodę Strategicznej Karty Wyników (ang. Balanced Scorecard).

Metoda ta jest efektywnym i sprawdzonym sposobem realizacji strategii. Polega ona na zdefiniowaniu celów strategicznych będących pochodnymi wcześniej określonych



misji, wizji i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, wyznaczeniu dla nich wartości optymalnych, ustaleniu sposobów realizacji tych założeń, powiązaniu z budżetem i systemem motywacyjnym oraz raportowaniu wyników we wszystkich obszarach strategicznych danej jednostki organizacyjnej lub nawet dla poszczególnych jej komórek czy pracowników. Wydawać by się mogło, że proces jest bardzo skomplikowany. W rzeczywistości tak nie jest – cały proces polega na uporządkowaniu wszystkich działań w jednym miejscu.

Dziś czas na refleksje. Wszystkie cele pogrupowaliśmy już w projekty. Jakie obszary wymagają największej uwagi, a z czego można zrezygnować? Dziś o tym porozmawiamy i wybierzemy te najważniejsze, kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Gdy myślę o poznanych firmach wiem, że za chwilę będą rozwijać się coraz lepiej i kolejnym krokiem w rozwoju tych firm będzie uregulowaniu kwestii sukcesji! Dorosłe już dzieci chcą rozwijać przedsiębiorstwo, mają coraz więcej do powiedzenia, chcą większej autonomii. Projekty strategiczne, które nadzorują samodzielnie staną się przyczółkiem do zarządzania w danych obszarach. A rodzice? Chcą przekazać firmę dzieciom. Jednak już teraz będą musieli pomyśleć o zaplanowaniu nie tylko zmian na poziomie wiedzy i zarządzania, ale też docelowo o przekazaniu własności. Wszystko w oparciu o wspólnie przedyskutowane wartości.

To obok projektów strategicznych równoległe wyzwanie. Kiedy firma się rozwija, ma nowe modele biznesowe, staje się coraz bardziej konkurencyjna, to najlepszy moment na rozpoczęcie przekazania odpowiedzialności kolejnej generacji! Proces jest wieloletni, najważniejsze by zrobić pierwszy krok w kierunku długowieczności. Budując strategię firmy rodzinnej zawsze myślę o tym, by opierać ją na tym, co jest ważne dla założycieli, ale równocześnie inspirować młodsze pokolenie. Połączenie obu tych perspektyw może być bezcenne. ●

Na pewno nie widzimy się po raz ostatni!

Wyciskanie brukselki czy odpowiedzialne działania polskich przedsiębiorców. Jak sięgać po fundusze UE

Zdania na temat korzystania ze środków unijnych są podzielone. Wielu przedsiębiorców słusznie uważa, że warto się o nie starać wówczas, gdy się wie, co się chce osiągnąć. Często są też jednak inne opinie, na przykład ta, że należy maksymalnie „wyciskać brukselkę”, czyli wymyślać cokolwiek – nie zawsze sensownie, ale zgodnie z zasadą: „jak dają, to brać”. Nierzadkie jest też przekonanie, że od funduszy unijnych lepiej trzymać się z daleka, bo te procedury, dokumenty... szkoda czasu, nic z tego nie będzie, bo pieniądze i tak dostaną ci, co mają znajomości.



Małgorzata Mączyńska

koordynator Projektu Firmy Rodzinne, główny specjalista w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Środki unijne trzeba odczarować. Szczególnie teraz, gdy w latach 2014-2020 na Polskę spadnie deszcz pieniędzy – 82,5 mld zł! W interesie nas wszystkich – pracodawców, pracowników, społeczności lokalnych – jest jak najlepsze ich wykorzystanie. Jest o co powalczyć, bo dobrze wydatkowane fundusze to rozwój gospodarczy, nowe miejsca pracy, wzrost poziomu życia, a także szansa na budowę kapitału społecznego, bez którego, jak od lat ostrzega profesor Janusz Czapiński, nie uda nam się wyjść ze statusu zaplecza produkcyjnego Europy.

Wielu przedsiębiorców nie wie jednak, od czego zacząć. Jak się połapać w tych wszystkich programach operacyjnych, działaniach, poddziałaniach, wytycznych, regulaminach, procedurach? I czy warto podejmować ten wysiłek?

Najważniejszy jest pomysł

Podczas zorganizowanej w ramach projektu *Firmy Rodzinne 2* konferencji szkoleniowej *Razem możemy więcej. Firmy rodzinne tworzą nową jakość* jeden z paneli edukacyjnych poświęcony był właśnie korzystaniu ze środków unijnych. Paneliści – Agnieszka Woś, pozyskująca dla firm środki unijne, Olaf Makiewicz, właściciel centrum turystycznego Olandia, które rozwinął właśnie dzięki wsparciu UE oraz ja, czyli pracownik PARP, jednego z dysponentów środków UE – nie pozostawiamy złudzeń: łatwo nie będzie. Ale prze-

cież do tego, że nic łatwo nie przychodzi, przedsiębiorcy są przyzwyczajeni – inaczej nie prowadziliby z sukcesem swoich firm. Dlaczego więc rezygnować z szansy, jaką daje Unia Europejska?

A więc: od czego zacząć? Trzeba pamiętać, że z funduszy europejskich nie wspiera się bieżącej działalności, ale konkretne projekty. **Czyli, jak podkreśla Agnieszka Woś, najważniejsze jest wiedzieć, co chcemy osiągnąć, zidentyfikować potrzeby, mieć pomysł na rozwój.** I dopiero, gdy ten pomysł już się dobrze wykrystalizuje można zastanawiać się, co dalej. Gdzie szukać programu, w który wpisywałoby się to, co chcemy zrobić, jak napisać wniosek, określić cele, wskaźniki, ułożyć harmonogram. Właściwe przygotowanie wniosku jest bardzo ważne, bo pozyskanie środków to dopiero część sukcesu – trzeba je potem rozliczyć zgodnie z tym, co zadeklarujemy we wniosku. „Wyciskanie brukselki”, czyli aplikowanie o środki na projekty, które nie wynikają z rzeczywistych potrzeb, jest ryzykowne. Konsekwencją nieprzemyślanych działań może być niezrealizowanie celów projektu i nieosiągnięcie wskaźników – a z tym wiąże się najczęściej konieczność zwrotu całości lub części dofinansowania. Nie warto ryzykować, jeśli celem nie jest doraźny zysk, ale długofalowy rozwój firmy.

Samodzielnie czy z doradcą?

Gdy wiemy już, co chcemy osiągnąć, czas na decyzję: czy samemu szukać potrzebnych środków, napisać wniosek i go rozliczyć, czy skorzystać z pomocy doradcy?

Niezależnie od tego, którą opcję wybierzemy, warto mieć ogólne rozeznanie, o co w tym wszystkim chodzi. Wówczas, nawet jeśli poprosimy o pomoc doradcę, łatwiej nam będzie z nim współpracować. Pierwszym krokiem powinna być

uważa lektura strony www.funduszeuropejskie.org.pl, prowadzonej przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (MliR), czyli instytucję odpowiedzialną za wdrażanie środków, które otrzymała Polska. Znajdziemy tam informacje, konieczne do aplikowania o dofinansowanie oraz terminy składania wniosków na rozpisywane konkursy. Warto też udać się do Punktu Informacyjnego Funduszy Europejskich – zatrudnieni w nim doradcy pomogą znaleźć odpowiedni program, przygotować wniosek, zrozumieć zawiłe procedury. Główne Punkty Informacyjne znajdują się w każdym województwie a w całym kraju funkcjonują 52 Punkty Lokalne. Pełna lista znajduje się na stronie, prowadzonej przez MliR, tak więc ze znalezieniem dogodnej dla nas lokalizacji nie powinno być problemu.

Jeśli, po przeanalizowaniu dostępnych informacji, zorientujemy się z jakiego działania chcemy skorzystać i gdy uznamy, że zasady w nim obowiązujące są stosunkowo proste, można pokusić się o samodzielność – przypuszczalnie większość przedsiębiorców poradzi sobie sama. Będzie trzeba przebrnąć przez wiele dokumentów, ale przecież nie święci garnki lepią!

Inaczej jest w sytuacji, gdy nie uda nam się znaleźć programu, z którego moglibyśmy sfinansować nasz projekt. Wówczas nieoceniona będzie pomoc doradcy, który specjalizuje się w pozyskiwaniu funduszy. Dobry „pozyskiwacz środków” ma szeroką wiedzę, na bieżąco śledzi pojawiające się możliwości, zarówno w programach zarządzanych centralnie, jak i w 16 programach regionalnych czy nawet zarządzanych bezpośrednio z Brukseli. Potrafi dostrzec możliwości tam, gdzie ktoś mniej doświadczony w ogóle by ich nie szukał. Paneliści – Agnieszka Woś i Olaf Makiewicz – przytaczali przykłady pozyskania środków z programów, które na pierwszy rzut oka skierowane były do zupełnie innej grupy odbiorców, choć, jak przyznają, wymagało to niekiedy lekkiej modyfikacji projektu, a czasem po prostu uwypuklenia niektórych jego założeń tak, by wpisywał się w dany program.

Dobry doradca – jak go znaleźć?

Znalezienie dobrego, czyli kompetentnego i rzetelnego doradcy to sprawa kluczowa. Na co więc zwracać uwagę przy jego wyborze?

Najlepiej by doradca, z którym zdecydujemy się nawiązać współpracę, był już osobą sprawdzoną, polecaną przez innych przedsiębiorców. Dlatego też nie krępujemy się prosić go o podanie kontaktów do swoich klientów, bo przecież zadowolony klient to najlepsza rekomendacja. Warto dzielić się informacjami – może warto pomyśleć o stworzeniu forum, na przykład na Portalu Firm Rodzinnych, na którym polecalibyśmy sobie wiarygodnych doradców, a ostrzegali przed nieprofesjonalnymi, a czasem wręcz nieuczciwymi?

Wiarygodny doradca nigdy nie bierze wynagrodzenia z góry – nawet niewielkich kwot – i nie sprzedaje żadnych materiałów informacyjnych. Jego wynagrodzenie to „success fee”, czyli procent (ustalany indywidualnie, w zależności od projektu) od pozyskanego dofinansowania. Pozyskanego, a nie wnioskowanego, często bowiem zdarza się, że uzyskujemy kwotę dofinansowania mniejszą, niż ta, o którą się staraliśmy.

Czerwona lampka powinna się nam zapalić w sytuacji, gdy doradca powołuje się na instytucje państwowe, których rzekomo jest pracownikiem, np. na Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, i sugeruje, że „ma tam dojścia” i może coś załatwić. Od takich doradców lepiej trzymać się z daleka.

Urzędnik też człowiek

Dość powszechne jest przekonanie, że urzędnicy nie rozumieją wniosków, które oceniają, bo nie mają wystarczającej wiedzy. Z pewnością takie sytuacje też się zdarzają, często jednak przyczyna jest inna – wnioski są napisane mało zrozumiałe, nielogicznie, jakby

autor sam nie do końca wiedział, co chce powiedzieć.

Wiem o czym mówię, bo sama wiele takich wniosków oceniałam. Jednak autor odrzuconego wniosku na ogół twierdzi, że przepadł on z powodu niekompetencji urzędnika, a nie dlatego, że był nieprzemyślany albo źle opisany. Może, przed złożeniem wniosku, warto dać go do przeczytania komuś z zewnątrz, nieznanemu projektowi, i wysłuchać jego uwag? Sami wielu niejasności nie będziemy w stanie wyłapać – „siedząc we wniosku”, często tracimy umiejętność krytycznego spojrzenia, bo dla nas – autorów – zawsze wszystko jest jasne i zrozumiałe.

Myślę, że nadszedł czas, by przestać traktować urzędników jak przeszkodę do pokonania, ale spojrzeć na nich jak na sprzymierzeńców – przecież rolą urzędnika jest zrealizować i rozliczyć projekt. Jeśli w trakcie zajdzie konieczność modyfikacji założeń – zgłaszajmy to. Wprowadzenie zmian, wynikających z uwarunkowań, których nie można było wcześniej przewidzieć, najczęściej jest możliwe.

Realizujemy projekty rzetelnie i uczciwie. Najczęstszą przyczyną konfliktów na linii wnioskodawca – Instytucja Wdrażająca (czyli urzędnik, czyli między innymi ja) jest zawyżanie kosztów i chęć maksymalnego „wyciśnięcia brukselki”. Tu pozwolę sobie na swój prywatny apel – nie „wyciskajmy brukselki” – to przecież nasze, publiczne, pieniądze. „Wyciskanie” to działanie krótkowzroczne, przynoszące straty, demoralizację i niesmak tam, gdzie powinno nam towarzyszyć poczucie sensu, sukcesu i dobrze wykonanej pracy. Wykorzystujmy środki efektywnie, dbając o jakość wypracowywanych rezultatów. Bo, jak powiedziała jedna z uczestniczek projektu, „dobre wykorzystanie funduszy unijnych to nasz patriotyczny obowiązek”. ●

Powszechne jest przekonanie, że urzędnicy nie rozumieją wniosków, które oceniają, bo nie mają wystarczającej wiedzy. Z pewnością takie sytuacje też się zdarzają, często jednak przyczyna jest inna – wnioski są napisane mało zrozumiałe, nielogicznie, jakby autor sam nie do końca wiedział, co chce powiedzieć.

Rodzinna mafia opanowała Ożarów

Oj, działo się, działo! Za nami konferencja szkoleniowa kończąca pierwszych sześć edycji projektu. Mimo upalnego weekendu, sprzyjającemu bardziej wypoczynkowi nad wodą niż szkoleniu, uczestnicy stawili się tłumnie – i chyba nie żałowali!

Przed rozpoczęciem konferencji można było zapoznać się z ofertą niektórych firm – zorganizowane minitaragi cieszyły się wielkim powodzeniem. No, a potem była praca w grupach, pomysły na budowanie środowiska i współpracę po projekcie, szkolenia prowadzone przez trenerów IFR i Pro Design oraz prawdziwy hit – warsztaty kreatywne. Że rodзинni chętnie podejmują wyzwania nie miałam nigdy wątpliwości, ale to co zobaczyłam, przeszło moje najśmielsze oczekiwania. Na wieczorną imprezę, której hasłem było „Firma rodzinna to mafia”, uczestnicy przygotowali improwizacje, inspirowane projektem. Każda z nich była prawdziwą perełką, jak na przykład historia o odzyskaniu przez mafię długów – wersja przed projektem i po. W pierwszym przypadku trup ściele się gęsto, a pieniędzy nie ma (nieboszczycy są słabo wypłacalni). W drugim, dzięki zastosowaniu przez egzekutora długów komunikatu „Ja”, parafrazy, empatycznego podejścia i zasady „wygrany-wygrany” – dłużnik i wierzyciel dochodzą do porozumienia.

Może nasze szkolenia powinny stać się towarem eksportowym? Na przykład dla mafii sycylijskiej?

Po prezentacjach przewidziany był uroczysty bankiet – tu uczestnicy pokazali, że firmy rodzinne potrafią nie tylko ciężko pracować, ale też znakomicie się bawić. Nie było możliwości, żeby wieczoru nie zakończyć tańcami. Brak profesjonalnego parkietu nikomu nie przeszkadzał – kto powiedział, że na dywanie nie można tańczyć?! Okazało się, że można, i to jak! Szczególnie trenerki z Pro Design udowodniły, że w zdrowym ciele zdrowy duch – i nie schodziły z parkietu (tzn. z dywanu) przez wiele godzin. A następnego dnia... ciut świtkiem, jeszcze przed rozpoczęciem zajęć, całkiem spora grupa rodzinnych stawiała się na zajęcia jogi, prowadzonych przez jednego z uczestników projektu, Wiktora Morgulca, nauczyciela jogi.

I jak tu nie kochać rodzinnych?! ●

Opracowanie: Małgorzata Mączyńska,
Koordynator projektu FR2 z ramienia PARP



Żywe drzewo firm rodzinnych, inspirowane symbolem firmy rodzinnej



Zespół Concordii rozkręcił imprezę taneczną. Stoją od lewej: Daria Jezierska, Agata Polak, Agnieszka Woś, Sylwia Hull-Wosiek, Monika Górńska, Daria Kleina-Schmidt, Paula Kowalczyk. W środku Elvis Presley, w pierwszym rzędzie wspaniałe uczestniczki projektu: Marzanna Skotniczna, Aleksandra Pachole i Marzena Szczotkowska



Nasze wspaniałe dziewczyny, Karina Knyż-Grzywa i Agnieszka Woś. To na nich spoczywał główny ciężar organizacji konferencji



Te miny mówią same za siebie. Zrelaksowane i zadowolone Agnieszka Szwejkowska, Magda Darowska i Małgorzata Mączyńska

Przepis na sukces – konferencja

SUKCESJA W BIZNESIE w Krakowie

Jesienią br. zostanie zakończony 3-letni projekt „Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych”, będący kompleksowym przedsięwzięciem, współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

W ramach inicjatywy stworzono pierwsze w Polsce aplikacje sukcesyjne, a także kompendium wiedzy sukcesyjnej w trzech postaciach: w formie książkowej, multimedialnej i audiobookowej. Materiały te trafiły już do ponad 640 przedsiębiorstw rodzinnych. W ciągu ostatnich 6 miesięcy w 6 województwach odbyło się 12 warsztatów, 8 seminariów oraz 1 konferencja „Skuteczność w biznesie”. W tym czasie udało nam się spotkać z 350 przedsiębiorcami z całego kraju. W trakcie spotkań przekazaliśmy najistotniejsze wskazówki dotyczące przygotowania przedsiębiorstwa do sukcesji. Dzięki naszym gościom natomiast mieliśmy okazję poznać ciekawe i inspirujące historie oraz wyzwania sukcesyjne przed jakimi stoją firmy rodzinne w Polsce.

Zwieńczeniem projektu będzie konferencja „Sukcesja w biznesie”, która odbędzie się 25 września 2015 r. w Krakowie. Jeśli chcą się Państwo przekonać, na czym polega wyjątkowa rola firm rodzinnych w polskiej przedsiębiorczości, co było kluczem do sukcesu biznesowego wielopokoleniowych firm rodzinnych, a także jak tego rodzaju firmy mogą sobie radzić z aktualnymi wyzwaniami – serdecznie zachęcamy do udziału w tym wydarzeniu. Ogólnopolska konferencja „Sukcesja w biznesie” jest odpowiedzią na potrzeby przedsiębiorców, których poznaliśmy w toku realizacji projektu „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych” oraz tych, którzy nie zdążyli zaangażować się. Wydarzenie to będzie uzupełnieniem wiedzy w bardzo rozległej tematyce sukcesyjnej oraz skutecznych praktyk w prowadzeniu biznesu. Należy jednak zaznaczyć, że zapraszamy nie tylko przedstawicieli firm rodzinnych, ale też innych przedsiębiorców, którzy na pewno odnajdą się w poruszanej problematyce.

Konferencję podzieliliśmy na dwie części: „Sukcesja w firmie rodzinnej” oraz „Sukces w biznesie”, w ramach których zaplanowaliśmy ciekawe wystąpienia praktyków biznesu, panele naukowe i dyskusyjne. Dodatkowo stworzyliśmy

2015

SUKCESja w biznesie konferencja

możliwość nawiązania kuluarowych kontaktów biznesowych i wiemy już, że powstanie doskonała platforma do nawiązania relacji, wymiany poglądów i doświadczeń wśród uczestników.

Konferencję rozpocznie prof. Andrzej Jacek Blikle, którego książka „Doktryna jakości” w tegorocznej edycji konkursu Dziennika Gazeta Prawna Economicus została uznana za najlepszy poradnik ekonomiczny. Prelegent przedstawi zasady kompleksowego zarządzania jakością (TQM), które sam jako nestor wdrożył w swoim przedsiębiorstwie, a następnie zachęcił do ich stosowania inne firmy i instytucje.

Gościem specjalnym drugiej części konferencji, zatytułowanej „Sukces w biznesie”, będzie ekspert w dziedzinie podatków – prof. dr hab. Robert Gwiazdowski, reprezentujący Centrum im. A. Smitha. Podczas prelekcji uczestnicy zapoznają się z krytycznym spojrzeniem na system podatkowy w Polsce, który według niego jest przyczyną większości problemów w przedsiębiorstwie. Jednocześnie poznamy interesujące rekomendacje dla zmian w polskim systemie podatkowym.

Wyznacznikiem odniesienia sukcesu jest umiejętność połączenia wielu składników, m.in. teorii, doświadczenia oraz motywacji. Prelegenci, którzy wystąpią na nadchodzącej konferencji, podzielą się z Wami swoją specjalistyczną wiedzą biznesową na ten temat, co pozwoli Wam stworzyć własny przepis na sukces.

Szczegółowy harmonogram konferencji oraz zapisy się na wydarzenie: www.sukcesja.org. Ze strony można też bezpłatnie pobrać „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych” – kompendium wiedzy i dwie aplikacje.

Organizatorem jest PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o. (PMDG) wraz z Partnerami: Stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych, Regionalną Izbą Gospodarczą w Katowicach oraz OSI CompuTrain.

Spotkajmy się razem w gronie przedsiębiorców ukierunkowanych na sukces. ●



Kapitał Śląski



Patroni medialni



Opracowanie: Anna Misiąg, specjalista ds. funduszy europejskich, PM Doradztwo Gospodarcze

Przezorny zawsze ubezpieczony

Bernard Rożek – założyciel kancelarii brokerskiej Rożek Brokers Group opowiada o działalności firmy i dlaczego warto posiadać polisę ubezpieczeniową.

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

Firma Rożek Brokers Group powstała w 1993 r. Działalność prowadzimy na bazie dwóch biur: w Sandomierzu, którym kieruję osobiście oraz w Tychach, na czele którego stoi moja synowa Barbara. Dyrektorem zarządzającym w firmie jest mój syn Michał (mąż Basi). W 2012 r. utworzyliśmy Rożek Brokers Group Sp. z o.o. W tej nowej rodzinnej Spółce, która ma zapewnić ciągłość rozpoczętej przeze mnie działalności, prezesem jest Michał, a ja i Basia uzupełniamy skład zarządu.

Firma rozwijała się systematycznie od samego początku, ale od kiedy dołączył do nas Michał, daje się zauważyć bardziej dynamiczne zmiany. W ubiegłym roku odnotowaliśmy wzrost na poziomie 24%, poczyniliśmy nowe inwestycje. Naszymi klientami jest w tej chwili około 400 podmiotów i ta liczba ciągle rośnie. Te nasze małe i duże sukcesy pozwalają z optymizmem patrzeć w przyszłość...

O ile początki firmy to wyłącznie moja praca, to w tej chwili – czego jestem zupełnie świadomy i za co jestem bardzo wdzięczny – dalszy rozwój firmy jest już w rękach moich dzieci, mam nadzieję, że również wnucząt i oczywiście moich pracowników. Każdy nowy członek zespołu to dodatkowa wartość, nowe podejście do pomocy ludziom i od każdego oczekuję, że da z siebie jak najwięcej.

A czym zajmuje się Kancelaria? Najkrócej: ubezpieczeniami.

W tej materii – jak to w życiu i w jednym z dowcipów – jest tak, że „zawsze są dwa wyjścia”: można się ubezpieczać albo nie. Jeśli decydujemy się na to pierwsze, to warto skorzystać z pomocy brokera, który aranżuje i potem pomaga w obsłudze polis, zawsze reprezentując interes swojego mocodawcy. Powierając opracowanie programu ubezpieczeniowego i zawarcie polis brokerowi, decydujemy się na kupno „produktu *haute couture*” najczęściej z tą różnicą, że on nie musi być drogi, ale na pewno będzie dopasowany: do indywidualnych potrzeb i specyfiki konkretnej firmy, oczekiwań właścicieli, czy możliwości finansowych.

Nie ukrywam, że zawarcie skutecznej polisy przy dobrej woli tylko jednej strony jest niemożliwe. W tym, proszę mi wierzyć, skomplikowanym procesie, broker i mocodawca muszą być partnerami, bo tylko taki układ gwarantuje, że zawarta polisa spełni swoją funkcję.

Praca naszej Kancelarii nie ogranicza się tylko do zawierania polis. Sprawdzamy od strony ubezpieczeniowej zawierane kontrakty, opiniujemy polisy podwykonawców, na bieżąco modyfikujemy zapisy polisowe, czy – co może jest najbardziej wymierne dla naszych Partnerów – aktywnie uczestniczymy w procesie likwidacji szkód. A tych od kilku



Rodzina Rożków w komplecie

lat przybywa – niestety ale i „stety”, bo to pokazuje, że jesteśmy potrzebni... Obserwowany przez nas wzrost szkód i roszczeń, to pewnie z jednej strony konsekwencja zmian w przyrodzie, czyli miejsce dla polis ubezpieczenia mienia. Jako przykład mogę podać powódź w Sandomierzu z roku 2010 – dobrze skonstruowane polisy naszych klientów pozwoliły na odbudowanie zniszczonego mienia i utrzymanie ciągłości działalności. Z drugiej strony, rosnąca szkodowość to wynik coraz większej świadomości ubezpieczeniowej społeczeństwa. Rosną wymagania partnerów biznesowych, rosną oczekiwania poszkodowanych co do wysokości odszkodowań – i tu jest miejsce przede wszystkim dla polis OC, z których odzyskamy środki na pokrycie, często olbrzymich, kosztów wycofania z rynku wadliwych produktów, koszty przebudowy wadliwie zaprojektowanego budynku, czy chociażby uzyskamy wsparcie prawne.

Wszystko to sprawia, że właściciele firm, w tym również, a może przede wszystkim, firm rodzinnych, dla których firma to dorobek i sens życia, coraz bardziej doceniają znaczenie ubezpieczeń. Może to brzmieć trochę patetycznie, ale z własnego doświadczenia wiem, że życie pisze różne scenariusze, więc jeżeli możemy chociaż w pewnym stopniu uchronić się przed ich negatywnymi skutkami, to może jednak... warto się ubezpieczyć?

I jeszcze na zakończenie – chciałbym krótko skomentować pomysł utworzenia Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych dla firm rodzinnych: jako właściciel firmy i broker, uważam że jest to pomysł nie do końca właściwy i raczej przestrzegam przed angażowaniem się w ten projekt. ●



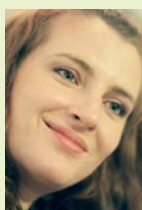
Urszula Hoffmann

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

MOIM ZDANIEM

Rodzaje ryzyka związanego z rozwojem firmy rodzinnej

Słowo „rozwój” wiąże się najczęściej z pozytywnymi skojarzeniami. Słownik języka polskiego PWN już w pierwszym zdaniu mówi tak: „proces przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonalszych”.



Urszula Morawska-Zawada

Współtwórcielka studia Piruet
Film, uczestniczka pierwszej edycji
ProjektuFR1

Nie myślimy o tym, że rozwój firmy może też nieść ze sobą pewne trudności, związane np. z organizacją, płynnością finansową czy nienadążaniem z obsługą klientów. Wymienione powyżej problemy mogą dotyczyć każdej firmy, nie tylko rodzinnej. Firma rodzinna ma jeszcze jeden obszar, w którym rozwój może oznaczać ryzyko. Jest to ryzyko utraty rodzinnego charakteru firmy.

Odkąd jestem członkiem społeczności firm rodzinnych, zastanawiam się nad definicją firmy rodzinnej. Mam w głowie dwa wątki, które wydają mi się najważniejsze. Jest to kwestia własności firmy. Firma jest rodzinna, jeżeli jej założycielami i właścicielami są członkowie rodziny. Drugim wątkiem jest kwestia wartości, które są w firmie pielęgnowane.

Znam wielu właścicieli dużych firm rodzinnych, dla których wartości związane z prowadzeniem firmy rodzinnej są bardzo istotne. Podkreślam tutaj wielkość firmy, bo moim zdaniem, im większa firma, tym trudniej tymi wartościami „nasączyć” swoich pracowników.

Nie będę odkrywca, jeżeli powiem, że firma rodzinna to marka. Wszyscy znamy hasło przewodnie naszego projektu Firmy Rodzinne 2, tylko czy rzeczywiście zastanawiamy się, jak głęboki to ma sens? Oznacza to ni mniej ni więcej tylko to, że my sami jesteśmy tą marką: nasze nazwisko, nasz produkt, nasza rodzina. Jeżeli firma rodzinna rozwija się, rośnie do ogromnych czasem rozmiarów, to czy uda się utrzymać ten klimat? Czy nasi klienci będą mieli poczucie, że kupują nadal od Florka, Blikiego czy u Jabłkowszczaków, jak to się mawiało przed wojną? To jest właśnie to ryzyko, które trudniej jest przewidzieć, oszacować niż ryzyko finansowe czy związane

z zarządzaniem. To jest walka o to, czy firma utrzyma swoją duszę.

Na naszej konferencji projektowej w Ożarowie było spotkanie z Ewą Voelkel, córką założyciela grupy VOX. Firma jest po sukcesji i szefem grupy jest teraz Piotr Wit Voelkel. Pani Ewa podkreślała, jak wielką wagę Jej Ojciec przywiązywał do tego, żeby przejść się po hali produkcyjnej, pogadać z pracownikami, posłuchać co mają do powiedzenia i pokazać im jacy są dla niego ważni. Robił to nawet wtedy, gdy firma urosła do ogromnych rozmiarów i nie było to łatwe. W firmie rodzinnej najważniejsi są ludzie i ich poczucie, że uczestniczą w sprawie ważnej dla założyciela, właściciela, szefa.

Niedawno przeczytałam wywiad z brytyjskim trenerem menedżerów i przedsiębiorców, Kevinem Murray'em. Twierdzi on, że prawdziwie charyzmatyczni liderzy to ci, którzy są zainteresowani innymi ludźmi; empatia, zaufanie i bycie sobą to cechy współczesnego lidera. Czy na pewno współczesnego? Chyba każdego prawdziwego. To są rzeczy znane od dawna w środowisku firm rodzinnych.

Kevin Murray uczy swoich seminarzystów tego, co w firmach rodzinnych – tych, które mimo wzrostu, rozwoju, zachowały swój rodzinny charakter – jest ważne i pielęgnowane: szacunek dla pracowników, osobistego kontaktu i więzi emocjonalnej, zaufania. Podkreślana jest też innowacyjność tej metody. Można sobie żartować gorzko, że korporacje uczą się czegoś, co wielu przedsiębiorców rodzinnych wyuczyło się obserwując swoich rodziców przy pracy, że płacą słono trenerom, którzy uczą po prostu jak być przyzwoitym człowiekiem, zamiast tym przyzwoitym człowiekiem po prostu być.

Ostrzegam Koleżanki i Kolegów, że skoro korporacyjni trenerzy dostrzegli już wartość w byciu autentycznym, to warto utrzymać te wartości mimo rozwoju, bo jak już się tak rozwiniemy bardzo i zostaniemy korporacją, to będziemy musieli od nowa uczyć tego siebie i naszych menedżerów i płacić za to gruby grosz. ●

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