

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

Nr 6(14), październik 2015

PRACA W FIRMIE RODZINNEJ



BEATA DOBROWOLSKA

Moja praca w firmie rodzinnej

MAŁGORZATA REJMER

Finansowanie zmiany pokoleniowej

URSZULA HOFFMANN

Szkolenia, które nie zostały na papierze

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 6(14), październik 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** Urszula Morawska-Zawada
Praca w firmie rodzinnej – jak nas widzą „cywile”?
- 6** dr hab. Wojciech Popczyk
Wartość pracy członków rodziny w biznesie rodzinnym
- 8** Wiesława Machalica
Praca a równowaga życiowa
- 10** Aleksandra Jasińska-Kłoska
O motywacji słów kilka...
- 12** Marek Stanisławski
Dlaczego w firmie rodzinnej warto zatrudnić specjalistę po korporacji?

- 13** Beata Dobrowolska
Moja praca w firmie rodzinnej

WAŻNA ROZMOWA

- 14** Paweł Rataj
Prawo pracy a potrzeby firm rodzinnych
- 16** Tomasz Budziak
Pokonać szybciej bariery. Wzmocnić na pokolenia

FIRMY POD LUPĄ

- 17** Łukasz Tylczyński
E. Wedel – rodzinna marka, którą pokochał świat
- 18** Gniewomir Pieńkowski
Tureckie firmy rodzinne tygrysami światowej gospodarki
- 20** dr Alicja Hadryś-Nowak
Ekspansja firm rodzinnych na rynki zagraniczne, część 3

SUKCESJA

- 22** Małgorzata Rejmer
Finansowanie zmiany pokoleniowej w firmie rodzinnej

O PROJEKCIE

- 24** Urszula Hoffmann
Szkolenia, które nie zostały na papierze
- 26** Wiesława Machalica
**Winobranie w Zielonej Górze
– spontaniczne spotkanie pełne dobrej rodzinnej energii**
- 27** Małgorzata Mączyńska
To już ponad dwa lata...

ROZMAITOŚCI

- 28** Urszula Hoffmann
Czas w pełni wykorzystany
- 29** Maksymilian Machalica
Moje zyski – zebrane refleksje uczestników projektu Firmy Rodzinne 2
- 29** Aleksandra Jasińska-Kłoska, Anna Katka-Gryca
Kolejne spotkanie kujawsko-pomorskich firm rodzinnych
- 30** Andrzej Bocheński
SUKCES(ja) w firmach rodzinnych, 25 września 2015, Kraków
- 31** Alicja Wejner
VIII Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych u-RODZINY 2015

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Gdy przed dwoma laty rozpoczęła się w Polsce gorąca dyskusja na temat obowiązkowego wydłużenia okresu aktywności zawodowej do 67 lat, która zresztą znów powróciła z wielką mocą, wytaczano rozmaite argumenty za i przeciw. Jedni mówią, że przesunięcie wieku emerytalnego jest konieczne ze względów ekonomicznych; po prostu nie da się utrzymywać coraz większej grupy emerytów, żyjących coraz dłużej, przez zmniejszającą się grupę ludzi aktywnych zawodowo. Drudzy zaś głoszą, że człowiek po sześćdziesiątym roku życia nie jest w stanie pracować wydajnie, jest to właściwie człowiek schorowany, zmęczony, który powinien już uwolnić się od obowiązku czy wręcz jarzma pracy i zająć się swoim zdrowiem, rodziną i odpoczynkiem.

W toku tej dyskusji zupełnie pomija się jakże niezwykle ważny aspekt całej sprawy, a mianowicie kwestię: czym jest praca dla człowieka? Czy jest to tylko obowiązek wobec społeczeństwa, źródło utrzymania i wkład w tworzenie dochodu narodowego jak chcą jedni, czy ciężki móżół, katorga, przymus, swoisty wyzysk, zabierania prawa do wolności jak chcą inni? A może jeszcze coś innego?

A przecież obserwujemy też biegunowo inne zjawisko – ludzi, którzy w bardzo zaawansowanym wieku chcą pracować, pracują i są z tego bardzo zadowoleni, wręcz szczęśliwi. Takim szczególnym miejscem pracy są firmy rodzinne. Oto właściciele i członkowie rodzin pracują do późnych lat i nie wyobrażają sobie, że można nie pracować. Dlaczego? Przecież nikt im nie każe, sami chcą to robić. A dla pracownika spoza rodziny – czy praca w firmie rodzinnej jest dobrą pracą? Jak ona wygląda z jego perspektywy?

W czternastym numerze Relacji dużo mówimy o pracy. Szukamy odpowiedzi na pytanie, czym jest praca w firmie rodzinnej, jakie są plusy i minusy pracy na swoim. *Dzięki pracy u siebie i z najbliższymi zwiększa się szansę na stopniowe i konsekwentne zaspokojenie wszystkich ludzkich potrzeb* – pisze prof. W. Popczyk o zaangażowaniu członków rodziny w firmie rodzinnej. Te pozytywne strony pracy „na swoim” mogą też rodzić niebezpieczeństwo zaniedbania innych sfer życia. O tym, jak utrzymać równowagę między pracą a życiem osobistym, jak podzielić się pracą, pisze Wiesława Machalica. Urszula Morawska-Zawada, sama zaangażowana w pracę w swojej firmie, postanowiła sprawdzić, co mówi przypadkowo zapytany przychodzień o pracę w firmie rodzinnej. *Sąsiad pracuje w dużej korporacji i ma wszystko jak w zegareczku: umowy, urlopy, godziny pracy. Ale z kolei nikogo nie obchodzi, że rano trzeba żonę zawieźć z dzieckiem do lekarza. Coś za coś* – mówi pracownik mikrofirmy rodzinnej. Niewielka, ale ciekawa próba znalezienia odpowiedzi, jak oceniają firmy rodzinne jej pracownicy spoza rodziny.

Muszę przyznać, że zafrapowały mnie wypowiedzi prof. Arkadiusza Sobczyka, wybitnego prawnika specjalizującego się w prawie pracy. Polecam przeczytanie w całości tej WAŻNEJ ROZMOWY. Jest tam wiele istotnych uwag o regulacjach prawa pracy w procesie sukcesji, które warto poznać. Najbardziej jednak przemówił do mnie pogląd profesora: *wsparcie przedsiębiorczości to nie jest kwestia gestu lub dobrej woli władz. Przedsiębiorców należy wspierać dlatego, że takie wsparcie im się po prostu należy. A im więcej nakładamy na nich obowiązków wobec pracowników, tym powinno być ono większe.*

Jak zwykle zachęcam do przeczytania całości numeru. Ostatnie miesiące Projektu Firmy Rodzinne 2 to coraz bardziej intensywne „konsumowanie” szkoleń i doradztwa, coraz więcej ciekawych wydarzeń, inicjatyw oddolnych i budowania więzi w małych grupach lokalnych. W numerze znajdziemy garść informacji i refleksji, co się dzieje w środowisku firm rodzinnych, jakie osobiste zyski oraz korzyści dla swoich firm wynoszą uczestnicy projektu. Przyjemnej lektury!

Dodatkowo apeluję:

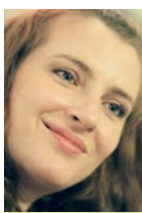
Drodzy Czytelnicy! Wasze opinie są dla nas bardzo ważne. Wkrótce Projekt FR2 się skończy, ale nasze pismo pozostanie. Jednak by mogło żyć i się rozwijać, musimy czuć, że jest Wam potrzebne! Prosimy więc o wejście na naszą stronę <http://firmyrodzinne.pl/magazyn-relacje-ankieta-czytelniczna/> i wypełnienie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

Redaktor Naczelna,
Maria Adamska

Marie Adamska

Praca w firmie rodzinnej – jak nas widzą „cywile”?

Po tym jak uczestniczyłam wraz ze współpracownikami w projekcie Firmy Rodzinne 1, po tym, jak obserwowałam drugą edycję Projektu, nie mogę się oprzeć wrażeniu o wyjątkowości pracujących w tych firmach ludzi. Ale czy inni podzielają nasze pasje? Postanowiłam sprawdzić, jak nas – Rodzinnych – widzi tzw. „ulica”.



Urszula Morawska-Zawada

współwłaścicielka Piruet Film-Studio Animacji,
uczestniczka projektu FR1

Oto garść spostrzeżeń.

Jacek, lat 27, mechanik samochodowy.

Pracuję w firmie rodzinnej już od 6 lat. Jest to warsztat pod Warszawą, który szef prowadzi ze swoim bratem. Pracowników zatrudnia czterech, sami szefowie też pracują w warsztacie. Praca w takiej firmie ma swoje plusy i minusy, jak wszystko. Szef płaci stosunkowo niewiele, ale regularnie. Wie, że Jacek ma na utrzymaniu żonę i malutkie dziecko. Jak żona pracowała, było łatwiej. Po urlopie macierzyńskim wróci do pracy. Taką mają przynajmniej nadzieję.

Jacek czuje się doceniony, ale droga awansu już raczej przed nim zamknięta. Szef ma swoje latka, ale niedługo młodszy brat będzie szefem. Nie ma się zresztą co dziwić. Jakby sam miał zakładać firmę, to też wolałby polegać na swoim bracie niż na kimś obcym. Kolejnym plusem jest to, że jak bardzo potrzeba, to można wziąć wolny dzień lub wyskoczyć na parę godzin załatwić sprawy. Nie wszystko jest takie sformalizowane. Jacek po czterech latach pracy dostał umowę o pracę, dwóch kolegów jest zatrudnionych na umowę zlecenia. Wiele warsztatów zatrudnia ludzi w ogóle „na czarno”. To jest minus, bo w tej branży o wypadek nie trudno. Szef się trochę boi. Sąsiad pracuje w dużej korporacji i ma wszystko jak w zegareczku: umowy, urlopy, godziny pracy. Ale z kolei nikogo nie obchodzi, że rano trzeba żonę zawieźć z dzieckiem do lekarza. Coś za coś.

Stanisław, lat 68, cukiernik. Sam prowadził własną firmę przez 40 lat. Teraz biznes przejęły córki.

Przez ostatnie kilka lat dosyć kiepsko szło. Klienci są coraz bardziej wymagający. Mody się zmieniają. Klienci się odchu-

dają, jedzą mniej cukru. Kiedyś to babcie z wnukami szły w niedzielę do cukierni. Teraz połowa dzieci bezglutenowa, a połowa bezmleczna. Nawet wnuki pana Stanisława. Całe szczęście córki pana Stanisława są nowoczesne i przenieśli część sprzedaży do internetu. Umieją robić ciasta bezglutenowe, bezmleczne, Hello Kitty, co tylko dusza zapagnie.

Prowadzili z żoną cukiernię w małym miasteczku pod Warszawą. Praca w firmie rodzinnej oczywiście zajmowała im cały możliwy czas, ale było dobrze. Z pracy w firmie pobudowali córkom domy, mieli kilkoro pracowników. Teraz czasem pomagają, jak jest nawał zamówień. Córki uczą ich nowych sztuczek, ale stare receptury jeszcze sprzed wojny też mają swoich wielbicieli: sernik, makowiec babci pana Stanisława. Nowoczesne użycie starych składników bywa zaskakujące.

Córki żyją pracą, o pracy rozmawiają cały czas, a i wieczorami do siebie dzwonią, żeby podzielić się nowymi pomysłami. Pan Stanisław się cieszy, że dobrze wychował dzieci. Co to znaczy? Że są szczęśliwe, lubią to co robią. Jakby poszły do korporacji, pewnie zarabiałby więcej.

Marta, lat 26, studentka. Uczy angielskiego w prywatnej szkole językowej, firmie rodzinnej.

Pracuje tu już 4 lata i jest zadowolona. Nie odczuwa wielkiej różnicy, czy pracuje w firmie rodzinnej czy nie. Zresztą, to pierwsza praca Marty. Nie ma porównania. Koleżanki pracują w sieciówkach, które są francyzami, tak że każda szkołka ma odrębnego właściciela, więc tam jest podobnie. Szef i szefowa dbają o pracowników. Wiedzą, że nauczyciele muszą być zadowoleni, to oni przecież mają bezpośredni wpływ na finanse szkoły. Zachęcają lub zniechęcają klientów-uczników. Szefowa jest bardzo oszczędna, łagodnie rzecz ujmując. Bardzo wszystkiego pilnuje: liczy mazaki, pilnuje ksera, przykręca kaloryfery, jak się robi cieplej.

W szkołach, gdzie pracują koleżanki Marty, są zatrudnione administratorki, które nie są właścicielkami, to luz i marnotrawstwo jest większe. Marta nigdy nie zastanawiała się nad

Córki żyją pracą,
o pracy rozmawiają
cały czas,
a i wieczorami do
siebie dzwonią, żeby
podzielić się nowymi
pomysłami.

tym, ale rzeczywiście własnej firmy pilnuje się bardziej. Zimą szef i szefowa wyjechali na urlop i biuro prowadziła mama szefowej. Porządek i dyscyplina były jeszcze większe.

Raz w ciągu tych czterech lat Marta przykro odczuła, że pracuje w firmie rodzinnej. Szef i szefowa przechodzili małżeński kryzys. Jakoś sobie z tym poradzili, ale mało brakowało. Przez dwa czy trzy miesiące pracownicy zastanawiali się, co będzie z nimi, co będzie ze szkołą, uczniami w środku semestru. Atmosfera była bardzo napięta, ale trzeba im przyznać, że ani razu nie pokłócili się przy pracownikach. To jest chyba minus pracy w firmie rodzinnej. Człowiek nie jest niczemu winien, a może ponieść konsekwencje cudzych problemów i błędnych decyzji.

Marcin, lat 40, pracownik firmy transportowej.

Szef i szefowa są ciągle w pracy. Marcin im nie zazdrości. On – jak to sam nazywa – „odbębni” swoje godziny i idzie do domu. A oni siedzą. Pracy jest dużo, odpowiedzialność jest duża, a wcale nie ma z tego tak dużo pieniędzy w porównaniu z ryzykiem i ogromem włożonego wysiłku. Szefowa jeździ starym oplem. Może z oszczędności? Może. Samochody są drogie, naprawy drogie, o paliwie to nawet nie ma co wspominać. Trasy się trochę poprawiły, chociaż tyle. Z ludźmi też jest problem.

Marcin pracował już w kilku firmach transportowych i wszędzie jest to samo. Nie przychodzą do roboty jak zapiją, nawet czasem nie zadzwonią. Próbuje kraść paliwo z mniejszym lub większym skutkiem. Różne „wałki” robią. W ogóle, żeby prowadzić swoją firmę, to trzeba mieć specjalny charakter. Jaki? Trzeba lubić ryzyko chyba. I mieć stalowe nerwy, żeby użerać się z ludźmi. I z klientami, i z pracownikami.

Karolina, lat 23, branża gastronomiczna, studiuje zaocznie.

Pracuje w popularnej knajpce w Warszawie. Robi wszystko, w zależności od potrzeby. Czasem stoi za barem, czasem na kuchni, czasem pracuje jako kelnerka. Knajpkę prowadzą dwaj bracia. Atmosfera jest fajna, sami młodzi ludzie i fajni

klienci. Szefowie wkładają całe serce w ten interes i widać efekty. Ekipa jest bardzo zaangażowana.

Uważa, że szef powinien dawać przykład swoją pracą. Pracowała w kilku knajpach i tam, gdzie szef nie pracował ręka w rękę ze swoimi ludźmi, to zawsze była plajta. Szefowie są w pracy non stop. Minus jest taki, że się czasem kłóć w pracy. Taka rzecz jest nie do pomyślenia między obcymi ludźmi, którzy tylko ze sobą pracują. Niby nie robią tego w obecności pracowników, ale i tak wszyscy słyszą. Starają się z kolegami nie interweniować ani nie być po żadnej ze „stron”, bo boją się, że tamci się i tak pogodzą, a pracownikom się oberwie. Ale ostro jest czasem, niestety, bo jeden z braci czasem popija. Trochę robi obciach przed klientami. Na szczęście klientela jest młoda i sama nie stroni od mocnych trunków.

Pierwszy raz Karolina jest zadowolona, że w pracy jest monitoring. Ten popijający szef podbierał utarg z kasy. Nawet nie musieli skarżyć. Przychodził ten drugi i tylko pokazywali głową na kamerkę. Jakby to nie był właściciel, to można by było go normalnie wywalić, a tak? Jak zwolnić swojego szefa?

Przepytując ludzi na ulicy byłam na początku nieco spięta, a i moi rozmówcy byli zdziwieni. Pytali po co mi to, czy będą w gazecie itd. Temat firm rodzinnych nadal zaskakuje, mimo, że jest bardzo powszechny, pierwotny można by rzec. Każdy w jakiś sposób zetknął się z tym tematem, a ludzie nie zastanawiają się nad tym tak, jak nie zastanawiają się nad czynnością oddychania.

Miałam szczęście, nie trafili mi się rozmówcy nadmiernie narzekający, nienawidzący swojej pracy lub szefa/szefowej. A zapewne i tacy się zdarzają. Nie powiedzieli mi też pewnie tego, co oni sami robią źle, czy oszukują, czy są leniwi. Ludzie kreują swój wizerunek nawet przed obcą osobą zadającą pytania. Przepytałam tylko kilka osób. Jaki obraz się z tego wyłania? Ja jestem nawet zadowolona. Ani jedna osoba nie powiedziała słowa „prywaciarz”. ●

Pracy jest dużo,
odpowiedzialność
jest duża, a wcale nie
ma z tego tak dużo
pieniędzy w porównaniu
z ryzykiem i ogromem
włożonego wysiłku.



Wartość pracy członków rodziny w biznesie rodzinnym

„Roczna praca każdego narodu jest funduszem, który zaopatruje go we wszystkie rzeczy konieczne i przydatne w życiu, jakie ten naród rocznie konsumuje, a które stanowią bądź bezpośredni wytwór jego pracy, bądź też to, co nabywa za ten wytwór od innych narodów.”

Adam Smith



dr hab. Wojciech Popczyk

prof. Uczelni Łazarskiego w Warszawie,
autor książki „Przedsiębiorstwa rodzinne
w otoczeniu globalnym”, WUŁ 2013

Co mówi o pracy ekonomia?

Praca jest efektem wysiłku włożonego przez człowieka w wytworzenie określonego dobra, świadomą czynnością nakierowaną na osiągnięcie założonego celu, jakim jest zaspokojenie potrzeby. Wynikiem pracy człowieka jest wartość ekonomiczna w postaci towarów i usług. W ekonomii praca utożsamiana jest z kapitałem intelektualnym, w skład którego wchodzi kapitał ludzki (kompetencje, wykształcenie pracowników ich uzdolnienia, doświadczenia, osiągnięcia, postawy, wartości, kondycja zdrowotna), kapitał strukturalny – wiedza i kompetencje organizacyjne (procesy, systemy informatyczne, marki, patenty, licencje, majątkowe prawa autorskie, znaki towarowe, infrastruktura, strategie, kultura organizacyjna) oraz kapitał społeczny, wynikający z interakcji między ludźmi. Kapitał społeczny umożliwia współdziałanie, wspieranie się, dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, pomysłami, rozwiązaniami, tworzy zgrany zespół ludzi zdolny i gotowy do kreowania wartości ponadprzeciętnych. Jeśli ludzie wykonujący wspólnie pracę są do niej dobrze przygotowani, posługują się zaawansowaną technologią, uzyskują wysoką wydajność pracy, to te same wartości ekonomiczne potrafią wykonać szybciej i lepiej. Co więcej, pracownicy źle zorganizowani, niezgrani, słabo zmotywowani muszą wkładać dużo więcej wysiłku niż ci zorganizowani, solidarni, lojalni, zjednoczeni, tworzący sprawny zespół. A zatem ma to negatywny wpływ na wydajność i efektywność wykonywanej nich pracy.

Silą przedsiębiorstw rodzinnych jest właśnie kapitał społeczny rodziny. To on pozwala osiągać im „wyższą wydaj-

ność”, co przekłada się na lepsze wyniki finansowe w porównaniu do odpowiedników nierodzinnych.

Psychologiczno-socjologiczne spojrzenie na pracę

W podejściu psychologiczno-socjologicznym pracę traktuje się jako środek do zaspokajania potrzeb oraz jako najlepszą metodę wychowania człowieka. Wartość pracy wpajana jest najpierw w rodzinie. To właśnie w tym środowisku ludzie od najmłodszych lat przejmują wzorce zachowań swoich rodziców. Uczą się, że praca wyznacza wartość społeczną człowieka, że praca jest źródłem zaspokajania potrzeb biologicznych, społecznych i duchowych.

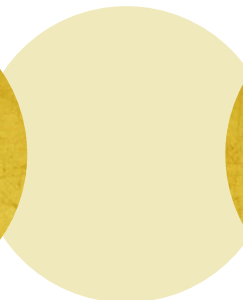
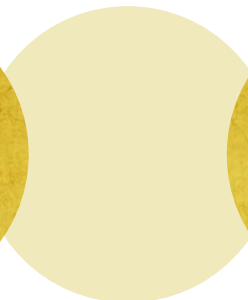
Mogą też dowiedzieć się, że praca stanowi przy-
mus, co wiąże się z traktowaniem pracy jako niezgodnej z wolą, jako efekt przemocy fizycznej i moralnej.

W rodzinach przedsiębiorczych pozytywne wychowanie młodego człowieka do pracy i przez pracę jest łatwiejsze i bardziej prawdopodobne niż w rodzinach nieprzedsiębiorczych. Wynika to z faktu, że młode pokolenie w tych pierwszych od wczesnych lat jest uczestnikiem biernym, a potem aktywnym rodzinnego przedsięwzięcia gospodarczego, angażuje się w pracę na jego rzecz na zasadzie zabawy, pomocy, a później zarabkowania dorywczego, a w końcu stałego. Taki wzorzec

wychowania do pracy i przez pracę kształtuje osobowość, cechy będące istotą orientacji przedsiębiorczej człowieka, co w połączeniu z doświadczeniem nabywanym podczas „stażu” w obcym przedsiębiorstwie uświadamia wartość i niepowtarzalność pracy we własnym biznesie rodzinnym. Dzięki pracy u siebie i z najbliższymi zwiększa się szansę na stopniowe i konsekwentne zaspokojenie wszystkich ludzkich potrzeb, co w przypadku zaniechania pracy lub zatrudnienia alternatywnego jest niemożliwe bądź trudne do osiągnięcia.

A. Maslov ustalił pięć podstawowych potrzeb człowieka, porządkując je od najbardziej podstawowych (wynikają-

W podejściu psychologiczno-socjologicznym pracę traktuje się jako środek do zaspokajania potrzeb oraz jako najlepszą metodę wychowania człowieka.



cych z funkcji życiowych) do potrzeb społecznych wyższego poziomu, które uświadamiane są dopiero po zaspokojeniu niższych.

Potrzeby podstawowe fizjologiczne (jedzenie, ubranie, mieszkanie, utrzymanie potomstwa) człowiek zaspakaja ze środków pochodzących z zarobkowania lub świadczeń społecznych. Regularne wynagrodzenie, jakie otrzymuje członek rodziny przedsiębiorczej, w części przeznaczone jest na tego typu potrzeby.

Potrzeby bezpieczeństwa (zabezpieczenie przed chorobami, bezrobociem, starczą lub chorobową niezdolnością do pracy, przestępczością, wypadkami, wojną i niestabilnością polityczną i kryzysami gospodarczymi) członków rodziny zaspokajane są z ich wynagrodzeń oraz udziałów w biznesie. Pewna, długotrwała praca na etat, opłacana ponadprzeciętnie, z perspektywami realnego awansu i niskim prawdopodobieństwem utraty, istotnie zmniejsza zagrożenia. Praca z rodziną daje poczucie opieki, oparcia, spokoju, wolności od lęków zawodowych, od niepewności i stresu, jakie towarzyszą pracy w przedsiębiorstwie obcym.

Potrzeby przynależności (akceptacja, miłość, stosunki intymne, przyjaźń, uczestnictwo w życiu grupy, radzenie sobie z samotnością i izolacją) zaspokajane są dzięki relacjom z najbliższymi nie tylko w rodzinie, ale i w biznesie. Rodzina jako grupa pierwotna człowieka nabywa w tym kontekście znaczenia fundamentalnego. Współdecydowanie o wizji, misji biznesu i wspólne wypracowywanie strategii ich realizacji, realny wpływ na losy biznesu wzmacniają tożsamość wśród członków rodziny i usprawniają proces kształtowania jej norm moralno-etycznych.

Potrzeby szacunku i uznania (autorytet, dominacja, sława) zaspokajane są dzięki sukcesom, jakie członek rodziny odnosi, prestiżowi zajmowanych stanowisk w miejscu pracy, aktywności charytatywnej i prospołecznej, silnej pozytywnej reputacji w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Najlepszym środowiskiem do zaspokojenia tej potrzeby przez członka rodziny przedsiębiorczej jest praca na eksploatowanym, docelowym stanowisku w biznesie rodzinnym. Używam określenia docelowe, gdyż kandydat rodzinny winien przejść różne newralgiczne stanowiska, łącznie z tymi najmniej prestiżowymi, aby zapoznać się ze specyfiką poszczególnych komórek i działów w strukturze organizacyjnej biznesu, co jest zgodne z literą zasad i duchem wychowania przez pracę.

Potrzeby samorealizacji, jak wytyczanie i realizacja celów, wiedzy, rozwoju, realizacji pasji i zainteresowań, spełnianie się oraz potrzeba harmonii, równowagi i piękna, mogą być zaspokojone w dużym stopniu. Członkowie rodzi-

ny przedsiębiorczej mają realne warunki zaspokajania tych potrzeb, gdyż rozwój i wzrost biznesu będący ich udziałem i źródłem satysfakcji jest zaspokojeniem potrzeby posiadania celu i jego realizacji, a niezagrożona pozycja w biznesie, względna autonomia i partycypacja w zarządzaniu pozwalają racjonalnie dzielić czas między różne aktywności niezbędne do wszechstronnego rozwoju osobistego i osiągnięcia stanu szczęścia z jego różnych źródeł.

Teoria równowagi organizacyjnej autorstwa Ch. Barnarda i rozwinięta przez H. Simona objaśnia relacje między organizacją a jej uczestnikami jako wzajemną wymianę świadczeń. Dzieli ona uczestników na dwie grupy: tych, którzy uczestniczą w organizacji ze względu na kalkulację (ocena bilansu „korzyści-wkład”) i tych, którzy identyfikując się z celami organizacji uważają je za swoje i w pełni angażują się w ich realizację.

Uczestnik kalkulatywny wnosi określony wkład, użyteczny w procesie realizacji celu organizacji i otrzymuje w zamian korzyści materialne (płace, premie, subwencje) oraz korzyści społeczne (wyróżnienia, uznanie). Taki uczestnik należeć będzie do organizacji tak długo, jak długo uzyskiwane korzyści będą równe lub większe od wnoszonego wkładu. Dokonuje on oceny bilansu „korzyści-wkład” subiektywnie w oparciu o poziom swoich aspiracji, pozycji wobec innych uczestników, a także możliwości uzyskania korzyści w innych organizacjach. Bilans niekorzystny dla uczestnika wzbudza w nim poczucie niesprawiedliwości, wywołuje frustrację i doprowadza do opuszczenia organizacji przez niego lub zmniejszenia wkładu, który był przedmiotem transakcji.

W przypadku uczestnictwa moralnego członka rodziny w biznesie rodzinnym mechanizm wzajemnej wymiany świadczeń jest podobny lecz inna jest natura korzyści jemu oferowanych. Mają one głównie charakter wewnętrzny i tkwią w jego psychice oraz w potrzebach bezpieczeństwa socjalnego, emocjonalnego i etycznego czy w potrzebie samorealizacji. Na drugim planie są korzyści materialne i inne społeczne. Zatem uczestnictwo członków rodziny w biznesie rodzinnym zwiększa i utrwala jego równowagę, rozwija inteligencję moralną i emocjonalną, która gwarantuje spójność między systemem wartości wspólnie podzielanym i przestrzegającym, celami i zachowaniami (strategiami).

Wniosek

Im więcej członków rodziny angażuje się w pracę na rzecz biznesu rodzinnego, tym lepsze wyniki finansowe on osiąga, zakładając komunikację między nimi opartą na dialogu oraz wychowywanie młodego pokolenia dla pracy i przez pracę. ●

Praca a równowaga życiowa

KOCHAM moją pracę, dlatego tak dużo pracuję, a może MUSZĘ pracować i dlatego cały mój czas poświęcam pracy?



Wiesława Machalica

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

Niezależnie od tego, która odpowiedź mnie dotyczy, zapewne czas i energia oddane pracy przeważają nad czasem i energią danymi życiu poza pracą – osobistemu, rodzinnemu, społecznemu, duchowemu... Jak to zrobić, aby osiągnąć równowagę biznesowo-rodzinną w celu osiągnięcia harmonii w swoim życiu? Jednym z „magicznych” sposobów jest docenienie innych poprzez obdarzenie ich „naszą” pracą.

Praca, praca, praca szumi prawie jak wodospad w głowach naszych właścicieli firm rodzinnych. Czasem to radośne dźwięki, czasem mocno od nich boli głowa i spać nie daje. Jednak bez pracy nie ma kołaczy. *Wszystko się zmienia, konkurencja nie śpi, oni pędzą do przodu, nie możemy stać w miejscu, bo się cofamy* – mówią właściciele naszych firm. Ale też dzielą się refleksją: *dlaczego większość zadań wykonuję sam, pochłaniania to mój cały czas życiowy?* Czy dlatego, że są przekonani, że zrobią to najlepiej? Czy obawiają się odmowy tych, których proszą, którym zlecają zadania? Czy nie potrafią ani prosić, ani polecać czy delegować zadań? A może nie wiedzą co zrobić z wolnym czasem bez pracy, albo czują się winni, jak nie pracują?

Jestem przekonana, że **równowaga** między naszym czasem oddanym pracy a czasem tak zwanym wolnym – czyli oddanym na wszystko co nie jest pracą – jest niezmiernie ważna, zarówno dla naszego zdrowia fizycznego, psychicznego jak i dla prawidłowego funkcjonowania naszej rodziny i firmy.

Co zrobić, aby tę równowagę zachować i jednocześnie mieć pewność, że wszystkie zadania w firmie są dobrze wykonywane, a także mieć satysfakcjonujący dla siebie sposób na spędzenie tych godzin bez pracy?

Delegowanie zadań

Wielu właścicieli naszych firm podzieliło się swoimi sposobami na nieustanne dbanie o tę równowagę, a ja też mam wiele pomysłów, i niektórymi mogę się podzielić.

Po pierwsze: warto sobie najpierw odpowiedzieć na kilka podstawowych pytań. Najpierw – w jakim celu, czyli po co

pracuję? Odpowiedzi są różne, ale też takie: *żeby firma dobrze prosperowała, żeby mieć pieniądze*. Pytanie następne: w jakim celu, po co Ci te pieniądze? Odpowiedzi: *żeby rozwijać firmę, zapewnić byt rodzinie*. Pytanie: po co chcesz rozwijać firmę, zapewnić byt rodzinie? Odpowiedź: *żeby mieć więcej pieniędzy i żeby rodzina żyła dostatnio i była szczęśliwa*. Czy Twoja rodzina będzie szczęśliwa jak Ty będziesz nieustannie w pracy? Czy do poczucia szczęścia Twoich bliskich wasza wzajemna „nieobecność ze sobą”, nieustanne zmęczenie, podenerwowanie, ogrom stawianych sobie i innym wymagań, dają to szczęście, o którym myślisz? Zapytaj czasem współmałżonka i swoje dzieci o ich zdanie na ten temat. I posłuchaj odpowiedzi.

Po drugie: a może by tak część zadań związanych z pracą **umiejętnie delegować**, aby zyskać trochę więcej czasu na życie poza pracą? By to zrobić

- przyjrzyj się zadaniom, które faktycznie wykonujesz w pracy (wypisz je wszystkie),
- zastanów się, które z nich powinieneś wykonywać, a których obecnie z różnych powodów nie wykonujesz,
- zobacz, jakie zadania wykonujesz, które mógłbyś z powodzeniem wykonywać ktokolwiek (czyli właściwie nie powinieneś ich wykonywać Ty),
- przeanalizuj, jak mają się faktycznie wykonywane przez Ciebie zadania, do zadań pożądanых z punktu widzenia celów i potrzeb Twojej firmy, a także zadań, które powinieneś wykonywać zgodnie z przepisami prawnymi i wewnętrznymi aktami firmy.

Po analizie utworzysz listę zadań, które powinieneś wykonywać. Pozostałe zadania warto zlecić tym osobom w firmie, które potrafią je wykonać, a często są do tego zatrudnione.

Jak delegować zadania, żeby mieć „spokojną głowę”, że zostaną dobrze wykonane, a jednocześnie, żeby pracownicy je otrzymujący byli zadowoleni? Żeby mieć „spokojną głowę”, pamiętaj, że przekazując zadania, przekazujesz także odpowiedzialność za ich realizację. Jak to zrobić zgodnie z arkanami sztuki?

Najważniejsze – zmotywować siebie do oddania zadania i pracownika do przyjęcia zadania do realizacji.

Co człowieka najbardziej motywuje? Wizja nagrody. Co może być dla konkretnego pracownika nagrodą? Dla Ciebie – czas wolny. Tylko warto pomyśleć na co go przeznacysz. Najlepiej na coś, co sprawia Ci przyjemność i jest dla Ciebie wartościową. Co może być nagrodą dla Twojego pracownika? W znajdowaniu odpowiedzi na to pytanie przejawia się na-

**Najważniejsze –
zmotywować siebie
do oddania zadania
i pracownika do
przyjęcia zadania do
realizacji.**

sza inteligencja emocjonalna oraz umiejętności zarządzania – czyli wiedza o ludziach, z którymi pracuję, wiedza o potrzebach, które ich motywują do pracy no i rozumienie, i uwzględnianie tych potrzeb, tak by czuli się dobrze.

Dla wielu z nas, oprócz potrzeb pracy związanych z poczuciem bezpieczeństwa (czyli m.in. potrzeby stałej pracy i zarobku), niezwykle ważne są potrzeby osiągnięć, czyli dokonania czegoś nowego dzięki własnemu działaniu, osiągania wyższych standardów doskonałości. Pracownicy o wysokiej motywacji osiągnięć, preferują zadania nowe będące dla nich pewnego rodzaju wyzwaniem, bowiem wymagają osobistej inwencji i inicjatywy, i mają pewien stopień trudności.

Dla innych osób najważniejszym motywatorem w pracy jest potrzeba władzy. Źródłem zaspokojenia tej potrzeby może być otrzymanie gratyfikacji pieniężnych albo społecznych, czyli poczucie bycia wyróżnionym i posiadania wpływu. Kolejnym ważnym motywatorem pracy jest potrzeba bycia akceptowanym w grupie, zauważonym przez szefa, uczestniczenia w życiu zespołu.

Rozmowa delegująca

Jak zatem uczynić nowe, delegowane zadania nagrodą dla pracownika, czyli w sposób szczególnie uruchomić jego motywację? Odwołanie się do jego najważniejszych potrzeb, czyli najważniejszych motywatorów pracy zdaje się być najskuteczniejsze. Pierwsze zdania rozmowy delegującej powinny zatem dotyczyć **korzyści, jakie może osiągnąć pracownik z powierzonego zadania**. Jeżeli „tajemnicą ludzkiej natury jest pragnienie bycia docenionym (William James)”, to przydzielmy pracownikowi zadanie, dzięki któremu poczuje się wyróżniony. Podkreślmy więc szczególnie:

- jego kompetencje, umiejętności, uzdolnienia dzięki którym dobrze wykona zadanie,
- nasze zaufanie do jego wiedzy, umiejętności, etyki pracy; nasze docenienie ich,
- to, iż zlecone zadanie w jakiś sposób tę osobę wyróżnia,
- to, że dzięki temu działaniu w firmie osiągniemy jakąś nową jakość,
- innowacyjność, kreatywność działania,
- ważność tego zadania dla zespołu, dla firmy.

W kolejnych zdaniach rozmowy delegującej precyzyjnie, konkretnie, jasno określamy cel, sens, ważność zadania, i ustalamy termin jego wykonania. Istotnym jest zadbanie o poczucie bezpieczeństwa pracownika przy wykonywaniu delegowanego zadania, szczególnie gdy ono jest nowe, trudne. Należy więc zapytać pracownika o to, w jaki sposób chce czy proponuje wykonać to zadanie, co jest mu do wykonania potrzebne, jakiej pomocy od nas (lub kogoś innego) oczekuje, czego się obawia, co może stanowić dla niego trudność; warto zapewnić o swojej pomocy, gdy zajdzie potrzeba. Na koniec tej rozmowy ustalamy sposób monitorowania – czyli informujemy, jak i kiedy będziemy sprawdzać wykonanie

poszczególnych etapów i kiedy będzie podsumowanie i rozliczenie zadania. No i oczywiście okaż, że wierzysz w powodzenie. Czasem można ustalić nagrodę, premię czy jakąś inną gratyfikację, i jeżeli istotnie to przewidujesz, powiedzieć o tym.

Sposób rozliczania powierzonych zadań to przede wszystkim udzielenie informacji zwrotnej pozytywnej o tym, jak widzisz efekt pracy, ale też dopytanie pracownika o jego zdanie, czyli o to, co jego zdaniem zostało wykonane dobrze, z czego jest zadowolony, co sprawiło mu przyjemność. Ważne jest też dopytanie pracownika o trudności jakie sprawiło mu wykonanie zadania. W podsumowaniu dzielisz się swoim zdaniem i zamykasz rozmowę podziękowaniem i pozytywnym podsumowaniem. Jeżeli jest potrzeba, zastanawiacie się wspólnie nad sposobami poprawy realizacji zadania w przyszłości.

Pełna informacja zwrotna – czyli pochwała i krytyka, wyciąganie wniosków, jasne kryteria oceny – to ważne aspekty budowania kultury organizacyjnej firmy. Niezwykle istotne dla budowania motywacji, ale też dla budowania dobrego klimatu organizacyjnego firmy, jest ustalenie i zapoznanie pracowników z zasadami analizy i oceny pracy oraz udzielanie informacji zwrotnych pozytywnych i negatywnych; bycie w dialogu.

Korzyści z delegowania zadań

Korzyści z przekazywania zadań i delegowania uprawnień to dowartościowanie pracowników i członków Twojej rodziny, i umożliwienie im wykazania się samodzielnością, uczenia się i rozwijania.

Korzyści dla Ciebie z nabycia umiejętności rozdzielania zadań i uprawnień na różne osoby, to zmniejszenie przeciążenia pracą, zrezygnowanie z załatwiania spraw, na których się nie znasz i uzyskanie dodatkowego czasu. Więcej czasu na uruchomienie wrażliwości społecznej, na przyjemności, na dbanie o siebie; to rozwijanie kultury daru, dzielenia się swoim doświadczeniem... Czyli uzyskanie ważnej wartości – większej równowagi między pracą a życiem osobistym, równowagi życiowej. ●



Pierwsze zdania rozmowy delegującej powinny zatem dotyczyć korzyści, jakie może osiągnąć pracownik z powierzonego zadania.

O motywacji słów kilka...

Na jednym z warsztatów w ramach projektu FR2 roztrząsaliśmy problem braku motywacji pracownic jednego z naszych kolegów. Żadne premie, prezenty, dodatkowe dni płatnego urlopu, słodkości przynoszone specjalnie dla nich nie działały. Pracownice były ewidentnie rozpieszczane przez szefostwo, a mimo to nie wykazywały zaangażowania w swoją pracę. Nie wiedzieliśmy co mu poradzić. Dopiero gdy wróciłam do domu poczułam jakby jabłko spadło mi na głowę. Eureka! Jak mogłam o tym zapomnieć? Przecież to Herzberg!



Aleksandra Jasińska-Kloska

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

O motywacji pracowników napisano już wiele. Jednak moją ulubioną koncepcją, którą omawialiśmy na jednym z zajęć MBA jest teoria motywacji Herzberga. W 1957 roku przeprowadził on badanie, w wyniku którego rozróżnił dwie grupy czynników motywujących pracowników do pracy – **czynniki higieny** oraz **czynniki motywujące**.

Oczywiście żadna motywacja nie zadziała w pełni, jeśli podstawowe potrzeby materialne i bezpieczeństwa pracownika nie zostaną zaspokojone. Dlatego też w motywacji, jak i we wszystkim innym, należy zachować właściwe proporcje. Również Herzberg twierdził, że do właściwego działania czynników motywujących niezbędne jest w pierwszej kolej-

ności zapewnienie pracownikom czynników higieny. Jednak skupienie się wyłącznie na czynnikach higieny (uważanych przez zatrudnionych jako coś oczywistego i naturalnego) nie gwarantuje osiągnięcia przez nich pożądanego poziomu motywacji. Z punktu widzenia pracodawcy jednak warto by było, aby w miarę możliwości nauczyć swoich pracowników doceniania czynników higieny, które otrzymują od niego. Specjaliści od HR proponują, aby np. czasem pokazać, że w naszej firmie coś dajemy, a w innych firmach tego nie robią (czyli mówiąc wprost – uzmysłowić, że inni „mają gorzej”). Dobrze też w niektórych przypadkach wprowadzić nieregularność, np. jeśli chcemy dać jakąś nagrodę materialną warto od razu zaznaczyć, że jest to tylko jednorazowe (bo akurat jest lepsza sytuacja w firmie, więc teraz możemy sobie na to pozwolić). Chodzi o to, aby pracownika nie przyzwyczajać, że zawsze tak będzie nagradzany i by uniknąć jego rozczarowań w przyszłości. Jeśli stoimy przed koniecznością cięcia kosztów, np. socjalnych, można poinformować pracowników o ograniczonym budżecie i razem z nimi dokonać wyboru na co te środki zostaną przekazane. Możliwość współdecydowania osłabi ich opór przed obciążeniem części przywilejów.

Czynniki higieny	Czynniki motywujące
- wynagrodzenie (np. pensja zasadnicza, premie, nagrody pieniężne) - polityka przedsiębiorstwa, administracja i sposób zarządzania - przełożeni - stosunki międzyludzkie - bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia - warunki i środowisko pracy Pracownicy uważają, że są to elementy pracy, które im się niejako „należą”. Nie wpływają więc długofalowo na wzrost motywacji do pracy, ale ich brak może pracownika skutecznie zdemotywować. Spróbujcie zabrać pracownikowi premię albo samochód służbowy... Powodzenia, bo wiadomo jak zaraz będą zniechęceni. Czynniki higieny stanowią dla pracownika motywację ZEWNĘTRZNĄ. Zdaje się, że teoria ta zgadza się również z zagadnieniem „marchew-kija” prof. Bliklego.	- uznanie i docenienie - osiągnięcia - powierzenie odpowiedzialności - awanse - możliwość rozwoju osobistego - celowość wykonywanej pracy - możliwość współdecydowania Czynniki motywujące stanowią dla pracownika motywację WEWNĘTRZNĄ i rzeczywiste źródło satysfakcji z pracy. Są one najbardziej pożądane, aby wydobyć zaangażowanie i zapał zalogi.

Oczywiście, jak każda teoria, również i ta ma swoich krytyków. Herzbergowi zarzuca się m.in. to, że próba do badania obejmowała tylko dwie grupy zawodowe (księgowych i inżynierów), a także fakt, iż przeprowadzono ją wstępnie tylko na 200 osobach. Jednak z różnych obserwacji i praktyki wynika, że to naprawdę działa. Jednym z przykładów potwierdzających demotywujące działanie nagród pieniężnych jest sytuacja, jaka miała miejsce w dużym zakładzie kolejowym mojej koleżanki. Od wielu lat funkcjonowania firmy tradycją stały się coroczne międzyczładowe turnieje siatkówki. Zapraszano na nie reprezentacje z kilku innych współpracujących firm, spośród których w toku 2-dniowych rozgrywek wyłaniał się zwycięzca turnieju. Wydarzenie stanowiło oddolną inicjatywę samych pracowników, a więc to oni opłacali noclegi, wyżywienie, transport, zabawę itp. Po stronie kosztów firmy pozostawało jedynie wynajęcie sali gimnastycznej oraz małe gadżety firmowe jako nagrody dla uczestników. Wszystkie drużyny grały w duchu koleżeńskej rywalizacji o kolejny tytuł Mistrza oraz dla wspólnej integracji i zabawy. Taki system funkcjonował latami, a drużyna z firmy koleżanki wielokrotnie zdobywała pierwsze miejsce w turnieju.

Jednego roku prezes firmy po wygranej swoich pracowników postanowił pierwszy raz wynagrodzić ich dodatkową nagrodą pieniężną. Drużyna dostała do podziału 1000 zł. Po podzieleniu na 6 osób każdy dostał w sumie niewielką kwotę, bo trochę ponad 150 zł. Było to oczywiście dla nich miłą niespodzianką. Rok później na kolejnym turnieju znowu wygrała drużyna z firmy koleżanki. Jednak tym razem prezes nie pomyślał, aby znów przekazać pracownikom nagrodę pieniężną (jak się zresztą potem okazało całkiem zapomniiał, że rok wcześniej taką dał). W efekcie wygrani pracownicy byli wręcz oburzeni i zniechęceni. Poculi, że szefostwo ich nie doceniło i zlekceważyło, przez co w kolejnym roku nie zorganizowali turnieju w ogóle. Oto dowód na to jak nawet niewielkie pieniądze mogą zabić wewnętrzną motywację zatrudnionych.

Jednak co ciekawe – jakiś czas temu przeprowadzono badanie, z którego wynika, że najchętniej i najefektywniej pracują wolontariusze. Może wynikać to z faktu, iż angażując się najczęściej w różne akcje społeczne, widzą poczucie sensu tego, co robią. I a propos poczucia sensu, który również dla mnie jest ważny w wykonywanej pracy, przytoczę jeszcze jedną historię z mojej firmy. Dla tych, którzy nie wiedzą – Darpol zajmuje się głównie produkcją części zamiennych dla kolejnictwa, laserowym cięciem blach i pozostałą obróbką metali, przede wszystkim dla branży pojazdów szynowych.

Cóż fascynującego dla kobiety może być w brudnych metalach i blachach? Przez pierwszy okres pracy tutaj nie widziałam żadnego wyższego celu naszego działania, który mógłby mnie bardziej zmotywować. Postanowiłam więc sama go odnaleźć i jednocześnie zarazić nim swoich pracowników. Zależało mi na tym, by wszyscy czuli, że nie przycho-

dzą do pracy tylko po to, by wytwarzać jakieś metalowe czy elektryczne części, nic nie znaczące zawory, cewki, by wycinać i giąć blachy oraz inne nieciekawe detale. Chodziło o to, by byli dumni z tego, że są współautorami nowoczesnego i szybkiego taboru, a także, że uczestniczą w akcji rozwoju polskich kolei. Chciałam, aby poculi, że nowe i zmodernizowane pociągi, które będą jeździć po polskich i zagranicznych torach, są efektem właśnie ich pracy. Dlatego

też w naszej firmowej gazecie zawiesiłam zdjęcia nowoczesnych pociągów i tramwajów, a także zmodernizowanych wagonów, do których to dostarczaliśmy elementy i części zamienne. Dołączyłam przy tym komentarz, że jest to owoc ciężkiej pracy nas wszystkich. Słyszałam później ukradkiem, jak jeden z pracowników chwalił się żonie przez telefon, jaki świetny buduje pociąg z naleganiem, aby zaraz zobaczyła go w internecie. Poziom satysfakcji i dumy pozostałych osób również wzrósł, bo teraz wiedzą wyraźnie, po co pracują.

Potwierdzenie mojego pomysłu, aby nadać wyższy sens wykonywanej pracy znalazłam również parę tygodni później w opowiadaniu B. Ferrero „Kółka na wodzie”. Myślę, że ta krótka opowiadanka również Was poruszy.

W średniowieczu pewien człowiek udał się jako pielgrzym do odległego sanktuarium. Po kilku dniach marszu znalazł się na drodze, przy której otwierały swe szare czeluści liczne kamieniołomy. Mężczyźni wydobywali z nich wielkie odłamy skalne, aby obrobić je potem w czworokątne bloki kamienia budowlanego.

Pielgrzym zbliżył się do jednego z tych ludzi. Kurz i pot zamazywały mu rysy twarzy, w oczach drażnionych wciąż pyłem skalnym widać było straszliwe zmęczenie.

– Co robisz? – zapytał pielgrzym.

– Nie widzisz? – odburknął człowiek, nie unosząc nawet głowy. – Zabijam się tą harówką.

Pielgrzym (...) natrafił wkrótce na drugiego kamieniarza. Był on tak samo zmęczony i zakurzony.

– Co robisz? – spytał pielgrzym również i tego człowieka.

– Nie widzisz? Pracuję od rana do nocy, aby zapewnić byt żonie i dzieciom – odpowiedział kamieniarz.

Pielgrzym (...) doszedł prawie do szczytu wzgórza. Tam pracował trzeci kamieniarz. Był śmiertelnie zmęczony, tak jak i tamci. On także miał na twarzy warstwę kurzu i potu, ale oczy poranione odpryskami skały były dziwnie pogodne.

– Co robisz? – zapytał pielgrzym.

– Nie widzisz? – odpowiedział człowiek, uśmiechając się z dumą. – Buduję katedrę!

Ręką wskazał na dolinę, gdzie wznosiła się wielka budowla z szarego kamienia, ozdobiona kolumnami, łukami i strzelistymi iglicami wież skierowanymi ku niebu.

Dlatego jak będziecie kiedyś jechać w podróż nowymi lub wyremontowanymi pociągami, w których prawdopodobnie zamontowane są części z naszej firmy, pomyślcie sobie o tej historii i swoich pracownikach. Szczęśliwej podróży! ●

Oczywiście żadna motywacja nie zadziała w pełni, jeśli podstawowe potrzeby materialne i bezpieczeństwa pracownika nie zostaną zaspokojone.

Dlaczego w firmie rodzinnej warto zatrudnić specjalistę po korporacji?

Jak to jest, że trzydziestokilkuletni specjaliści pracujący w dużych międzynarodowych koncernach postanawiają je porzucić najczęściej dla dużo mniejszych firm rodzinnych? Dlaczego nagle zaczynają dostrzegać firmę rodzinną, firmę której nigdy by na początku swojej kariery zawodowej nie wybrali?



Marek Stanisławski

Socjolog, współpracujący z IFR w badaniach firm rodzinnych

Dlaczego korporacja?

Trzydziestokilkuletni specjalista to pracownik, który pod koniec swoich studiów zaczął staż w dużym międzynarodowym przedsiębiorstwie, by po skończonej edukacji zostać tam zatrudniony. W umyśle młodego człowieka praca w dużej uznanej firmie to pierwszy krok na drodze do kariery zawodowej i powód do dumy. Następnie są lata ciężkiej pracy pełnej wyrzeczeń, po godzinach, w dni wolne, święta, wszystko po to, by zostać zauważonym, a to się wtedy najczęściej przekłada na pierwsze awanse i wyższe zarobki. Osiągnąwszy samodzielne stanowisko specjalisty, kierownika, następuje refleksja – co dalej? Ponieważ nasz specjalista założył rodzinę, najczęściej ma co najmniej jedno dziecko, chciałby teraz czas, który poświęcał firmie, przeznaczyć swojej rodzinie. Należy również uwzględnić, że nasz specjalista założył rodzinę z osobą, która najczęściej pracuje w podobnie zarządzanej firmie, a praca w firmie po urlopie macierzyńskim związana jest zwykle ze stagnacją zawodową, a w konsekwencji rodzi kolejny dylemat samookreślenia się w dotychczasowej strukturze pracodawcy. To może prowadzić do różnych zmian w psychice, a nawet do tak powszechnie występującej depresji wśród pracowników korporacji.

Pomny wszystkiego, nasz specjalista zmuszony jest do podjęcia decyzji co do swojej przyszłości zawodowej i funkcjonowania w ramach swojej rodziny. Z jednej strony ma dobrze płatną pracę pozwalającą spłacać wspólnie z żoną kredyt hipoteczny na mieszkanie, zapewnić rodzinie przyzwoity urlop, wychowanie i edukację swoich dzieci, z drugiej strony czuje presję młodszych zdeterminowanych kolegów gotowych objąć jego stanowisko, może też odczuwać wypalenie zawodowe i początki depresji. Dlatego specjalista wie, że nie może pogodzić dotychczasowego zaangażowa-

nia w pracy z zaangażowaniem w życie rodzinne, ponieważ dotychczasowy pracodawca nie zgodzi się w dłuższej perspektywie na takie rozwiązanie. Firma cały czas oczekuje ustawicznego rozwoju zawodowego, pełnego zaangażowania, gotowości do pełnienia nowych wyznaczonych celów i wypełniania obecnych. Dotychczasowy pracodawca zapewnia regularnie wypłacaną dobrze płatną pensję, dodatkowo świadczenia socjalne najczęściej w postaci pakietu medycznego dla całej rodziny, pakietu sportowego, pakietu kultura. Jednakże perspektywa się zmieniła, specjalista zdaje sobie sprawę, że poświęcając się rodzinie przestaje się liczyć w wyścigu na dalszej ścieżce zawodowej, a przecież musi cały czas udowadniać swoją przydatność na dotychczasowym stanowisku. Impas. I w tym momencie bardzo wielu z nich decyduje się na zmianę.

Dlaczego firma rodzinna?

Mniejsze zarobki, mniejszy pakiet socjalny (jeśli w ogóle), ograniczona perspektywa awansu, niekiedy poczucie osobistej porażki – że nie sprostalem oczekiwaniom swoim i rodziny. Ale za to stabilna sytuacja zatrudnienia, brak ustawicznej presji wykonywania zbyt trudnych planów. Plany w firmie rodzinnej owszem są, ale realizowalne w ośmiogodzinnym trybie pracy poniedziałek – piątek. Jest coś jeszcze – atmosfera, której próżno szukać w korporacjach. Prawdą jest, że im mniejsza firma, tym ta atmosfera jest bardziej rodzinna, jednakże nawet bardzo duże firmy rodzinne ją mają i to jest zauważalne, zarówno w relacjach pionowych, jak i poziomych. Ta atmosfera jest pochodną braku postrzegania pracowników tylko przez pryzmat księgowego.

Zmiana miejsca pracy to idealna sytuacja, zarówno dla naszego specjalisty, jak i nowego pracodawcy. Nasz specjalista zyskuje spokój, atmosferę oraz osobowość, z której był konsekwentnie odzierany przez lata pracy w korporacji. Pracodawca otrzymuje dobrze przeszkolonego, kompetentnego i – co najważniejsze – oddanego specjalistę. A dlaczego oddanego? Bo łączy go z nowym pracodawcą wspólnota wartości: rodzina. Reasumując – warto! ●

Moja praca w firmie rodzinnej

Odkąd pamiętam, zawsze chciałam pracować u siebie. Ale nigdy nie myślałam o tym, że prowadzenie firmy jest wyzwaniem nie tylko dla mnie, ale i dla całej rodziny. Najpierw rodzice mówili mi: „Córko, po co Ci ta firma? Nie lepiej abyś poszukała dobrze płatnej pracy w jakiejś dużej firmie? Przecież jesteś dobrze wykształcona, na pewno coś znajdziesz. Jesteś daleko od nas, my Tobie nie pomożemy tak jak byśmy chcieli, nie rzucaj się na głęboką wodę”. Moi rodzice zawsze pracowali w instytucjach, zawsze u kogoś: mama najpierw w bankowości, potem w szkolnictwie, a tata przez ponad 30 lat w jednej państwowej firmie.



Beata Dobrowolska

Właścicielka EBK Reklama, www.ebk.pl

Nie, łatwe tematy to nie dla mnie. Ja intuicyjnie wiedziałam już w liceum, że muszę mieć coś swojego własnego i usilnie do tego dążyłam. Lata dziewięćdziesiąte to wysyp prywatnych uczelni. Bardzo mi zależało, aby się kształcić w stolicy, a za cel obrałam sobie The Polish Open University – jedną z pierwszych prywatnych uczelni. Ale nie wiedziałam, jak kształcą w tej szkole, jakie oferują kierunki nauczania i co to są moduły? Oczywiście nie zastanawiając się napisałam do rektora z prośbą o wyjaśnienie i otrzymałam odpowiedź, co pozwoliło mi ostatecznie podjąć decyzję o wyborze studiów – marketing i zarządzanie. W trakcie studiów udało mi się zatrudnić w korporacji amerykańskiej, która dała mi możliwość zdobycia doświadczenia, ale również przeżycia w trudnych studenckich czasach.

Po kilku latach i osiągnięciu szczytu w tej firmie, pozostałam bardzo dobrze płatną i stabilną pracą u kogoś na rzecz wielkiej niewiadomej własnej działalności. W 2001 r. założyłam własną ukochaną firmę EBK, która do dziś zajmuje się reklamą. Rok później, po wyjściu za mąż, moja firma stała się

firmą rodzinną – o czym wtedy jeszcze nie wiedziałam. Mąż się bardzo zaangażował w prowadzenie biznesu.

My rodzinni wiemy, że trudno jest pogodzić życie rodzinne i prowadzenie firmy. Trudno, ale nie powiedziałabym, że jest to niemożliwe. Nawet postawiłabym tezę, że pracując w firmie rodzinnej łatwiej jest urodzić i wychowywać dzieci, i spełniać swoje aspiracje zawodowe. Dlaczego? Piszę to z własnego doświadczenia. Moje córki to największy skarb, jaki mam, ale one nigdy nie przeszkadzały mi w prowadzeniu firmy, a niejednokrotnie pomagały. Często na spotkania biznesowe zabierałam w nosidełku dziewczynki, one czasem siadały na kolanach moich partnerów biznesowych. Zawsze i wszędzie były ze mną i teraz jak wyjeżdżam na szkolenia z projektu leaderskiego w firmach rodzinnych, staram się je zabierać ze sobą. Cudne jest to, że jak rozpoczynałam w lipcu 2014 roku spotkania z firmami rodzinnymi z powiatu piaseczyńskiego, to one najbardziej mi kibicowały i pomagały rozdając uczestnikom identyfikatory czy pomagając w przygotowaniu poczęstunku.

Tak, teraz czuję, że moja firma w całej krasie jest firmą rodzinną, najcudowniejszą „formą prawną” i nie zamieniłabym jej na żadną wielką korporację z dobrze płatną pensją. Dla mnie ważne jest tworzenie czegoś nowego, ważne jest bycie częścią mojej firmy, praca na rzecz moich córek, które może kiedyś jak ja poczują ducha przedsiębiorczości. ●



Prawo pracy a potrzeby firm rodzinnych

Z profesorem dr. hab. **Arkadiuszem Sobczykiem**, z Katedry Prawa Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, autorem ok. 90 publikacji z zakresu prawa pracy, aktywnym zawodowo radcą prawnym, rozmawia **Paweł Rataj**.

Paweł Rataj: Minęły dwa lata od Pana wystąpienia na zjeździe firm rodzinnych we Wrocławiu. Jak Pan ocenia rozwój prawa pracy w kontekście potrzeb firm rodzinnych w tym okresie?

Prof. Arkadiusz Sobczyk: Na to pytanie trzeba odpowiedzieć z dwóch perspektyw. Z jednej strony chodzi o rozwój prawa pracy, a z drugiej o jego rozumienie. Przypomnę, że wciąż niewielu prawników zajmujących się prawem pracy postrzega je jako prawo socjalne. Innymi słowy jako prawo, które nakłada na barki pracodawcy koszty prowadzenia przez państwo polityki społecznej. A przecież jest to sprawa fundamentalna dla atmosfery między ludźmi. Jeśli ktoś uważa, że takie świadczenia jak wynagrodzenie za urlop, za chorobę, odprawy itp. należą się pracownikowi w zamian za jego pracę, to podświadomie postrzega pracodawcę jak kapitalistę z „Ziemi obiecanej”. A jako że sam jestem pracodawcą, to na wspomnianym przez Pana zjeździe we Wrocławiu pozwoliłem sobie na żart, iż codziennie rano widzę lustrze „wyzyskiwacza”.

Tymczasem ten, kto widzi w obciążeniach pracodawcy obciążenia socjalne, należne pracownikowi nie za to jak pracuje, ale z tego powodu, że państwo uznało, iż trzeba zapewnić pracownikom ochronę przed wykluczeniem społecznym, ten będzie postrzegał pracodawcę jako kluczowy dla państwa element systemu społecznego. Bycie pracodawcą i rzetelne przestrzeganie prawa pracy oznacza wtedy powód do dumy, albowiem dzięki jego zaradności miliony ludzi może żyć godnie. Inna rzecz, czy prawo pracy, czyli oczekiwania państwa wobec pracodawców – a zwłaszcza tych niewielkich – nie idą za daleko.

A co z rozwojem samego prawa pracy, zwłaszcza pod kątem sukcesji firm rodzinnych?

Przede wszystkim trzeba doprecyzować pojęcie sukcesji. Pojęcie to co do zasady dotyczy przejęcia spadku. Jednak jego synonim odnosi się także do przejęcia określonej pozycji społecznej po osobie ustępującej.

Jeśli chodzi o sukcesję w biznesie rozumianą jako kontrolowane przejęcie przedsiębiorstwa, to stan prawny jest w miarę zadowalający. Zwłaszcza w przypadku spółek kapitałowych. Przejęcie przedsiębiorstwa może nastąpić z mocy prawa w trybie powszechnie znanego art. 231 k.p. Zresztą w przypadku spółek sprawa jest o tyle prosta, że najczęściej przedmiotem cesji będą udziały lub akcje, a nie samo tylko przedsiębiorstwo.



prof. Arkadiusz Sobczyk

Sprawa wygląda gorzej w przypadku działalności prowadzonej w formie wpisu do rejestru działalności gospodarczej. Rzecz w tym, że sukcesja może dotyczyć przypadków, w których pracownik pracuje w „zakładzie pracy” rozumianym jako jednostka organizacyjna. Tymczasem w wielu wypowiedziach nauki i orzecznictwa twierdzi się, że jeśli przedsiębiorstwo prowadzi osoba fizyczna, to zakładu pracy nie ma. Zwłaszcza, jeśli mówimy o mikropracodawcach, czyli w przypadku zatrudnienia do 9 osób.

Stwierdził Pan jednak, że stan prawny jest jedynie zadowalający. Czy ma Pan więc jakieś zastrzeżenia?

Tak. Wspomniana wyżej regulacja art. 231 k.p. przyznaje pracownikom uprawnienie do rozwiązania umowy o pracę za 7-dniowym uprzedzeniem po dniu transferu. Sama idea,

aby pracownik mógł zrezygnować z zatrudnienia w trybie szybszym niż zwykle wypowiedzenie jest sensowna. Zmiana na pracodawcy, zwłaszcza w przypadku osób fizycznych może bowiem generować ryzyka lub wiązać się z istotnym pogorszeniem warunków pracy.

Tyle tylko, że kodeks pracy przyznaje uprawnienie do rozwiązania umowy o pracę bezwarunkowo. Innymi słowy, przejęcie pracowników przez sukcesora pozwala im zrezygnować z pracy bez jakiegokolwiek powodu w terminie 7 dni, na przestrzeni pierwszych dwóch miesięcy po przejęciu. Tym samym sukcesor, przez pierwsze dwa miesiące prowadzenia działalności nie ma żadnej pewności, czy jego pracownicy nagle nie zrezygnują z pracy. Może się okazać, że w ciągu 7 dni zrezygnują wszyscy lub ci najbardziej wartościowi, paraliżując działanie firmy. W przypadku zakładów małych może to wręcz oznaczać likwidację dopiero co przejętego biznesu, co może stanowić nie tylko wypaczenie sensu transferu, co jeszcze narazić pracodawcę na odpowiedzialność odszkodowawczą za niewykonane przez firmę zobowiązania.

Nie powinno budzić wątpliwości, że prawo pracowników do rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia powinno mieć miejsce jedynie wtedy, gdy nowy pracodawca zamierza dokonać niekorzystnych zmian w warunkach zatrudnienia. Niestety prawo powyższego nie dostrzega. Tak samo jak nie dostrzega podobnego ryzyka w przypadku sukcesji w sensie ścisłym, czyli objęcia firmy na skutek śmierci przedsiębiorcy.

No właśnie, przejdźmy w takim razie do sukcesji w sensie ścisłym.

Jak wyżej wspomniałem, z perspektywy prawa pracy, największe problemy wiążą się z przejęciem przedsiębiorstw prowadzonych w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Wspomniałem już o tym, że wątpliwości budzi to, od kiedy skala prowadzonej działalności gospodarczej jest na tyle duża, że możemy mówić o istnieniu zakładu pracy. Jeśli bowiem biznes nie zostanie uznany za zakład pracy, to wraz ze śmiercią pracodawcy stosunek pracy wygasa z mocy prawa. Co więcej – spadkobiercy, czyli najczęściej rodzina, mają obowiązek zapłaty byłym pracownikom odszkodowania w wysokości wynagrodzenia odpowiadającego okresowi wypowiedzenia. Dziwne to zresztą odszkodowanie. Polskie prawo hołduje zasadzie, że odszkodowania należą się za czyny niezgodne z prawem lub umową. Mówiąc więc nieco złośliwie, prawo zdaje się wprowadzać wobec przedsiębiorców zakaz umierania. A jeśli już niepokorny pracodawca ten zakaz naruszy, nie tylko że zostaje obwiniony za to że umarł, to jeszcze koszty owego „czynu zabronionego” przerzuca na spadkobierców.

A co z sytuacją większych zakładów pracy?

Niestety i tu sytuacja nie wygląda dobrze. Choć to, co teraz powiem, może wzbudzić mieszane uczucia. Jeśli bowiem uznamy, że zmarły pracodawca prowadził zakład na tyle dużych rozmiarów, że wraz z jego śmiercią dochodzi do jego transferu na spadkobierców, to pojawia się natych-

miast szereg nowych wyzwań. Może być bowiem tak, że spadkobierca jest znany, a rodzina w pełnej zgodzie uzna powyższy stan prawny poprzez wizytę u notariusza. Może być jednak i tak, że zgody nie ma, a sprawa wymaga stwierdzenia nabycia spadku w sądzie. Same sprawy o stwierdzenie nabycia spadku nie są może bardzo skomplikowane. Jednak wymagają zawiadomienia wszystkich zainteresowanych, wyznaczenia terminu sądowego, czasem badania autentyczności testamentu itp. Może to zająć trzy miesiące, a może – w przypadku sporu co do autentyczności testamentu, wielu testamentów, tzw. wydziejczych lub apelacji – kilkanaście miesięcy. W efekcie co najmniej przez pierwsze miesiące nie wiadomo kto ma dokonywać wypłat, podejmować decyzje i prowadzić firmę w pozostałym zakresie.

Przy czym powyższe może być ze szkodą zarówno dla spadkobierców, jak i pracowników oraz społeczności lokalnej. Warto bowiem wspomnieć, że dobrze działająca firma nigdy nie jest do końca prywatna. Jej wpływ na otoczenie społeczne jest przemożny. Dlatego interes w tym, aby firma przetrwała, ma znacznie więcej osób niż sukcesorzy.

Czy jest w takim razie na to jakieś rozwiązanie?

Oczywistym jest takie, w którym sprawy spadkowe są jednak solidnie przygotowane i rozstrzygnięte za życia. Ale przecież nie zawsze tak będzie. I tu niestety ujawnia się słabość prawa. Jakkolwiek stanowiłoby to ingerencję w prawa spadkobierców, to uważam za uzasadnione wprowadzenie przepisów o przymusowym powiernictwie zarządzania zakładem pracy na czas uregulowania spraw spadkowych. Może to robić człowiek wskazany przez państwo lub wskazany przez organizację pracodawców. Człowiek, którego winna cechować bezstronność i kompetencja. A sam proces jego wyznaczenia winien być wszczynany czy to na wniosek rodziny, czy pracowników, czy nawet lokalnych władz. Jak bowiem wyżej wskazałem, czy pracodawca tego chce, czy nie chce, to jego zakład pracy jest bardzo ważnym elementem życia dla wielu ludzi. Jest elementem systemu społecznego. Dlatego trwanie zakładu pracy jest czymś więcej niż prywatną sprawą właściciela. Jest to zresztą powód do tego, aby państwo przedsiębiorczość wspierało. Innymi słowy, wsparcie przedsiębiorczości to nie jest kwestia gestu lub dobrej woli władz. Przedsiębiorców należy wspierać dlatego, że takie wsparcie im się po prostu należy. A im więcej nakładamy na nich obowiązków wobec pracowników, tym powinno być ono większe. ●

Dziękuję za rozmowę.



Paweł Rataj

Radca prawny specjalizujący się w obsłudze firm rodzinnych i problematyce sukcesyjnej, członek IFR

Pokonać szybciej bariery. Wzmocnić na pokolenia



dyr. Andrzej Ząbek

Pokonywanie kolejnych etapów rozwoju firmy rodzinnej wymaga często współpracy finansowej. Czy bank powinien podchodzić do współpracy z biznesem rodzinnym jak z każdym innym?

Podczas Dnia Firm Rodzinnych na Giełdzie dyskutowaliśmy o pokonywaniu barier zewnętrznych i wewnętrznych ekspansji firm rodzinnych oraz możliwości wykorzystania narzędzi rynku finansowego do przechodzenia na kolejne etapy rozwoju i wzmocnienia ich trwałości na pokolenia. Na tej drodze rodziny przedsiębiorców rzadko mogą obejść się bez współpracy z sektorem bankowym. Na temat relacji bank a firma rodzinna z Andrzejem Ząbkim, członkiem zarządu Fundacji BGŻ BNP Paribas, dyrektorem Departamentu Bankowości Prywatnej w Banku BGŻ BNP Paribas, rozmawia Tomasz Budziak.

Tomasz Budziak: Co bank wie o pracy w firmie rodzinnej?

Andrzej Ząbek: Wie bardzo dużo, choć nie wszystko. Ale przede wszystkim ma inne spojrzenie niż przedsiębiorcy rodzeni. Nawet patrząc na te same sprawy. Gromadzimy doświadczenie wielu przypadków i lat współpracy z firmami wszelkich branż. Zaczynaliśmy w Paryżu i w Niemczech w pierwszej połowie XIX w. – stąd w członie naszej nazwy znajdują się: **Paris** i **Les Pays-Bas** (fr. Niemcy). Połączenie wiosną tego roku z Bankiem Gospodarki Żywnościowej przyniosło dodatkowe doświadczenia i umiejętności. Szczególnie w sektorze rolno-spożywczym, który opanowany jest przez polskie firmy rodzinne.

W czym przejawia się to doświadczenie?

Udane partnerstwo to współpraca przez lata. Bankowość opiera się na zaufaniu. Słowo kredyt pochodzi od łacińskiego: *credere* – wierzyć. Bez zaufania partnerów to albo nie będzie współpracy, albo będzie ona kosztowna dla obu stron. Zaufania nie zdobywa się od razu lecz kształtuje się w codziennych kontaktach, rzetelnością i wzajemną empatią. Także w kłopotach. Wiemy, że zarówno rodziny przedsiębiorców, jak i ich firmy zmieniają się w miarę upływu lat. Przedsiębiorcy nabierają doświadczenia, a firmy muszą mierzyć się z coraz nowymi wyzwaniami rynku i technologii. Przedsiębiorcy rodzeni inwestują w kolejne pokolenia rodziny i w swoje firmy. Towarzyszymy tym procesom.

Ale w końcu to tylko interes?

Przedsiębiorcy pilnują interesu swoich firm i swoich rodzin. Bank dba o interes akcjonariuszy i ludzi, którzy powierzyli mu swoje oszczędności. Profesjonalne podejście i dystans nie oznaczają jednak obojętności na ludzką stronę przed-

siębiorczości. Wyraża się ona w elastyczności podejścia do potrzeb partnera. A te się zmieniają.

Jedyną co niezmienną jest zmiana?

My nawet wpisaliśmy to w nasze credo „Bank zmieniającego się świata”. Możemy pod jednym dachem proponować wsparcie przedsiębiorcom rodzinnym w praktycznie każdym aspekcie: zaczynając od finansowania nowych przedsięwzięć, kończąc na bieżącej obsłudze. Możemy też zorganizować emisję akcji lub obligacji. Pomożemy również w przyspieszeniu rozwoju poprzez wsparcie w przejmowaniu firm w kraju i za granicą. Przykładowo: pomogliśmy notowanej na warszawskiej giełdzie Grupie Wielton braci Szataniaków przejąć francuskiego i włoskiego konkurenta. Takich możliwości nie mają często banki skupiające się wyłącznie na obsłudze majątku powierzonego im przez swoich klientów. Zwykle koncentrują się one na optymalizacji portfela inwestycyjnego, jednak nie mają własnych instrumentów i wiedzy oraz wsparcia aktywnej przedsiębiorczości.

A co z rodzinami przedsiębiorców?

No właśnie! Przedsiębiorcy rodzeni to nie tylko sama przedsiębiorczość. Stara zasada zarządzania majątkiem mówi, żeby nie trzymać wszystkich jajek w jednym koszyku. Stąd po okresie osiągnięcia odpowiedniego poziomu stabilnego dochodu swojej firmy, rodziny przedsiębiorców nie powinny koncentrować w nich wszystkich swoich zasobów, bo życie pisze różne scenariusze. W najbliższym czasie powinna nastąpić zmiana w praktyce polskich firm rodzinnych i zwiększenie finansowania biznesu przez coraz tańszy i łatwiej dostępny kredyt. Otwiera to nowe możliwości członkom rodzin. Umożliwia angażowanie się nie tylko w przedsięwzięcia czysto biznesowe, ale i służące dobru ogólnemu. Coraz częściej przedsiębiorcy poprzez swoje inicjatywy dzielą się swoim sukcesem ze społecznościami, do czego również przydaje się relacja ze sprawdzonym i doświadczonym bankiem. ●



Tomasz Budziak

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

E. Wedel – rodzinna marka, którą pokochał świat

Historia tej znanej na całym świecie trzypokoleniowej firmy rodzinnej sięga 1851 roku, kiedy to Karol Wedel założył swoją firmę w branży cukierniczej. Zarówno nestor firmy, jak i jego sukcesor Emil oraz wnuk Jan poprzez swoją ciężką pracę i zaangażowanie doprowadzili do wspaniałego rozwoju tego rodzinnego biznesu.



Łukasz Tylczyński

Ekspert ds. Badań i Rozwoju Instytut Biznesu Rodzinnego

Już przed II Wojną Światową przedsiębiorstwo było krajowym potentatem na rynku słodczy oraz eksportowało bardzo szeroki asortyment produktów cukierniczych. W czasach swojej świetności (gdy firma nadal pozostawała w rękach rodziny) zatrudniano w fabryce Wedla ponad 1350 pracowników. Firma rodzinna poza dbałością o wysoką jakość swoich produktów była również pionierem różnych aspektów biznesu, a także stanowiła godny naśladowania przykład w obszarze troski o własnych pracowników.

W czasach przedwojennych traktowanie pracowników z godnością i szacunkiem należało do rzadkości w dużych zakładach pracy. Do niespotykanych wcześniej praktyk i świadczeń dla pracowników należały m.in.: opieka socjalna, własna służba medyczna, dom mieszkalny przeznaczony dla pracowników, żłobek, przedszkole, klub sportowy i wiele innych udogodnień. Właściciele firmy każdego dnia swojej pracy dokonywali obchodu wszystkich działów, przyjmując uwagi i sugestie bezpośrednio od pracowników wszystkich szczebli, by następnie wdrożyć je w życie celem optymalizacji funkcjonowania firmy.

Poziom płac w firmie Wedel również należał do najlepszych w Polsce, a na święta Bożego Narodzenia oraz Wielkanocy pracownicy otrzymywali dodatkową wypłatę oraz zestaw słodczy. Najlepsi i najbardziej zasłużeni pracownicy dostawali możliwość otrzymania od firmy długoterminowych pożyczek na zakup mieszkań, które to pożyczki w większości przypadków były umarzane już po kilku ratach spłaty. Rokrocznie przeznaczano ok. 10% wypracowanego przez firmę zysku na modernizację sprzętu oraz linii produkcyjnych.

W XX wieku rozwój firmy znacząco przyspieszył, a wszystko to dzięki przedstawicielowi ostatniego u władzy pokolenia rodziny Wedla – Janowi. Za czasów jego rządów kwitł rozwój eksportu do takich krajów jak USA, Japonia, a także do większości krajów Europy. Firma dysponowała własną flotą pojazdów, siecią sklepów sygnowanych marką Wedel, plantacjami kakaowca w wielu krajach egzotycznych,



Emil Wedel, który w 1862 r. przejął firmę od swojego ojca

źródło: <https://www.wedelpijalnie.pl>

a także wieloma gospodarstwami mlecznymi usytuowanymi na górzystych terenach Polski. Rzadko spotykane jak na tamtejsze czasy były również elektryczne maszyny fakturujące oraz księgujące, a także instalacja poczty pneumatycznej łączącej ze sobą najważniejsze działy fabryki.

Tuż przed wybuchem wojny Jan Wedel skompletował zapasy na kilka lat działalności swojej fabryki, co uchroniło firmę przed upadkiem, a równocześnie pozwoliło na udzielanie konspiracyjnej pomocy warszawiakom podczas okupacji. Jednakże był to koniec marzeń właściciela o dalszym rozwoju rodzinnego imperium. Władze III Rzeszy Niemieckiej próbowały niejednokrotnie nakłonić Jana Wedla do współpracy, jednakże każdorazowo bezskutecznie. W trakcie Powstania Warszawskiego fabryka uległa znacznemu zniszczeniu. Po wyzwoleniu Warszawy z rąk okupanta Jan Wedel powrócił do fabryki obejmując stanowisko doradcy przy nowej kadrze kierowniczej, przyczyniając się w dużej mierze do usunięcia zniszczeń wojennych. W roku 1945 władze komunistyczne usunęły Jana Wedla z fabryki dając mu jasno do zrozumienia, że nie jest mile widzianym gościem w zakładzie, który notabene był dziełem jego życia.

Historia rodziny Karola Wedla stanowi jeden z najbardziej znanych przykładów upaństwowienia przedsiębiorstwa rodzinnego przez władze socjalistyczne w Polsce. Władze PRL, pomimo iż zmieniły nazwę zakładu na „ZPC 22 lipca”, dalej korzystały z marki rodziny Wedel, umieszczając na produktach logotyp firmy. Nazwa firmy przetrwała po dziś dzień, gdy w 1991 roku Skarb Państwa postanowił sprywatyzować państwowy zakład i sprzedać go w ręce PepsiCo. Obecnym właścicielem firmy jest azjatycki koncern Lotte. ●

Tureckie firmy rodzinne tygrysami światowej gospodarki

Turcja kojarzyła się nam do tej pory z państwem, które jest idealnym miejscem na spędzenie urlopu, zaopatrzenie się w egzotyczne wyroby rękodzieła, m.in. dywany, biżuterię oraz zakup taniej i dobrej jakości ubrań i żywności. W drugiej dekadzie XXI wieku sytuacja ta zmieniła się diametralnie.



Gniewomir Pierkowski

Locuples International Business
Development, Kancelaria Rozwoju Biznesu
Międzynarodowego

Coraz więcej tureckich firm wchodzi do sektora nowych technologii, a dotąd funkcjonujące na krajowym rynku przedsiębiorstwa mniej specjalistycznych sektorów takich, jak np. przemysł spożywczy lub włókienniczy, zaczynają wchodzić na rynki zagraniczne, a nawet przejmują w swoich branżach największe przedsiębiorstwa europejskie i amerykańskie. Według danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego produkty tureckie w dużej skali są obecnie dostępne w dwustu państwach świata.

Obecne przemiany gospodarcze są wynikiem specyficznych zmian, do których dochodziło w Turcji od lat dwudziestych XX wieku. W tym okresie władze Turcji postanowiły zainwestować w przedsiębiorczość mieszkańców kraju. Stworzono system, w którym jasne i klarowne przepisy prawa, ulgi podatkowe i dotacje zachęcały do zakładania nowych, zwłaszcza rodzinnych przedsiębiorstw.

Współpraca pomiędzy rodzinnymi przedsiębiorstwami a władzami tureckimi zacieśniła się jeszcze bardziej w pierwszej dekadzie XXI wieku. Tworzone są nieograniczone czasowo specjalne strefy ekonomiczne. Obniżane lub likwidowane są kolejne podatki, niewielki odsetek pozostających pod nadzorem państwa firm prywatyzowany jest na warunkach preferencyjnych dla tureckich przedsiębiorców.

Dzięki tym działaniom w ciągu ostatniej dekady tureckie PKB potroiło się, a dochód na mieszkańca wzrósł ponad dwukrotnie. 25% tureckiego PKB jest generowane przez eksport, poza państwami Unii Europejskiej Turcja eksportuje swoje towary do innych państw Bliskiego Wschodu

(zwłaszcza do Izraela, którego jest jedynym sojusznikiem w regionie) oraz do Indii i Chin.

Firmy rodzinne filarem tureckiej gospodarki

Firmy rodzinne stanowią ponad 90% wszystkich firm działających na rynku tureckim, w tym 95% funkcjonuje w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Blisko 75% firm notowanych na tureckiej giełdzie to firmy rodzinne. Większość z rodzinnych przedsiębiorstw w Turcji została założona w drugiej połowie XX wieku (86%), dlatego nie może dziwić, że są zarządzane przez swoich założycieli albo ich dzieci (pierwszą i drugą generację). Najstarsze firmy rodzinne w Turcji to najczęściej także największe, działające w wielu sektorach krajowej i zagranicznej gospodarki. Z kolei większość tych utworzonych po 2000 roku to firmy działające w sektorach nowych technologii.

Firmy rodzinne w Turcji to zarówno niewielkie, regionalne przedsiębiorstwa, zatrudniające tylko kilku członków rodziny lub pracowników oraz olbrzymie międzynarodowe holdingi, działające i świetnie sobie radzące także w innych państwach świata. Blisko trzydzieści procent to przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników (w tym 13% mikroprzedsiębiorstwa do 9 pracowników), ponad pięćdziesiąt procent to firmy zatrudniające od 50 do 250 pracowników, a co siódme przedsiębiorstwo rodzinne zatrudnia powyżej 250 pracowników.

Wspomniane wyżej działania rządu tureckiego doprowadziły do wykształcenia w Turcji systemu gospodarczego, opierającego się głównie na działalności firm rodzinnych. Dzięki największym z nich – „rodzinnym potentatom” – można powiedzieć, że Turcja to państwo coraz szybciej rozwijające się, z jedną z najsilniejszych gospodarek i armii na świecie, z efektywnym systemem edukacji oraz służby zdrowia, a także nowoczesnym systemem transportowym. Przykładowo, tylko jedna z największych firm rodzinnych w Turcji – Koç Holding, generuje blisko 10% krajowego PKB.

**Obecne przemiany
gospodarcze
są wynikiem
specyficznych
zmian, do których
dochodziło w Turcji
od lat dwudziestych
XX wieku.**

Mniejsze firmy rodzinne nie tylko zapewniają zatrudnienie w swoim regionie albo dbają o zachowanie tradycji biznesowych czy przetrwanie – wydawałoby się – już podupadających i mało popularnych sektorów gospodarki i zawodów (np. wytwarzanie ceramiki, rękodzieło, włókiennictwo). One z roku na rok zwiększają swoją produkcję, zatrudniają nowych specjalistów i wchodzą na nowe rynki zagraniczne. W ostatnich latach coraz częściej możemy przeczytać w tureckiej prasie o niewielkich, często przydomowych firmach rodzinnych, których właściciele zamiast popadać w marazm i stagnację, wytyczali sobie nowe cele biznesowe i wytrwale do nich dążyli. Budują w ten sposób coraz większe przedsiębiorstwa, których wyroby stają się coraz bardziej popularne na świecie.

Tradycja i nowoczesność

Większość firm rodzinnych w Turcji działa w sektorze produkcji przemysłowej (52%), znacznie mniej w budownictwie, usługach, energetyce i usługach finansowych (razem 38%) i tylko 10% w sektorach: lotnictwa i transportu, farmacji i ochrony zdrowia, informatyki i telekomunikacji, hotelarstwa i turystyki. Błędem jest jednak twierdzenie, że te ostatnie sektory są mało popularne.

Mimo niewielkiego udziału, w Turcji powstaje coraz więcej firm nowoczesnych technologii, a wiele z nich pewnym krokiem wchodzi na rynki światowe przejmując dużo bardziej znane firmy europejskie. Działania te zostały zapoczątkowane przez produkującą sprzęt gospodarstwa domowego firmę Arçelik A.Ş., należącą do rodzinnego, największego w Turcji holdingu Koç. Jej główna marka BEKO stała się czwartą najbardziej znaną i najpopularniejszą marką Europy. Poza Europą jest dostępna z podobnym wynikiem na rynkach blisko stu państw. Poza tym pod marką tą produkowane są niezwykle popularne w Europie telewizory, odtwarzacze dvd i sprzęt hi-fi. BEKO poza Turcją ma swoje fabryki także w Rumunii. Dzięki podejmowanym działaniom holding Koç znalazł się na liście 500 największych korporacji na świecie.

Dzięki innowacyjności przedstawicieli tureckich firm rodzinnych rozwijany jest coraz bardziej program rozwoju przemysłu motoryzacyjnego w Turcji. Obecnie Turcja jest „zagłębiem” produkcyjnym dla marek takich, jak amerykański Ford, francuski Renault czy też koreański Hyundai. Od lat przy współpracy z tymi firmami, w oparciu o możliwości tureckich firm rodzinnych, produkowane są marki lokalne, wzorowane na modelach wczesnej generacji światowych producentów. Obecnie przedstawiciele tureckich firm rodzinnych postanowili w oparciu o już posiadaną wiedzę, przy współpracy z władzami państwa, stworzyć całkowicie nowy produkt motoryzacyjny – narodową markę.

Z kolei w tradycyjnych branżach, takich, jak przemysł spożywczy, tureckie firmy rodzinne zaczynają wchodzić na nowe rynki. Założona przez dwie tureckie rodziny: Yazıcı i Özilhan Anadol Group, właściciel marki piwa Efes coraz prężniej działa na rynkach światowych. Firma ta otworzyła swoje browary także w Rosji i Kazachstanie. Dzięki popularności marki Efes Anadol Group stała się siódmą największą firmą w Turcji. W przypadku sektora włókienniczego poza



markami oferowanymi na europejskie rynki masowe, coraz większą popularnością cieszą się tureckie marki luksusowe. Niektóre z nich, m.in. te oferowane przez założoną w 1986 roku przez rodzinę Orakçioğlu firmę Damat Tween, weszły we współpracę z gigantami światowego rynku. W ostatnich latach rodzina Orakçioğlu rozpoczęła wspólne działania z grupą Investcorp Gucci, która udostępniła tureckiej firmie swoje kanały dystrybucyjne.

Reasumując można stwierdzić, że w Turcji wytworzył się doskonały klimat dla rozwoju firm rodzinnych. Mają one obecnie olbrzymie możliwości rozwoju. Jedynym ich ograniczeniem może być brak surowców naturalnych oraz niestabilność polityczna w pozostałych krajach regionu. Jeśli jednak przeciwności te zmobilizują tureckich „rodzinnnych” do ponownego wykorzystania swojej kreatywności, jeszcze nie raz usłyszymy o ich sukcesach w wymiarze światowym. ●

BIBLIOGRAFIA

- Caliskan S., Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Turkey, Austrian Institute for SME Research 2008;
- Findikli I., Family firms in Turkey: The struggle for change, Family Business Magazine Winter 2005, http://familybusinessmagazine.com/index.php/articles/single/family_firms_in_turkey_the_struggle_for_change
- Making a Difference, The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007-08
- Research of Family Businesses (SME's), Deloitte 2007
- Sudak I., Świat Made in Turkey. Tak się odradza imperium?, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,13834063,Swiat_Made_in_Turkey_Tak_sie_odradza_imperium_.html#ixzz3iu3M6qxH
- Tasman – Jones J., Turkish Family Businesses, <http://www.campdenfb.com/article/infographic-turkish-family-businesses>;
- Tatoglu E., Kula V., Glaister K.W., Succession Planning in Family-owned Businesses-Evidence from Turkey, International Small Business Journal April 26/2008 s. 155-180
- Turkish family firms stronger than average, <http://www.hurriyet-dailynews.com/turkish-family-firms-stronger-than-average.aspx?pageID=238&nID=35804&NewsCatID=345>
- World economic outlook: Turkey, International Monetary Fund 2012

Ekspansja firm rodzinnych na rynki zagraniczne część 3

Oprócz wcześniej opisanych form umiędzynarodowienia działalności firmy stosuje się jeszcze dwa inne sposoby na wejście na rynek zagraniczny: licencję oraz franczyzę. Są to jednak formy jeszcze niezbyt doceniane przez polskie przedsiębiorstwa rodzinne. Z blisko 600 wszystkich polskich firm rozwijających się za pomocą franczyzy, tylko 45 zdecydowało się na ekspansję poza Polskę pod własną marką.



dr Alicja Hadryś-Nowak

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

Licencjonowanie

Licencjonowanie oznacza transfer za granicę państwa np. technologii objętych patentem lub wzoru czy też praw do częściowego lub całkowitego korzystania w celach zarobkowych z wynalazków lub praw ochrony wynalazków, wzorów użytkowych lub ich rejestracji, znaków towarowych i praw publikowania oraz technicznego i handlowego know-how.

Wśród przesłanek wpływających na decyzję o licencjonowaniu produktu lub usługi przez firmę, a nie wykorzystaniu innej formy ekspansji zagranicznej wymienia się:

- utrudnione wejście na rynki zagraniczne (prawo lub zwyczaje kraju docelowego);
- szybkie starzenie się licencjonowanych wynalazków;
- brak odpowiednio wykwalifikowanej kadry oraz zasobów finansowych aby realizować inną formę umiędzynarodowienia;
- duże ryzyko inwestycji zagranicznych;
- wysokie koszty transportu na wybrane rynki;
- wysokie koszty ewentualnej adaptacji produktu do potrzeb rynku zagranicznego.

Kontrakt licencyjny może ulegać „rozszerzeniu” o dodatkowe zapisy mówiące o szerszym zakresie współpracy między licencjodawcą a licencjobiorcą. Wśród przykładowych propozycji można wymienić szkolenie kadry licencjobiorcy, kontrolę procesu wdrożeniowego produkcji u licencjobiorcy czy kontrolę komercjalizacji produktów wytwarzanych na podstawie licencji.

W dzisiejszych czasach coraz łatwiej znaleźć przykłady firm stosujących licencje jako formę zagranicznej ekspansji.

Tabela 1. Zalety i wady licencjonowania jako formy umiędzynarodowienia

Wady	Zalety
● brak kontroli nad jakością wyrobów licencjonowanych; ● realne ryzyko konkurencji ze strony licencjobiorcy; ● brak bezpośredniego kontaktu z nabywcami finalnymi produktów.	● brak konieczności dużego zaangażowania kapitałowego; ● niewielkie ryzyko; ● dostęp do nowych rynków; ● wzrost rozpoznawalności marki; ● przychody za używanie licencji.

Opracowanie własne na podstawie [Oczkowska, 2013] oraz [Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder, 2000].

Tabela 2. Wady i zalety franczyzy jako strategii ekspansji międzynarodowej

Wady	Zalety
● trudność w doborze rzetelnych partnerów biznesowych; ● brak bezpośredniego kontaktu z nabywcami finalnymi produktów franczyzy; ● trudność z utrzymaniem odpowiednio wysokiej jakości przedmiotu franczyzy; ● potencjalne ryzyko konkurencji ze strony franczyzobiorcy; ● możliwy uszczerbek na wizerunku firmy.	● ograniczone zaangażowanie kapitałowe; ● możliwość szybkiej penetracji rynku docelowego; ● znajomość rynku lokalnego przez franczyzobiorcę; ● możliwość zwiększenia rozpoznawalności marki; ● duży stopień kontroli nad uczestnikami sieci (zgodnie z zawartą umową).

Opracowanie własne na podstawie [Oczkowska, 2013] oraz [Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder, 2000].

Tabela 3. Różnice między franchisingiem i licencjonowaniem

Źródło różnic	Franchising	Licencjonowanie
Przedmiot umowy	prawo kompleksowego prowadzenia działalności gospodarczej	wybrany element biznesu (technologia, znak towarowy, wzór użytkowy)
Strony umowy	przedsiębiorstwa początkujące	przedsiębiorstwa o ustabilizowanej pozycji rynkowej
Możliwość negocjacji warunków umowy	ograniczona	tak
Rozwój produktu	franczyzodawca zobowiązuje się do dzielenia się ulepszeniami	licencjodawca nie zobowiązuje się do dzielenia się ulepszeniami
Czas trwania umowy	krótki	długi (kilkanaście lat)

Opracowanie własne na podstawie [Oczkowska, 2013] oraz [Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder, 2000].

sji swoich produktów oraz usług. W branży rozrywkowej zdecydowanym liderem jest Disney. Udziela on licencji innym firmom na produkcję i sprzedaż wyrobów pod marką Disney i czerpie z tego korzyści finansowe. Licencje na produkty tej firmy są bardzo pożądane, gdyż marka cieszy się ogromną popularnością.

Zalety i wady licencjonowania jako wybranej formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa prezentuje tabela 1.

Franchising

Istota franchisingu jako jednej z form umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa polega na przekazaniu przez dawcę franchisingu (franczyzera/franczyzodawcę) zezwolenia na prowadzenie działalności handlowej przez biorcę franchisingu (franczyzanta/franczyzobiorcę) według ustalonego programu sprzedaży, zawierającego między innymi nazwę firmową franczyzodawcy, nazwy towarów, środki reklamy, cenę i ustaloną jakość. Umowa franczyzy zawiera również informacje o zobowiązaniach stron umowy do wzajemnych świadczeń. Franczyzodawca jest zobowiązany do udzielenia szkolenia franczyzobiorcy, udzielania bieżącego wsparcia przy tworzeniu przedsiębiorstwa, objęcia go systemem reklamy oraz ewentualnym know-how w zakresie rozwoju produktu. W zamian za to franczyzobiorca jest zobowiązany działać zgodnie ze wskazówkami zawartymi w umowie, uiścić opłatę wstępną oraz opłaty bieżące.

Wyróżnia się pięć form, które mogą być przedmiotem franczyzy:

1. utworzenie sieci punktów stanowiących własność franczyzera – wymaga to jednak ogromnego zaangażowania finansowego oraz odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej;
2. realizacja bezpośredniego franchisingu – występuje tu problem odpowiedniej kontroli działalności franczyzobiorcy w przypadku, gdy działalność franczyzowa jest zlokalizowana w dużej odległości od siedziby franczyzodawcy;
3. utworzenie filii – takie posunięcie franczyzodawcy sprawdza się zazwyczaj w przypadku sporych odległości od rynku macierzystego. Filia może prowadzić własną

działalność franczyzową i kontrolować subfranczyzerów oraz subfranczyzantów;

4. zawarcie generalnej umowy franchisingowej z subfranczyzerem, który reprezentuje franczyzera na danym obszarze. Doskonała znajomość lokalnych uwarunkowań rynku pozwala podmiotowi lokalnemu nadzorować i koordynować działalność franczyzobiorców na danym obszarze;
5. utworzenie joint venture z partnerem lokalnym.

Przykładem firmy, która z ogromnym sukcesem prowadzi franchising jest McDonald's. Obecnie w Polsce firma posiada 130 własnych restauracji oraz 212 franczyzowych prowadzonych przez 62 franczyzobiorców. Podobny model biznesowy stosują właściciele marek KFC czy Burger King. Wśród polskich firm rodzinnych za pomocą franczyzy rozwija się producent kosmetyków kolorowych Inglot, który ma ok. 70 salonów własnych i franczyzowych poza granicami Polski, często w lokalizacjach bardzo prestiżowych (np. Nowy Jork czy Las Vegas) oraz egzotycznych (np. 18 sklepów w Australii, 12 w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, 3 w Indiach, a po jednym m.in. w Omanie czy Katarze). Innym przykładem może być marka Cocodrillo należąca do spółki CDRL, która posiada swoje franczyzy w Czechach, Austrii oraz w Niemczech.

Wady i zalety franczyzy jako formy wejścia na rynki zagraniczne prezentuje tabela 2.

Przy planowaniu ekspansji zagranicznej warto rozważyć, która z przedstawionych form – licencjonowanie czy franczyza – będzie bardziej odpowiednia. W tabeli 3 zestawiono różnice między nimi.

Z omówionych wyżej dwóch form ekspansji zagranicznej, franczyza jest zdecydowanie bardziej popularna wśród polskich przedsiębiorstw. Licencjonowanie z kolei przeżywało swój rozkwit w latach 90., kiedy to wielu przedsiębiorców zdecydowało się na zakup zagranicznych licencji. Dzięki temu udało się im rozwinąć swoją działalność ponieważ dostarczyli wiedzy, tzw. know-how do swoich firm. Wiedzy, którą trudno byłoby tak szybko wytworzyć samemu. Dziś dzięki tej wiedzy przedsiębiorstwa mogą konkurować w międzynarodowym otoczeniu. ●

Finansowanie zmiany pokoleniowej w firmie rodzinnej

Zmiana pokoleniowa w firmie rodzinnej wymaga wyboru właściwej strategii, wyboru sukcesora z największymi kompetencjami i wolą działania oraz wyboru optymalnej formy finansowania.



Małgorzata Rejmer

doktorantka na Wydziale Prawa i Administracji UW, prezes zarządu Kancelarii Finansowej LEX Sp. z o.o., współwłaścicielka 5 spółek rodzinnych

Przygotowując plan finansowania sukcesji biznesu należy mieć na uwadze dwa horyzonty czasowe: plan długoterminowy oraz plan awaryjny. Trzeba też uwzględnić dwie perspektywy podmiotowe: interes nestora oraz interes sukcesora.

Długoterminowy plan finansowania sukcesji

Plan długoterminowy pozwala na rzetelne przygotowanie sukcesora do przejęcia firmy. Wymaga to nie tylko pomysłu, czasu, ale także środków finansowych. Wiąże się bowiem z uzyskaniem przez sukcesora odpowiedniego wykształcenia, ale także zdobycia doświadczenia. Rozwiązaniami praktykowanymi na rynkach rozwiniętych jest m.in. praca w innej firmie rodzinnej lub praca w korporacji po to, aby po zakończeniu tego etapu wdrożyć do własnej firmy rodzinnej najlepsze praktyki rynkowe.

Długoterminowy plan sukcesji powinien także uwzględniać interesy finansowe pozostałych członków rodziny, którzy nie przejmą firmy (bo nie chcą lub nie mają kompetencji). Pozostawienie kwestii rozliczenia na barkach sukcesora grozi konfliktem w rodzinie, a w konsekwencji może narazić firmę na utratę płynności finansowej, a nawet jej likwidację. A przecież najważniejszym celem zmiany pokoleniowej jest utrzymanie przedsiębiorstwa i jego dalszy rozwój. Zgromadzenie środków potrzebnych do rozliczenia lub aktywów mogących służyć temu celowi wymaga jednak czasu. Jest to zatem jedna z pierwszych decyzji, którą należy podjąć projektując zmianę pokoleniową w swojej firmie.

W ramach planu długoterminowego należy zająć się także trzecim obszarem, czyli odpowiedzią na pytanie, **jakie będzie źródło utrzymania nestora** od dnia, gdy przestanie aktywnie prowadzić firmę. W tym przypadku aspekt finansowy bardzo mocno łączy się z aspektem psychologicznym. Obawa przed przekazaniem firmy w ręce kolejnego pokolenia może właśnie wynikać z nieuregulowanych kwestii finansowych i braku poczucia bezpieczeństwa finansowego

odczuwanego przez nestora i jego współmałżonka. Przedsiębiorca jest przyzwyczajony do tego, że firma zapewnia mu utrzymanie i – co równie ważne – że ma duży wpływ na poziom generowanych dochodów jako osoba aktywnie prowadząca biznes. Tymczasem od chwili przekazania władzy i majątku kolejnemu pokoleniu, przedsiębiorca ma poczucie utraty tej kontroli. Zapewnienie nestorowi dochodów na odpowiednim poziomie w istotny sposób może przyczynić się do przeprowadzenia faktycznej zmiany pokoleniowej. Ważne jednak, aby to finansowanie było zróżnicowane. Oparcie się tylko na wartości firmy obarczone jest dużym ryzykiem. Oznaczałoby to konieczność wybrania jednego z dwóch modeli.

Pierwszym z nich jest odkupienie biznesu od rodzica. Nestor i sukcesor ustalają cenę transakcyjną satysfakcjonującą obie strony. Taki model jest trudny do wdrożenia w polskiej rzeczywistości kulturowej. Jest nam obcy. Wiąże się także z koniecznością pozyskania przez sukcesora kapitału, będącego źródłem sfinansowania tej transakcji. Wyciągnięcie środków z firmy obarczone jest ryzykiem utraty bieżącej płynności firmy. Zaciągnięcie zobowiązania kredytowego nie zawsze jest możliwe i grozi jednocześnie zmniejszeniem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Drugim modelem jest zapewnienie nestorowi środków finansowych odpowiednią konstrukcją prawną, np. wdzierżawieniem przedsiębiorstwa w zamian za ustalony przez strony czynsz dzierżawny, a w testamentie dokonanie rozrządzeń przekazujących firmę sukcesorowi. Takie rozwiązanie oznacza, że bezpieczeństwo finansowe nestora jest bardzo mocno powiązane z kondycją finansową firmy, na którą nie ma już przecież wpływu. Dla sukcesora model czynszu dzierżawnego może oznaczać znaczące ograniczenie perspektyw rozwojowych, ale także znaczące obciążenie finansowe, będące przeszkodą w dynamicznym rozwoju biznesu.

Optymalne jest zatem rozwiązanie, w którym uwzględnia się różne źródła finansowania. Cześć z nich powinno być niezależnych od firmy i mieć charakter gwarantowany, a nie tylko przewidywalny.

Plan awaryjny

Drugim horyzontem czasowym w finansowaniu sukcesji jest **plan awaryjny**. W tym przypadku poszukujemy odpowiedzi na kluczowe pytanie: co stanie się z biznesem po



śmierci właściciela firmy? Ciekawe badania w tym zakresie przeprowadził B. Johnson wraz z zespołem, analizując m.in. przypadki sukcesji na stanowisku głównej osoby zarządzającej firmą w sytuacji śmierci jej założyciela i jednocześnie głównego decydenta. Nieuchronność przemijania wskazuje na strategiczne znaczenie sukcesji w funkcjonowaniu firmy.

Zmiana pokoleniowa generuje zobowiązania finansowe. Osobą odpowiedzialną za ich zabezpieczenie jest przedsiębiorca. Koszty związane z sukcesją biznesu są wprost proporcjonalne do jakości i wielkości przedsiębiorstwa. To właśnie przedsiębiorca – spadkodawca – ma największy wpływ na wartość, jaką w dniu jego zgonu przedstawia przedsiębiorstwo. To spadkodawca decyduje m.in. o zaciąganych zobowiązaniach, które od dnia jego śmierci muszą regulować inne podmioty. Dokonując rozrządzeń spadkowych, z uwzględnieniem sukcesji biznesu, trzeba pamiętać także o konsekwencjach tych decyzji. Należą do nich m.in. roszczenia zachowkowe, przysługujące tym spadkobiercom, którzy nie odziedziczyli wynikającej z przepisów prawa części spadku.

Wypredzić fakty

W każdym z omawianych scenariuszy potrzebne są pieniądze. Ważne, aby były one dostępne bezwarunkowo i natychmiast, bowiem część zobowiązań będzie miała krótki okres wymagalności. Śmierć przedsiębiorcy nie powinna być tym momentem, gdy sukcesor zaczyna się dopiero zastanawiać, z czego można sfinansować przejęcie biznesu, tak, aby firma działała w trybie ciągłym i można było dokonać stosownych rozliczeń.

Decyzje dotyczące finansowania kosztów sukcesji należy podjąć z wyprzedzeniem. Powinny być one częścią planu sukcesji. Takie podejście jest potwierdzeniem profesjonalizacji firmy, której fundamentalnym założeniem jest wdrażanie racjonalnego zarządzania opartego na zasadach ekonomicznych. Model finansowania sukcesji nie powinien zakładać, że któryś z podmiotów (przedsiębiorstwo, sukcesor, rodzina,

interesariusze) może ponieść stratę finansową wynikającą z faktu śmierci przedsiębiorcy.

Brak przemyślanych rozwiązań na okoliczność śmierci jest jednym z istotnych problemów, z którymi muszą zmierzyć się wszyscy powiązani z przedsiębiorcą. Jest to w konsekwencji jeden z najczęstszych powodów, dla których przedsiębiorstwo może nie przetrwać po śmierci swojego założyciela. Zagadnienie sukcesji na okoliczność śmierci przedsiębiorcy można uznać za fundament procesu przekazania biznesu następcom prawnym. Jest to jedyna sytuacja, w której przedsiębiorca nie ma już możliwości korygowania nietrafionych decyzji lub reagowania na bieżąco na zmieniające się okoliczności. Brak przygotowania sukcesji w sytuacji nagłego odejścia osoby prowadzącej firmę grozi załamaniem struktury zarządzania oraz ostrymi konfliktami między potencjalnymi następcami.

Objętość artykułu nie pozwala na analizę źródeł finansowania kosztów sukcesji. Ograniczę się zatem tylko do ich wskazania. W ramach źródeł wewnętrznych można skorzystać z oszczędności przedsiębiorcy lub oszczędności sukcesora. Istnieje także opcja wyprzedzaży aktywów z majątku prywatnego lub wyprzedzaży części majątku przedsiębiorstwa. W ramach źródeł zewnętrznych można skorzystać z kredytu bankowego, zdecydować się na wypuszczenie na rynek obligacji korporacyjnych lub wykupić polisę ubezpieczeniową, której celem jest pokrycie zobowiązań sukcesyjnych. Decydując się na dany sposób finansowania należy uwzględnić jego dostępność oraz koszty. ●

BIBLIOGRAFIA

- Burkart M., Panunzi F., Shleifer A. (2003), *Family firms*, "Journal of Finance", vol. 58.
 Duliniec A. (2007), *Finansowanie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
 Janik W. (2006), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Politechnika Lubelska, Lublin.
 Jeżak J. (2003), *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*.
 Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.

Szkolenia, które nie zostały na papierze

Zakończenie projektu Firmy Rodzinne 2 zbliża się dużymi krokami. Setki godzin szkoleniowych i warsztatowych w kilku miastach Polski, spotkania tematyczne, spotkania mentoringowe... Na podsumowanie projektu przyjdzie jeszcze czas, ale już teraz zapytałam kilka firm z różnych edycji jak oceniają wpływ szkoleń na rozwój ich firmy, czy udało się wdrożyć uzyskaną wiedzę do praktycznego działania wspierającego jej rozwój. Już tych kilka wypowiedzi, które otrzymałam od moich rozmówców pokazuje, że trud włożony w realizację projektu opłacił się i będzie owocował przez długie lata



Urszula Hoffmann

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

Joanna Okularczyk – firma Test Systemy Uszczelniające

Mój udział w Projekcie FR 2 był inspirowany poszukiwaniem przeze mnie aktualnych rozwiązań teoretycznych i praktycznych, związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa. To się udało dzięki formule warsztatowej, otrzymanym narzędziom, fantastycznym ludziom, którzy dzielili się swoim doświadczeniem i dzięki prowadzącym szkolenia. Moje przedsiębiorstwo było i jest oparte na wartościach, lecz teraz się nimi szczycimy i uznajemy za cechę szczególną, stanowią fundament, na którym budujemy bazę porozumienia ze współnikami, współpracownikami i rynkiem. Dzięki współpracy z Adrianną Lewandowską mamy opracowaną strategię na najbliższe lata. Przymierzamy się do zapewnienia ciągłości firmy, licząc na współpracę dzieci, zanim znajdą sobie inny sposób na życie, aczkolwiek wiemy też, że mają prawo do własnych decyzji i własnej drogi zawodowej. Ostatnio przy organizacji seminarium technicznego dla naszych klientów skorzystałam z rozwiązania wypracowanego podczas szkolenia z Sylwią Hull, a nasze newslettery opieramy na wiedzy ze szkolenia z Moniką Górską. Inspirację do spojrzenia w przyszłość i określenia trendów rozwoju mojej firmy otrzymałam podczas szkolenia z Zuzanną Skalską. Mogłabym dużo jeszcze wymieniać, dlatego skorzystam z okazji żeby jeszcze raz pomysłom projektu, organizatorom i współuczestnikom, których miałam przyjemność poznać, powiedzieć – bardzo Wam dziękuję.



Renata Kasprzycka – firma Jawo

Jesteśmy w trakcie doradztwa u Lucyny Weroniczak. Szkolenia spowodowały, że zobaczyliśmy konieczność poprawienia efektywności działania, głównie w aspekcie organizacji produkcji. Lucyna namówiła nas na wprowadzenie awansu poziomego i obecnie pracujemy nad nowymi kartami, które będą opisywały zakres obowiązków pracowników i możliwości ich awansu. Mamy ok. 190 zatrudnionych osób. Spośród pracowników z I i II stopnia chcemy „wyłuskać” takich, którzy będą mogli być liderami czy mentorami dla nowoprzyjętych, czyli III stopień awansu. I to jest taka bardzo konkretna rzecz, którą mam nadzieję wdrożyć do końca roku, a jej efekt zostanie z nami na wiele lat. Szkolenia z zarządzania, delegowania, strategii, czyli wszystkiego, co dzieje się na styku między zarządem, właścicielami a pracownikami uświadomiły nam, że pewne rzeczy moglibyśmy zrobić jeszcze lepiej. Nasza firma rozwijała się bardzo organicznie. To nie był jakoś planowany długofalowy rozwój i ta nasza intuicyjna praca z ludźmi była na początku fajna i wystarczająca, ale już dla takiej średniej wielkości przedsiębiorstwa stała się niewystarczająca, żeby to wszystko ogarnąć. Brakowało nam pewnych struktur w tym zakresie i to nam pokazały szkolenia. Teraz to zmieniamy.



Dla założycieli firmy te szkolenia były dużą nowością. Dały im przede wszystkim poczucie, że firmy rodzinne to siła, powód do dumy, że to, co stworzyli, jest dużą wartością. Poczuli się pewniej, mieli okazję podzielić się swoimi doświadczeniami, ale też posłuchać jak to jest u innych i to dało im nagle poczucie przynależności do tej społeczności, którego dotychczas brakowało. Każda firma skupia się na co dzień na swoich problemach, rzadko ma kontakt z innymi, a tu mieliśmy wspólną płaszczyznę porozumienia.

Stworzenie takiej platformy wymiany doświadczeń jest dla mnie największą wartością i tego nie da się kupić na rynku na żadnym szkoleniu. Firmy rodzinne mają swoją specyfikę i potrzebne są szkolenia skierowane bezpośrednio

do nich. Od początku stawiany był nacisk na budowanie prestiżu firmy rodzinnej, żebyśmy pozbyli się tego wstydu i porównywania się z korporacjami. W projekcie pokazano nam, jak dużo jest w Polsce takich firm, ile tworzymy PKB, ile dajemy miejsc pracy, że jesteśmy siłą tego kraju i to ludzi otworzyło. Uwierzyliśmy, że jesteśmy ważni, że nasze doświadczenia i nasze firmy też są ważne

Paweł Sidorenko – firma Złota Orla – Sobolewski

Dzięki udziałowi w projekcie wprowadziliśmy w firmie wiele konkretnych zmian. Po szkoleniu z Łukaszem Martyniłem zapadła decyzja o przekształceniu spółki w inną formę organizacyjną. Sprawy formalno-prawne już się dzieją. Ustalamy, co kto będzie miał, czym się będzie zajmował w firmie, z czego będą zyski, dla kogo, coś, czego dotychczas nie było. Stało się to możliwe dzięki temu, że na to spotkanie szkoleniowe zaprosiliśmy jeszcze moich teściów, aby zobaczyli, że nie zdawali sobie sprawy z ważności pewnych tematów. Po szkoleniach od razu sporządzili testamenty. To nie są proste decyzje, niewiele osób o tym myśli, a przecież uporządkowanie tych spraw jest bardzo ważne. Na szkolenie trzeba ich było zaciągnąć siłą, ale wiedzieliśmy, że to jest temat dla nich i to spowodowało zmianę sposobu myślenia.

Drugi temat związany jest bardziej z marketingiem i rozwojem firmy. Mamy to teraz bardziej przemyślane, ułożone, podzielone na kroki. Dotychczas szło to bardziej „na żywioł”. Firmę założyli teściowie ponad 30 lat temu w innej rzeczywistości gospodarczej, teraz mamy to dobrze poukładane i oni są zadowoleni, bo widzą, że to ma sens. Widzą, że kiedy oni przestaną pracować, to firma będzie prowadzona dalej i nawet lepiej, niż oni to robili, bo doświadczenie, które od nich wzięliśmy, łączymy z wiedzą zdobytą na szkoleniach. W Złotej Orli pracują oprócz mnie i mojej żony Karoliny również jej siostry i szwagier, więc też rodzinnie jest to teraz dobrze poukładane i nikt do nikogo nie powinien mieć pretensji. Wszystko jest teraz rozpisane, podzielone, każdy wie, za co jest odpowiedzialny.

Karola wdraża też listę odpowiedzialności pracowników. Firma ma kilka działów i zadania się przenikają. Zależy nam na tym, żeby pracownicy byli w swoich działach szefami, ale czasami zachodzi potrzeba pracy w innym dziale i wtedy musi być jasne, kto za co odpowiada. To ustrukturyzowanie jest również wynikiem odbytych szkoleń i będzie to chyba dobrze działało, bo zespół jest bardzo zgrany.

Wdrażamy też teraz własny system informatyczny, służący do zarządzania firmą, która wprawdzie nie jest duża, ale dość specyficzna i to oprogramowanie ułatwi nam kontrolę nad całością. To też jest nowość, której wcześniej nie było. Kiedy wdrożymy ten etap informatyczny, to mamy już plan na następny krok.

Po szkoleniach wiele spraw się wyjaśniło i poukładało, poznaliśmy wiele fajnych osób, z którymi nadal chętnie się spotykamy i cieszymy się, że mogliśmy w tym uczest-

niczyć. Oboje z żoną mamy odczucie, że projekt był po prostu fantastyczny, a szkolenia miały bezpośredni wpływ na rozwój firmy.

Karol Zagajewski – Firma EHC Pogotowie Wysokościowe

W projekcie byliśmy postrzegani jako ci najbardziej aktywni, braliśmy udział we wszystkich organizowanych warsztatach, szkoleniach, spotkaniach. Wynieśliśmy z żoną z tego bardzo dużo. Żona rozumiała, co ja tak naprawdę robię, z czego składa się zarządzanie firmą, ile to zajmuje czasu i teraz mam od niej pełne wsparcie i zrozumienie. Dotychczas była, powiedzmy, neutralna. Oboje zrozumieliśmy lepiej nasze role, to bardzo ułatwia wzajemne relacje i pomaga w codziennej pracy.

Dzięki doradztwu z Adą Lewandowską została zrobiona analiza firmy – gdzie jesteśmy, jak to wszystko widzimy, jakie są nasze plany i powstało dużo alternatywnych pomysłów, z których niektóre już wdrożyliśmy. Została stworzona strategia na lata 2015-2020. Żeby firma była bardziej rentowna odpuszczamy pewne działania, a innym poświęcamy więcej czasu. Wchodzimy wkrótce na rynek z nową usługą – lokalizowanie i naprawianie nieszczelności dachu, która będzie niezależnie pozycjonowana i promowana marketingowo.

Warto chodzić na szkolenia, bo jeśli z każdego wyciągnie się choćby jedną rzecz do zapamiętania, to już się to opłaca. Pewne rzeczy były wdrażane na bieżąco po szkoleniach, teraz trudno do tego wrócić, bo są już całkiem naturalne. Zgłosiliśmy zapotrzebowanie na warsztaty dotyczące rekrutacji. Wyszedłem z nich z konkretnymi pytaniami zapisanymi na kartce, które wykorzystywałem w czasie rekrutacji i to się sprawdziło. Jako prezes BNI w Krakowie wykorzystuję na naszych spotkaniach elementy storytellingu, który sprawdza się również w sprzedaży. Mam poczucie, że w 100% wycisnęliśmy z tych szkoleń wszystko, co dało się wycisnąć. Niestety z powodu braku czasu nie wszystko udaje się wdrożyć. Dla nas projekt mógłby trwać jeszcze rok, bo chętnie uczylibyśmy się dalej

Iwona Totoczko – Firma Totoczko

W projekcie oprócz mnie i syna brała udział również nasza pracownica, która zyskała dużą pewność siebie i lepszą świadomość, czym jest praca w firmie rodzinnej. Tak zrozumiała specyfikę firmy, że mogłaby już szkolić nowe pracownice. Bardzo przydatne było dla nas szkolenie z organizacji pracy pokazujące m. in. jak sprawić, żeby pracownicy wraz z właścicielami tworzyli jedną załogę. Powstała lepsza platforma porozumienia między pracownikami a nami. Jako właściciele mieliśmy swoje wizje rozwoju firmy, teraz przekazujemy to naszym pracownikom, aby pokazać im wynikające z tego również dla nich perspektywy oraz możliwość samorozwoju i awansu. Sądzę, że przełoży się to na mniejszą rotację wśród załogi. ●



Winobranie w Zielonej Górze – spontaniczne spotkanie pełne dobrej rodzinnej energii

Uczestnicy grupy bazowej 1 z edycji nr 1 – poznańskiej – dzięki intensywnemu uczestnictwu w projekcie Firmy Rodzinne 2 żyli ze sobą tak bardzo, że zapragnęli kolejnego wspólnego spotkania. Pierwszą dużą aktywnością było wzajemne zachęcanie do spotkania się na Konferencji w Ożarowie w czerwcu. Na legendarnej już grupie zamkniętej na Facebooku – „De Beściaki” – wszyscy się wzajemnie motywowali, aby jednak być w komplecie w Ożarowie, żeby znów móc się cieszyć sobą nawzajem. Na konferencję oczywiście grupa stawiała się prawie w komplecie, przyjechali wszyscy, którzy mogli.

Na tej Konferencji, podczas warsztatu kreatywnego i potem rewelacyjnego wieczoru z prezentacjami i tańcami w finale, **zrodził się pomysł kolejnego spotkania.**

Pomysł i natychmiast zaproszenie wyszło **od Kasi i Adriana Jędrzejewskich.** Wszyscy zareagowali z entuzjazmem, zaraz snując plany, wyobrażenia, ujawniając marzenia i projekty na spędzenie kolejnego wspólnego czasu. Spotkaliśmy się 12-13 września, było pięknie i słonecznie. No a **Piotr Borowski** był osobą szczególnie i systematycznie motywującą wszystkich do zgłaszania się i opłacenia swoich pokoi, dużo wcześniej zamówionych przez Adriana w hotelu Amadeus.

Spotkanie w Zielonej Górze miało charakter ponadterytorialny i ponadbranżowy, i trwało dwa dni. Przyjeżdżaliśmy zgodnie z umową o 9:30 w dniu 11 września 2015 z różnych zakątków Polski przed firmę Centrum Kwiatowe w Zielonej Górze, gdzie z prezentami powitalnymi – storczykami dla

pań i książkami o Zielonej Górze dla panów – czekali na nas właściciele firmy Kasia i Adrian.

O godz. 10:00 wszyscy – 16 osób – udaliśmy się „na miasto” uczestniczyć we wspaniałym święcie Zielonej Góry, czyli w Winobranii.

Przez całe dwa dni różnych niespodzianek, które zorganizowali i zaplanowali wcześniej Gospodarze – Kasia i Adrian Jędrzejewscy – było bardzo dużo. A więc było oglądanie korowodu z miejsc VIP-owskich (w towarzystwie Prezydenta Miasta i Bachusa), degustacja win w dwóch niezwykłych winiarniach (Górzykowo i Łaz), rejs po Odrze galarem – także z degustacją win, zwiedzanie Muzeum Ziemi Lubuskiej (i winiarstwa), skansenu w Ochli, Palmiarni i wielu innych cudownych miejsc. Oczywiście sobotni wieczór kończył się tańcami i śpiewem w centrum miasta o godzinie 1 w nocy.

Wracaliśmy w niedzielę – 12 września – o godzinie 21 do swoich domów uradowani, w cudownych nastrojach.



Głównymi organizatorami, a niejednokrotnie fundatorami całego spotkania byli Katarzyna i Adrian Jędrzejewscy, właściciele firmy Centrum Kwiatowe, a pomagała im ich córka Ania.

W spotkaniu uczestniczyli wszyscy, którzy mogli w tych dniach: Sylwia i Piotr Borkowscy z córką Wiktorią – Przed-szkole Niepubliczne Misiolandia, Bydgoszcz, Ania i Przemek Mieżał – Gelg, Wronki, Lidia i Wiesław Tokarscy z synem Maciejem – Zielony Salon, Mosina, Elżbieta Czajkowska – PHU Probus, Rzepin, Roman Stęsik – Serchem, Poznań, Anna i Wojtek Jarczyńscy – Stolmar, Swarzędz, no i oczywiście ja. Obiecała być Zuzia z Olafem Makiewiczowie – Olandia z Kwilcza, ale niestety z powodu ważnych wydarzeń w Olandii nie mogli się stawić.

Wszyscy wnieśli dobre humory, radosne nastroje i oczywiście sto tematów do rozważań.

W sposób prawie rytualny zakończyliśmy spotkanie, ponieważ wszyscy śmiejąc się poprosili „Wiesia – a rundka końcowa z informacjami zwrotnymi? Z czego jesteśmy niezadowoleni, a co nam się najbardziej podobało i przydało?” I worek z cudownymi refleksjami, zachwykami, wdzięcznościami, radościami się rozwiązał – kierowanych zarówno do wspaniałych Gospodarzy, jak i do siebie nawzajem.

Jedna z najważniejszych idei naszego projektu, aby firmy rodzinne się sieciowały, spotykały, przyjaźniły, wymie-



niały spostrzeżeniami, ideami, dzieliły radościami i trudnościami, wspierały się – już bez zachęcania, przygotowywania tego przez organizatorów Projektu, tylko sami, spontanicznie i niezależnie – **została zrealizowana**.

Grupa zaplanowała już spotkanie następne, tym razem 11 listopada w Poznaniu, pod hasłem „Rogale Marcińskie” ●.

*Opracowanie: Wiesława Machalica,
koordynatorka merytoryczna w Projekcie Firmy Rodzinne 2*

To już ponad dwa lata...

Wydajemy czternasty, przedostatni numer Relacji w ramach Projektu Firmy Rodzinne 2. Już tylko trzy miesiące dzielą nas od zakończenia projektu. Aż trudno uwierzyć, że za nami ponad dwa lata pracy!

Część działań już się zakończyła, jak na przykład organizowane przez Kasię Gierczak spotkania mentoringowe, podczas których gospodarze, znane firmy rodzinne, dzielili się swą wiedzą i doświadczeniem. Spotkań było 30, każde inne, każde niezapomniane. Kto nie znalazł czasu, żeby wziąć w nich udział – niech żałuje!

W połowie listopada zakończą się również szkolenia. Zrealizowaliśmy już ponad siedem tysięcy tzw. „osobodni szkoleń” (ach, ta projektowa nowomowa!), co oznacza, że średnio na uczestnika przypadało ponad 18 dni szkoleniowych. Każdy mógł wybrać te szkolenia, które najbardziej odpowiadały na potrzeby firmy. Organizacja tylu szkoleń, o różnej tematyce, tylu grup szkoleniowych była nie lada wyzwaniem, ale z dumą możemy stwierdzić, że zespół projektu podołał zadaniu. Praktycznie wszystkie szkolenia zostały przez uczestników ocenione bardzo wysoko, tak merytorycznie, jak i organizacyjnie. Nierzadko też spotykaliśmy się z opiniami rodzinnymi, że były to najlepsze szkolenia, w jakich uczestniczyli. Może nie wypada tak się chwalić, ale właściwie... dlaczego nie? Za wysokim poziomem szkoleń stała przecież praca wielu osób, którym należą się słowa uznania.

Do końca listopada, a w wyjątkowych przypadkach jeszcze w grudniu, pracować będą nasi doradcy. Opracują strategię rozwoju, pomogą w inny sposób spojrzeć na firmę, dostrzec nowe możliwości. Przedsiębiorcy, zagonieni w codziennym kieracie, często nie mają czasu, aby spokojnie zastanowić się „Jakie są moje cele? Co chcę osiągnąć w dłuższej perspektywie?” Spotkanie z doradcą to czas na refleksję, analizę, wyciągnięcie wniosków, plany na przyszłość.

Jednym z ważnych celów projektu był rozwój środowiska firm rodzinnych, zaszczepienie w uczestnikach przekonania, że – zgodnie z hasłem prowadzonej w projekcie kampanii społecznej – FIRMA RODZINNA TO MARKA. Czy to się udało? Sądząc po atmosferze, panującej podczas konferencji szkoleniowych i spotkania w Ożarowie, nie ma co do tego wątpliwości. O dalszą integrację środowiska dbać będą liderzy przedsiębiorczości rodzinnej – o organizowanych przez nich spotkaniach informować będziemy na stronie projektu.

Coś się kończy, ale... zadbajmy o to, żeby koniec projektu nie był końcem naszych wspólnych działań! ●

*Opracowanie: Małgorzata Mączyńska,
koordynatorka Projektu Firmy Rodzinne 2*

Czas w pełni wykorzystany

O tym, jak pogodzić prowadzenie firmy z życiem rodzinnym, pracą społeczną i bieganiem ultramaratonów, opowiada Krzysztof Płuciennik, właściciel firmy stolarskiej Płuciennik.

Jestem właścicielem i menedżerem firmy stolarskiej, którą 41 lat temu założył mój ojciec. Tato robił przede wszystkim drewniane meble, schody, na mnie zmieniające się czasy i gusta klientów wymusiły zmianę asortymentu. Wykonujemy kompleksowe wyposażenia całych obiektów, zarówno dla osób prywatnych, jak i instytucji. Współpracujemy z deweloperami, wyposażamy duże biurowce w meble biurowe i recepcje. Do domów robimy kuchnie, meble łazienkowe, garderoby i szafy. Cały czas musimy być na bieżąco, bo zmienia się zarówno moda, jak i zapotrzebowanie klientów. W naszych wyrobach nie ma żadnej powtarzalności, do każdego klienta podchodzimy indywidualnie. Zawsze zaczyna się to od fazy doradztwa, projektu, potem wdrażanie do produkcji i wykonanie. Każde pomieszczenie, zanim jest zrealizowane, jest wcześniej wyrysowane i klient ma możliwość obejrzenia go w przestrzeni wirtualnej, co ułatwia mu podjęcie decyzji. Od trzech lat rozwijamy też nowy dział, jakim jest budowa domów drewnianych.



Rodzina Płucienników w komplecie

W ostatnim czasie kupiliśmy nieruchomość, którą teraz kończymy remontować i będziemy tam przenosić nasze biuro. W nowym budynku będzie coś w rodzaju domu wzorcowego, gdzie będziemy mogli wyeksponować nasze produkty i materiały, z których je wykonujemy. Rodzice, chociaż schorowani, są jeszcze zaangażowani w firmę, bo inaczej nie potrafią żyć.

Ja nie zajmuję się już prawie w ogóle pracą meblarską, a moim głównym narzędziem pracy jest komputer. Już się do tego zdążyłem przyzwyczaić, ale mam nadzieję, że kiedy następcy przejmą firmę, to będę mógł zrobić krok w tył i zacząć się pracą, którą najbardziej lubię. Uwielbiam renowację

starych mebli, starych fortepianów i chciałbym móc znowu kiedyś to robić. To są na szczęście umiejętności, których się nie zapomina i wierzę, że kiedyś będę mógł zrealizować te moje marzenia. Najstarszy syn, kończący obecnie szkołę podstawową, wykazywał od najmłodszych lat duże zainteresowanie pracą w firmie i to się nie zmienia. Zawsze lubił majsterkować ze mną i z dziadkiem i mam nadzieję, że rośnie trzecie pokolenie, które poprowadzi firmę dalej.

Jesteśmy z żoną również bardzo zaangażowani w pracę społeczną. Od ponad 20 lat pracujemy we wspólnocie katolickiej z młodzieżą z różnych środowisk, wspieramy ich, pomagamy się formować, przygotowujemy obozy letnie i zimowe. Działamy w zarządzie wspólnoty, a przykład dali nam Rodzice, którzy w dalszym ciągu tam działają.

Po 20 latach wróciłem też do mojej pasji, jaką jest bieganie. Biegam maratony i ultramaratony. Jestem zadowolony, że udaje mi się na to wygospodarować trochę czasu, bo obowiązki rodzinne (trzech synów i dwie córki), zawodowe i praca społeczna też go trochę zajmują. Jest to fajne odehranie się od problemów dnia codziennego, a równocześnie czas na nowe pomysły. Często zdarza mi się wrócić z jakiegoś długiego wybiegania i szybko robię notatki i zapisuję to, co w tym czasie udało mi się wymyśleć. Ostatnio biegłem w Wielkopolsce ultramaraton 110 km, a teraz przygotowuję się do poznańskiego maratonu, który odbędzie się w październiku. Jest to przyjemna pasja i każdego namawiam do ruchu. To nie musi być od razu bieganie maratonów, ważne, żeby się ruszać zamiast siedzieć przed telewizorem. Cieszę się, że tą swoją pasją udało mi się też zarazić dzieci. Kiedy jeżdżę na zawody, zabieram je ze sobą. Staram się wybierać takie zawody, w których są też biegi dla dzieci i dla młodzieży, żeby i oni mogli biegać na swoich dystansach.

To, że udaje mi się to wszystko zmieścić w 24 godz. jest sprawą dobrze postawionych priorytetów, ale też wsparcia bliskich osób i poczucia, że wykonywana praca ma sens. Ja tej pracy nie wykonuję przecież sam, mam zgrany zespół pracowników, każdy jest odpowiedzialny za swoją działkę i podchodzi do niej z sercem. Wracają do nas po kilku latach zadowoleni klienci i chcą, żebyśmy znowu dla nich coś zrobili i to jest dla mnie potwierdzeniem, że moja praca jest potrzebna. ●



Urszula Hoffmann

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

Moje zyski – zebrane refleksje uczestników projektu Firmy Rodzinne 2

Zyski czyli nowe, pogłębione umiejętności, poszerzona wiedza i dzięki temu wprowadzone zmiany i dobre praktyki w firmie, o których mówią nasi rodzienni – uczestnicy projektu. Okazją ku temu zawsze były wszystkie konferencje kończące każdą edycję. Każda grupa, każdej edycji czyli – jeżeli dobrze liczę – to 32 grupy. Uczestnicy każdej z nich dokonywali podsumowań, dzielili się z dużą werwą i radością swoimi refleksjami. Pozwalam sobie na przytoczenie najczęściej wymienianych.

- uzyskałam otwartość, pewność siebie
 - zyskałam poczucie mocy i mam większe poczucie własnej wartości
 - poznałam swoje mocne i słabe strony dzięki czemu mogę skuteczniej planować swoją pracę
 - wiem już, że chcę bardziej zadbać o siebie
 - właściwie będąc tu (w projekcie) już dbam o siebie
 - uporządkowałam życie prywatne, a też już wiem, że praca nie zawsze jest najważniejsza
 - dużo lepiej radzę sobie z emocjami i stresem, ale też rozumiem emocje innych – bardzo to mi pomaga w prowadzeniu firmy
 - mam dobrą praktykę procesu wprowadzania zmian i potrafię rozumieć opór pracowników i radzić sobie z nim
 - moja komunikacja to już dialog i to dialog kontrolowany, a komunikat JA mi w tym pomaga
 - komunikowanie się FUKO (Fakty, Uczucia, Konsekwencje faktów, Oczekiwania) – działa cuda
 - postrzegam świat i ludzi poprzez JA – OK, ON, ONA, ONI – OK
 - stosuję pochwały wobec pracowników
 - zdobytą wiedzę przenoszę na zespół, na pracowników i rodzinę; potrafię dać się rozwijać ludziom czyli rodzinie, pracownikom, znajomym
 - umiem już rozgraniczać życie prywatne od służbowego i wiem, że jest to ważne
 - zdobyłem wiedzę i umiejętność spokojnego planowania, a także oddzielania działań bieżących od strategicznych
 - zrozumiałem i dostrzegłem wartość zarządzania przez współpracę w grupie
 - potrafię stawiać jasno cele i udoskonaliłem swój styl zarządzania, wiem też już, że ważne aby być elastycznym w zarządzaniu i potrafić stosować różne style
 - wiem, jak tworzyć dobry klimat organizacyjny w firmie i uczyć się tego powoli
 - wiem, że przyspieszę proces sukcesji
 - wiem, że wiedzę tu zdobytą trzeba utrzymywać, powtarzać, czytać materiały, notatki, wnioski z ćwiczeń
 - poznałem wspaniałych ludzi, wymieniałem doświadczenia zawodowe, osobiste; nawiązałem dużo bliskich i ważnych kontaktów;
 - mam poczucie przynależności do ważnej społeczności
- Jeszcze kilka maksym, które uczestnicy szczególnie podkreślali:
- Nestor nie musi być twardzielem
 - Jestem facetem i jestem z tego dumny
 - Strategię firmy można dopiero wtedy układać, gdy zrobimy porządek w swojej głowie
 - Nie muszę się uśmiechać – mogę być zdecydowana i nie muszę krzyczeć, żeby poczuć swoją stanowczość
 - Uświadomiłam to sobie i postanawiam mieć czas dla siebie, czyli nie tylko dla rodziny i dla firmy.

W rozmowach kularowych podczas konferencji, ale też podczas warsztatów bazowych, uczestnicy mówili jeszcze o bardzo konkretnych i indywidualnych zyskach. Myślę, że czas na podsumowania jeszcze przed nami. ●

Wysłuchał z zainteresowaniem i zanotował – Maksymilian Machalica, trener w Projekcie Firmy Rodzinne 2

Kolejne spotkanie kujawsko-pomorskich firm rodzinnych

Firmy rodzinne z województwa kujawsko-pomorskiego miały okazję znowu się spotkać w ramach projektu Kody Wartości. Tym razem o sukcesji rozmawialiśmy 23 lipca w Toruniu oraz 11 września 2015 r. w Bydgoszczy. W sumie w obu spotkaniach wzięło udział ok. 80 przedstawicieli firm rodzinnych, w tym także uczestnicy projektu Firmy Rodzinne 2 (m.in. firmy Misiolandia, Darpol, Greka, Polflex, Kunke i Promedica). W Toruniu Mateusz Kowalewski z firmy Hortimex opowiedział nam o tym, jak przejmowanie władzy, własności, wiedzy i wartości przebiegało w jego firmie, którą prowadzi po tacie. Nie pominął przy tym również trudnych spraw, jakie się w trakcie pojawiały. Całe spotkanie zwińczyło zwiedzanie z pochodniami ruin zamku toruńskiego w asyście prawdziwego Krzyżaka. Natomiast w Bydgoszczy prowadząca warsztaty Ewa

Więcek-Janka namawiała, aby już teraz odważyć się i pomyśleć o sukcesji, wyznaczyć jej konkretną datę. Na uczestników warsztatów w Bydgoszczy również czekała niespodzianka. Tym razem był nią nocny rejs statkiem po naszej urokliwej Brdzie.

Kto nie mógł uczestniczyć w spotkaniach, a chciałby skorzystać z prezentowanych na nich materiałów do przeprowadzenia sukcesji, może je pobrać ze strony sukcesja.org.pl. O kolejnych spotkaniach dla Rodzinnych z kujawsko-pomorskiego możecie się dowiadywać z naszego fanpage'a na Facebooku: **Instytut Biznesu Rodzinnego – Oddział Bydgoszcz i Toruń**. Już teraz zapraszamy na kolejne wydarzenia! ●

Opracowanie: Aleksandra Jasińska-Kloska (Darpol) i Anna Kałka-Grycza (GreKa)

SUKCES(ja) w firmach rodzinnych

25 września 2015, Kraków

Sukcesja – określana także mianem zmiany pokoleniowej – jest niezbędnym warunkiem przetrwania firmy rodzinnej i zachowania przez nią rodzinnego charakteru. Sam proces sukcesji wymaga ze strony rodziny założycielskiej zarówno determinacji, jak i zrozumienia potrzeby tej zmiany w przedsiębiorstwie. O ile stawianie czoła wyzwaniom działalności gospodarczej jest rutynową praktyką przedsiębiorcy, o tyle problematyka sukcesyjna sytuuje się w bliżej nieokreślonej przyszłości, wśród obszarów nie do końca uświadamianych, nieakceptowanych lub wypieranych ze świadomości.

Występujące w Polsce **bariery sukcesyjne** wynikają głównie z młodego wieku firm rodzinnych i braku przygotowania ich właścicieli do skutecznego przeprowadzenia zmiany międzygeneracyjnej. Liczne badania wskazują, że niewielu założycieli przedsiębiorstw ma świadomość tego, jak złożony, trudny i czasochłonny jest proces sukcesji. Często też właścicielom firm brakuje świadomości i wiedzy na temat konieczności zaplanowania procesu sukcesji, czyli stworzenia planu obejmującego przygotowanie do tej zmiany nestora, sukcesora, rodziny i wreszcie samej firmy. Właściciele pragnący przekazać firmę rodzinną sukcesorowi powinni w planowy sposób zadbać o to, aby następca przejął firmę ze strategicznie zdefiniowanymi kierunkami rozwoju, dobrze zorganizowaną, uporządkowaną pod względem prawnym i finansowym, a także zatrudniającą kadrę o wysokich kompetencjach, kadrę utożsamiającą się z wizją rodzinnego biznesu. Dzięki konsekwentnej realizacji takiego planu firma ma szansę nie tylko na pozostanie w rękach rodziny, ale też na pomyślny rozwój przez następne pokolenia.

Powyższej tematyce poświęcona była konferencja **SUKCES(ja) w biznesie rodzinnym**, która odbyła się 25 września w Krakowie. Wydarzenie to związane było z kończącym się trzyletnim projektem „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych”, realizowanym przez firmę PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o. w partnerstwie ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych, Regionalną Izbą Gospodarczą w Katowicach oraz firmą OSI CompuTrain, a sfinansowanym ze środków UE.

Podczas konferencji Prof. Andrzej J. Blikle przekonywał, że firmy rodzinne to ani wyjątek, ani gospodarczy margines – firmy rodzinne to reguła! O mocnych stronach, ale i wyzwaniach związanych z prowadzeniem rodzinnego biznesu – w szczególności o sukcesji – mówili także kolejni prelegenci. Dr Maria Adamska i Jakub Hyla na przykładzie studium przypadku przedstawili typowe wyzwania sukcesyjne w różnych obszarach funkcjonowania firmy. Prelegenci pokazali także, jak wykorzystując narzędzia projektu zmierzyć się z tymi wyzwaniami i przygotować się do zmiany pokoleniowej. Dr A. Lewandowska wskazywała, że zintegrowana strategia rozwoju firmy rodzinnej opiera się na pięciu filarach: indywidualnej strategii właściciela, wierności wyznawanym wartościom, strategii biznesowej i strategii rodziny oraz zdefiniowanym ładzie rodzinnym (np. w postaci konstytucji rodzinnej). Do kompetencyjnego podejścia do wyboru sukcesora namawiała E. Iskierka-Kasperek. Prelekcja ta była także zaproszeniem do dyskusji na temat uwarunkowań wyboru następcy oraz mechanizmów radzenia sobie z różnym postrzeganiem biznesu rodzinnego przez nestora i sukcesora. O tym, jak ocenić wartość przekazywanej firmy, jak zoptymalizować obciążenia podatkowe związane z sukcesją oraz jak ograniczyć ryzyka związane z powiązaniem majątku prywatnego opowiadał M. Tiahnybok. W panelu dyskusyjnym profesorowie A.J. Blikle, A. Surdej oraz K. Safin odnieśli się między innymi do wyników najnowszych badań Barometru Firm Rodzinnych, w szczególności do priorytetów, planów strategicznych i najważniejszych kwestii dla firm rodzinnych w Polsce w najbliższych latach.

Konferencja była też właściwym momentem, by podziękować wszystkim uczestnikom i sympatykom projektu, ale szczególnie tym wielu firmom rodzinnym, które dzieląc się z realizatorami projektu swoimi problemami i sukcesami, doświadczeniem i wiedzą, w istotny sposób przyczyniły się do powstania unikalnych w naszym kraju opracowań tematyki sukcesyjnej i związanych z nią narzędzi informacyjnych. ●

Opracowanie: Andrzej Bocheński,
Doradca w firmie PM Doradztwo Gospodarcze



Profesorowie: od lewej A. Blikle, K. Safin, A. Surdej

MOIM ZDANIEM

VIII Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych u-RODZINY 2015



Alicja Wejner

Dziennikarka, Agencja Dziennikarska,
www.tekstyprasowe.pl

Łączymy by budować

Tym razem doroczne spotkanie Rodzinnych z całej Polski odbywa się w Opolu. Zaplanowano tu wszystko, co ważne: interesujące wykłady, zajmujące warsztaty, fascynujące dyskusje i niezwykle przydatne dzielenie się doświadczeniami. Przewidziano też czas i miejsce na najważniejsze: radosne powitania starych znajomych oraz poznawanie nowych, którzy za rok będą już starymi znajomymi. Jednym słowem, fantastyczna impreza na kilkaset osób.

Rok temu, w 25. rocznicę przemian 1989 roku hasłem przewodnim u-Rodzin było „Rodzinna Rzeczpospolita”. W tym roku zwracamy uwagę i głośno powtarzamy, że zależy nam na tym, aby budować. Budować przestrzeń tu i teraz, ale przede wszystkim budować relacje między ludźmi. I po to właśnie chcemy łączyć przedsiębiorców w ramach stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych – żeby znali się i przyjaźnili, i wspólnie chcieli podejmować rozmaite działania. A ponieważ uważamy, że łączenie i budowanie jest najważniejsze, zapisaliśmy to sobie jako motto w logo IFR.

Łączymy się więc i budujemy. Nie tylko teraz. Ogromnie ważna jest przyszłość. Gdzie my sami będziemy za lat kilka czy kilkanaście? W jakim świecie będą żyły nasze dzieci? Jaki będzie świat i jaka będzie Polska: rodzinna bardziej niż dzisiaj, czy może mniej? Ważne pytania wymagają przemyślnych odpowiedzi i roztropnych działań. Żeby nie było głupio i bez sensu. Żeby nie było za późno. Zastanawiamy się więc nad tym wszystkim. Dyskutujemy i planujemy, co dobrego możemy razem zrobić. Dla przyszłości. Dla siebie i dla swoich bliskich.

Wszystkie informacje, dotyczące u-Rodzin (w tym roku i w latach minionych): www.u-rodziny.pl

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH
Łączymy by budować

Szanowni Państwo

(...) Uczestnictwo w dorocznym Zjeździe to możliwość zaistnienia w swego rodzaju misterium: uczucie, że jest się w gronie kilkuset członków stowarzyszenia przedsiębiorców mikro, małych, średnich, ale też dużych, którzy swym dorobkiem, osiągnięciami, załatwianiem często spraw „niemożliwych”, wiedzą, przeżyciami, pokonanymi barierami świadczą, wspierają, a nie konkurują i walczą. Chcą pomagać, wspierać, doradzać, przekazywać pałeczki młodym, ambitnym, gniewnym polskim przedsiębiorcom.

Zjazd to także duże możliwości networkingowe, nawiązywanie bezcennych kontaktów z przedsiębiorcami rodzinnymi z całej Polski.

Ustronianka, ITI, Fakro, Konspol, Solaris, Irena Eris, Grycan, Nowy Styl, Mokate, Fakro, Kler – to tylko kilka z najbardziej znanych polskich firm rodzinnych. Nasz potencjał to 66 proc. przedsiębiorstw notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. W Polsce działa 1,5 mln rodzinnych podmiotów gospodarczych, co – według szacunków Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości – stanowi aż 78 proc. wszystkich firm, nie licząc rodzinnych gospodarstw rolnych.

Firmy rodzinne na świecie nie są wyjątkiem, a raczej regułą. Również wiele światowych koncernów, takich jak: BMW, Michelin, Ikea czy Auchan to przedsiębiorstwa rodzinne. Przeżywające renesans firmy rodzinne generują dużą część dochodu narodowego i jeszcze większą ilość miejsc pracy. Ale najważniejszym wyróżnikiem jest ich marka. Przedsiębiorstwa rodzinne są często firmowane nazwiskiem właściciela, a to zobowiązuje. Honor firmy to honor rodziny.

Zarząd IFR wybrał lokalizację tegorocznego spotkania w najmniejszym polskim województwie, które posiada znaczący odsetek firm rodzinnych. Kler, Gniotpol, Chespa, Narzędziownia Psenica, Sindbad, Filplast, Adamietz – to tylko kilka znanych brandów.

(...) Doroczny Zjazd Firm Rodzinnych nie jest spotkaniem dla samego spotkania. To obrady, z których postulaty w najistotniejszych sprawach trapiących przedsiębiorców i utrudniających im życie są przekazywane do polskiego rządu.

Wydarzenie współorganizują: Urząd Miasta Opola, Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki, Centrum Budownictwa i Wypożyczenia Wnętrz domEXPO, Centrum Wystawienniczo-Kongresowe, Park Naukowo-Technologiczny w Opolu. (...)

Wydarzenie swoim patronatem objęli: Marszałek Województwa Opolskiego i Prezydent Miasta Opola. ●

Z wyrazami szacunku:

Prezes Zarządu, Inicjatywa Firm Rodzinnych:

Andrzej Jacek Blikle

opracowanie: Alicja Wejner,

Mobilne Biuro Prasowe, tekstyprasowe.pl

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