

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 8(16) LUTY 2016 ISSN 2353-6470



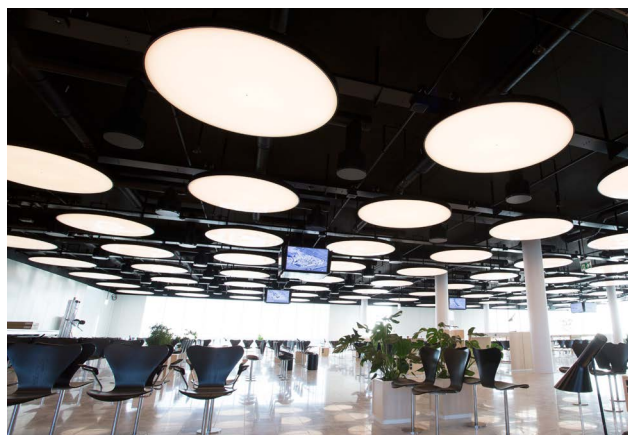
**Opolskie u-Rodziny
– garść refleksji**



u-Rodziny 2016

- 4** Opolskie u-Rodziny – garść refleksji
| Sebastian Margalski

Dobre praktyki



- 9** Przedsiębiorcy na straży tradycji i innowacyjności!
| dr Adrianna Lewandowska, MBA
- 12** Budowanie wizerunku przedsiębiorstwa rodzinnego | dr Alicja Hadryś-Nowak

- 15** Pułapki rozwoju
| Andrzej Bocheński

Ważna rozmowa

- 17** Wpisani w pejzaż
| Urszula Hoffmann

Sukcesja

- 20** Dlaczego sukcesja w firmach rodzinnych jest problemem w Polsce?
| dr hab. Wojciech Popczyk

- 23** Sukcesja biznesu czy sukcesja majątku rodzinnego? | Łukasz Martyniec

Ludzie w firmie

- 26** Jak ugryźć opór | Ewa Tomczak
- 29** Klimat organizacyjny a motywacja do pracy i wyniki firmy | Wiesława Machalica

Okiem badacza

- 32** Dlaczego tak trudno badać firmy rodzinne?
| dr Alicja Winnicka-Popczyk

Moim zdaniem

- 35** Wszystko zaczyna się od decyzji, aby...
| Marietta Lewandowska



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!

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 8(16), luty 2016
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

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:
Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Okładka:
Fot. Mariusz Przygoda

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

EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

Redakcja zastrzega sobie prawo do
skrótowania artykułów bez naruszania
zasadniczych myśli autora oraz
możliwość dokonywania niezbędnych
poprawek i dopisywania słów-tytułów.



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Przedstawiam Państwu kolejny – szesnasty numer dwumiesięcznika RELACJE, w nowej odsłonie. Przez 2,5 roku wydawaliśmy go w tradycyjnej, bliskiej memu sercu formie papierowej, jako jeden z elementów projektu „Firmy Rodzinne 2”. Projekt się już zakończył, ale nasz magazyn trwa. RELACJE będą się ukazywać jak dotychczas co dwa miesiące, będą liczyć jak do tej pory przynajmniej 32 strony, ale... Żegnamy się z drukarnią, z pocztą i firmą kurierską, będziemy czytać z ekranu, w specjalnym formacie, przyjaznym dla czytelnika. *Signum temporis*, że użyję starego tacińskiego określenia – „znak czasu”. Większość czytelników już nie chce dostawać papierowych gazet, książek, chcą czytać szybko, inaczej i... koniecznie korzystając z komputera, iPada, smartfona, telefonu nawet. Po wielkiej dyskusji z zarządem IFR oraz Agatą i Jackiem Gruszczyńskimi (Pracownia Register) uznaliśmy, że zmiana jest potrzebna. A że przy okazji obniżamy koszty i zwiększamy potencjalny zasięg, to tym bardziej warto.

Dzisiejszy numer zaczynamy od wspomnień Sebastiana Margalskiego o naszym wielkim wydarzeniu – ósmym już Ogólnopolskim Zjeździe Firm Rodzinnych „u-Rodziny 2015”. Tym razem w Opolu, goszczeni przez władze miasta i województwa, wspierani przez lokalne instytucje i przedsiębiorstwa, spędziliśmy niezapomniane chwile. Grupa

wolontariuszy pod wodzą Teresy Kudyba zorganizowała wielkie święto dla rodzinnych, mnóstwo atrakcji dla dzieci i dorosłych.

Ciekawe spojrzenie na firmy rodzinne, gdzie tradycja współistnieje z innowacyjnością za sprawą sukcesorów, znajdą Państwo w artykule Adrianny Lewandowskiej. Wart zastanowienia się jest model rozwoju firmy rodzinnej przedstawiony przez Andrzeja Bocheńskiego. Czyżby decentralizacja była receptą na sukces?

Zachęcam również do przeczytania innych artykułów – sukcesja, przeprowadzanie zmian, klimat organizacyjny to zawsze interesujące i na czasie tematy. Za sprawą grona zaprzyjaźnionych z RELACJAMI autorów, którzy zadeklarowali dalszą współpracę bez wynagrodzenia (dopóki to będzie konieczne), możemy kontynuować wymianę doświadczeń i dzielenie się wiedzą, cieszyć się dokonaniem polskich firm rodzinnych i brać udział w promowaniu postaw przedsiębiorczych.

Zachęcam do kontaktu z redakcją i zagłębienie na portal www.portal.firmyrodzinne.eu. ●

Maria Adamska
Redaktor Naczelna
maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Opolskie u-Rodziny – garść refleksji

W ostatni weekend listopada 2015 r. Opole stało się tętniącym od emocji centrum przedsiębiorczości rodzinnej.

Dopiero co w pamięci na dobre rozgościły się wspomnienia siódmego Zjazdu Firm Rodzinnych w Warszawie, a już niemal za chwilę należało zacząć robić miejsce dla emocji kolejnego, ósmego. Każdy Zjazd jest inny, szczególny i na swój sposób wyjątkowy, kolejne miasta z ich włodarzami witają rodzinnych przedsiębiorców z coraz szerzej otwartymi ramionami, chcą się pokazać z jak najlepszej strony. To nie tylko kwestia uprzejmości, ale też roztropności, bo wielu z nich coraz bardziej zdaje sobie sprawę z potencjału, jaki drzemie w naszym środowisku. VIII Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych za nami. Co się wtedy wydarzyło, z kim się spotkaliśmy i co z tego wynikło?

„Po raz pierwszy spotkaliśmy się osiem lat temu w Kędzierzynie-Koźlu, dziś znów jesteśmy na Opolszczyźnie” – takimi słowami przywitał

zebranych w piątkowe przedpołudnie pod gościnnym dachem rodzinnego Dom-EXPO prof. Andrzej Blikle – prezes stowarzyszenia IFR.

Przez cztery dni – bo pierwsi goście przyjechali już w czwartek, a ostatni wyjechali w niedzielę – Opole stało się stolicą firm rodzinnych i w pełni zastąpiło sobie na ten tytuł. Marszałek woj. opolskiego



Sebastian Margalski

Kierownik Biura
i członek zwyczajny
stowarzyszenia IFR, autor
bloga www.margalski.pl





📷 26.11.2015 – Uroczyste rozpoczęcie VIII Zjazdu Firm Rodzinnych u-Rodziny w Opolu. Od lewej prof. A. Blikle – prezes IFR, Andrzej Buła – marszałek woj. opolskiego oraz Arkadiusz Wiśniewski – prezydent Opola.

Andrzej Buła w mowie powitalnej skierowanej do ponad dwustu gości zaprezentował swój region. Opolskie, mimo iż jest najmniejszym województwem w Polsce, może się pochwalić ponad 100 tysiącami firm, z czego 95 proc. to małe i średnie firmy, głównie rodzinne. Część z nich dzięki zaradności i własnej pracowitości urosła i z czasem stała się dużymi graczami, znanymi na rynku krajowym, europejskim. Wśród słuchających te słowa byli zarówno ci najmniejsi, jak i najwięksi regionu.



📷 Naszymi gośćmi byli m.in. Steen Hommel, ambasador Danii w Polsce (w środku) oraz prof. Jerzy Hausner, b. wicepremier (drugi z prawej).

Opolski Zjazd był szczególnym wydarzeniem, odbywającym się w niezwykłych obiektach i przez to wyjątkowy. Najpierw był Dom-EXPO, zrewitalizowana z rozmachem i smakiem dawna cegielnia w Opolu, potem nowoczesne, a wręcz sterylne wnętrza opolskiego Centrum Wystawienniczego-Kongresowego, był Teatr Lalki i Aktora, Park Naukowo-Technologiczny, Zamek w Mosznej, Jura



📷 Program u-Rodzin w Opolu obfitował w dyskusje z udziałem ekspertów, samorządowców i przedstawicieli środowiska firm rodzinnych.

Park w Krasiejowie, Metamuzeum w Paczkowie...
Udało się!

Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki wraz z Urzędem Miasta Opole, przedsiębiorstwem Wodociągi i Kanalizacja oraz wieloma partnerami instytucjonalnymi pokazało Opole od najlepszej możliwej strony. Program naszpikowany został do granic możliwości inspirującymi panelami. Odbierałem sygnały od uczestników, że pojawił się paradoksalny kłopot z wyborem panelu, bo wszystkie były ciekawe i nie dało się być na wszystkich... To chyba lepsze niż sytuacja odwrotna? Choć pewnie do rozważenia jest propozycja organizowania w przyszłości paneli szeregowo...

To podczas tego Zjazdu szczególną swoją rolę zaznaczyli młodzi niepokorni, liderzy, sukcesorzy, czyli drugie pokolenie przedsiębiorców rodzinnych. Już w Warszawie mieli swoje pierwsze, nieśmięte wystąpienia, ale w Opolu stanowili jeden z najważniejszych punktów programu Zjazdu. Napisałem o tym w grudniowym, czyli – póki co – ostatnim papierowym wydaniu Relacji.

Uczestnictwo w u-Rodzinach to możliwość zaistnienia w swojego rodzaju misterium, to uczucie, że jest się w gronie kilkuset przedsiębiorców, najczęściej członków stowarzyszenia, właścicieli zarówno mikro-, małych, średnich, ale też i dużych przedsiębiorstw, którzy swoim dorobkiem, osiągnięciami, załatwianiem spraw często



📷 Zwieńczeniem u-Rodzin był bal, poprzedzony spektakularnym pokazem fajerwerków.



📷 Władze Opola przygotowały specjalnie oznaczoną komunikację dla rodzinnych.



📷 Tort to tradycja każdego u-Rodzin, w Opolu bal przypadł na „Andrzejki”, stąd tort kroili czterech Andrzejów: Bogusz (Oba-Trans), Sadowski (Centrum im. Adama Smitha), Buła (Marszałek woj. opolskiego) i mistrz cukierników – Blikle.



niemożliwych, wiedzą, przeżyciami, pokonanymi barierami świadczą, wspierają, a nie konkurują i walczą. To dość odważne sformułowanie, ale uczestnicy zjazdu potwierdzają, że coś w nim jest.

Zjazd naturalnie jest płaszczyzną nawiązywania bezcennych kontaktów z przedsiębiorcami rodzinnymi z całej Polski. Ale w tych kontaktach tkwi pewien szczegół, odróżniający to wydarzenie od wszystkich innych jakie znam, stanowiący wartość szczególną dla jego uczestników. To cecha, którą dość trudno objaśnić w prostych słowach, a opiera się na tworzeniu relacji osobistych,

budowaniu tożsamości i wspólnoty. Uczestnictwa w pewnych rytuałach, jak choćby wspólne wyjście do teatru, balu z wielkim tortem, pokazie fajerwerków, rozmowie podsumowującej tuż przed rozjechaniem się we wszystkie strony. Z mocnym postanowieniem, że za rok znów się spotkamy. Bo warto...

To niezwykle silne spoiwo, sprawiające, że nawiązują się przyjaźnie, relacje towarzyskie, czasem biznesowe, ale przede wszystkim tworzy się środowisko przedsiębiorców, osób, myślących i mówiących o sobie – jestem firmą rodzinną.

Rok wcześniej podsumowałem Zjazd refleksją, że IFR powinno scalać wszystkie aktywności realizowane lokalnie, stając się centrum inicjatyw i idei wokół firm rodzinnych. Powinno stać się transferem doświadczeń poszczególnych kół i inicjatyw lokalnych oraz tematycznych. Stanować niepowtarzalny i wyjątkowy przez swoje doświadczenia i dobre relacje kapitał społeczny.

Dziś jestem jeszcze bardziej przekonany do tej tezy i mam wyobrażenie, jak to powinno być zorganizowane.

U-Rodziny 2015 dały także dość zaskakujące dla samego stowarzyszenia efekty. Dzięki uprzejmości właściciela Dom-EXPO i osobistej determinacji piszącego te słowa, IFR od stycznia tego roku ma swoje samodzielne biuro w samym centrum Warszawy. Miejsce, w którym codzienną pracą możemy zamieniać nasze wizje w konkretne efekty. No i nie zawiedli sponsorzy – KPMG, FAKRO, Lorek&Pawlak, Bank Millennium, FM Logistic i Konsorcjum Biuro.

A co mówili o Zjeździe uczestnicy? Dzięki uprzejmości TNS poznaliśmy opinie, które w przytłaczającej większości były pozytywne. Przykład? Proszę bardzo:

- Aktywność. Atmosfera, w tym relacje wzajemne uczestników spotkania. Merytoryczność niektórych, większości prezentacji. Zapiszę się, o ile jest to możliwe, do stowarzyszenia.
- Miasto Opole, wspólne wyjście do teatru i sam spektakl oraz organizacja paneli w drugim dniu.
- Możliwość rozmów kularowych z innymi uczestnikami. To jest najważniejsza wartość tego zjazdu.
- „Ładowanie akumulatorów” podczas rozmów z fajnymi ludźmi.

Oczywiście były też te bardziej konstruktywne, aby zarząd – dość liczny – był bardziej razem, że muzyka mogła być o ton ciszej, że zbyt duże tempo wydarzenia i brak czasu na rozmowy z panelistami, ale są to wszystko rzeczy do skutecznego wdrożenia podczas kolejnych zjazdów firm rodzinnych.

A gdzie zawitają firmy rodzinne w 2016 roku? Mamy sygnały z kilku miejsc. Pracujemy nad tym, aby zrobić plan na trzy kolejne Zjazdy. Stowarzyszenie dorasta, ale w pewnym sensie wraca także do swoich korzeni. Przed nami nowe otwarcie, nowe szanse i wyzwania, a czas oczekiwania na kolejne u-Rodziny, Drogi Czytelniku, minie szybciej niż myślisz. Do zobaczenia! ●

GŁÓWNY PARTNER I SPONSOR

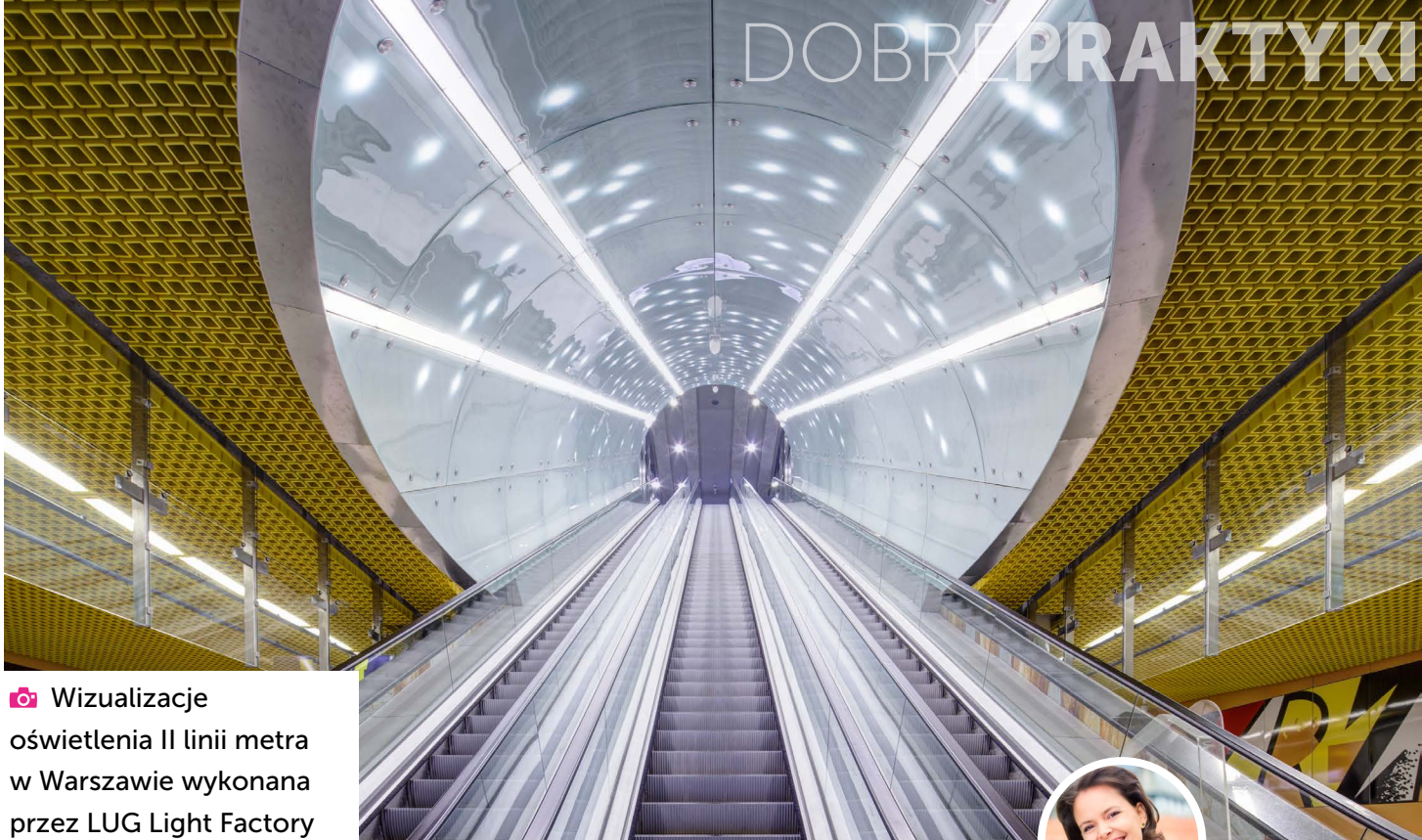


WSPÓŁORGANIZATORZY



PATRONAT HONOROWY





 **Wizualizacje**
oświetlenia II linii metra
w Warszawie wykonana
przez LUG Light Factory



**dr Adrianna
Lewandowska, MBA**
Partner Zarządzający,
doradca ds. strategii
i sukcesji w firmach
rodzinnych,
Lewandowska i Partnerzy
Prezes Instytutu Biznesu
Rodzinnego

Przedsiębiorcy na straży tradycji i innowacyjności!

**Młodzi sukcesorzy nie boją się wprowadzania
śmiałych zmian.**

W polskich firmach rodzinnych do głosu coraz częściej dochodzą sukcesorzy. I... świetnie sobie radzą! Podejmują dobre biznesowe decyzje i rozwijają przedsiębiorstwa założone przez rodziców. Są wykształceni, znają firmę i branżę od podszewki, a ciężką pracą od najniższych stanowisk w firmie zdobyli autorytet wśród pracowników. Wreszcie, są odważni, pewni siebie i nie boją się ryzyka – z powodzeniem wdrażają nowatorskie pomysły.

Odwaga kluczem do sukcesu

Firma Plastwil jest liderem w produkcji systemów mocowania szyn kolejowych. W 2010 roku firmę rodziców, Ireny i Leona Watkowskich, przejęła córka Izabella. Prawnik z wykształcenia, po zdaniu egzaminu adwokackiego miała inne plany na przyszłość – ostatecznie jednak przejęła odpowiedzialność za firmę.

Według Dagmary Nickel to właśnie współpraca nauki i biznesu jest kluczem do innowacji: te dwa światy zbyt rzadko współpracują.

W niekobiecej branży infrastruktury kolejowej w kilka lat wdrożyła nową misję przedsiębiorstwa, zmodernizowała park maszynowy i potroiła obroty. Zdecydowała się na pierwsze zagraniczne targi, podpisała pierwszy zagraniczny kontrakt. Zdywersyfikowała produkcję – Plastwil współpracuje dziś także z branżą motoryzacyjną i AGD. Najbardziej jest dumna ze zbudowania zespołu ludzi z pasją, który osiąga globalne sukcesy. Sukcesorka mówi, że firmy rodzinne są w stanie konkurować z zagranicznymi – potrzebują jednak odważnych właścicieli.

Nawet najbardziej egzotyczne rynki

Nestorzy rzadko po rozwinięciu biznesu w Polsce decydują się na ekspansję zagraniczną z samodzielnym prowadzeniem zagranicznego oddziału. Barierą jest często rodzina w Polsce, brak kompetencji językowych i znajomości przepisów prawnych w innych krajach. Decyzja o tym, że prowadzeniem działalności poza granicami kraju zajmie się sukcesor, jest nie tylko świetnym sposobem na rozwój, ale i ciekawym wyzwaniem dla samego sukcesora, który może zdobywać doświadczenie jako samodzielny przedsiębiorca.

Taką decyzję podjęła firma LUG Light Factory działająca od 1989 roku. Oprócz przedstawicielstw handlowych firmy w Paryżu i Dubaju, od 2012 istnieje Oddział LUG w Brazylii. Rozwinął go Eryk Wtorkowski, syn jednego z założycieli, Ryszarda.

Dziś wrócił do Polski i wzmacnia departament rozwoju strategicznego w Centrali Firmy w Zielonej Górze. Jego młodszy brat Jakub rozwija się w zakresie finansów i controllingu.

Współpraca nauki z biznesem kluczem do innowacji

Marian Nickel, prezes Grupy Nickel, rozdzielił biznes pomiędzy dwójkę dzieci: PTB Nickel przekazał synowi Michałowi, Nickel Development – córce Dagmarze. Ponadto w 2006 roku dzięki nowatorskiemu pomysłowi powstał pierwszy w Polsce prywatny park technologiczny, którego prezesem została Dagmara Nickel. Dziś park YouNick nie tylko wynajmuje powierzchnie biurowe i magazynowe, ale i wspiera najemców w szukaniu ścieżek rozwoju i możliwości finansowania.

Według Dagmary Nickel to właśnie współpraca nauki i biznesu jest kluczem do innowacji: te dwa światy zbyt rzadko współpracują. Naukowcy nie biorą pod uwagę potrzeb przedsiębiorców – tworzą projekty, które nie mają szans na wykorzystanie w praktyce. A przedsiębiorcy, zamiast skupić się na inwestowaniu w przyszłość, koncentrują się na bieżącej sprzedaży. Projekt YouNick zmienia tę sytuację – uczy współpracy, kultury organizacyjnej nastawionej na innowacje oraz łączy biznes, naukę i technologię.

Nowe pokolenie – nowe możliwości!

Młode pokolenie wchodzące do firm rodzinnych znajduje nowe ścieżki rozwoju! Zachowując wartości rodzinne i firmowe sukcesorzy szukają innowacji: produktowych, technologicznych, organizacyjnych czy marketingowych. Mają wiedzę, kompetencje i zapał do pracy, który mogą przerodzić się w siłę napędową działań firmy rodzinnej.

Jedną z okazji do wystuchania, jakie pomysły na współpracę w wyzwaniach zarządzania strategicznego mają sukcesorzy i nestorzy, będzie III Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych (Poznań, 18-19 kwietnia 2016, www.kongresfirmrodzinnych.pl). Pracując z firmami rodzinnymi widzę, że młodemu pokoleniu warto zaufać i wspólnie wdrażać nowatorskie pomysły. ●

📷 Wizualizacje oświetlenia lotniska w Kopenhadze wykonana przez LUG Light Factory



Budowanie wizerunku przedsiębiorstwa rodzinnego



Budowanie dobrego wizerunku firmy rodzinnej pozwala na osiągnięcie długoterminowych korzyści.



dr Alicja Hadryś-Nowak

Dyrektor Centrum
Przedsiębiorstw
Rodzinnych Spółka
Celowa Uniwersytetu
Ekonomicznego
w Poznaniu, Ekspert
Instytutu Biznesu
Rodzinnego

Wielu właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych uważa, że budowanie wizerunku ich firmy jest niepotrzebne. Uważają oni, że „dobry towar” oraz „wysokiej jakości świadczone usługi” obronią się same.¹ I tak jest. Pozostaje tylko jedna kwestia: jak o tym wszystkim dowiedzą się potencjalni klienci?

Dobrze przygotowana i prowadzona kampania wizerunkowa przedsiębiorstwa rodzinnego, nawet tego, które jest obecne na rynku od lat, może pozwolić na odróżnienie się od konkurencji oraz działać na rzecz wzrostu i długoterminowej rentowności. Silna i rozpoznawalna marka przyczynia

się do podniesienia wartości prowadzonej działalności. Szacuje się, że 60% wartości największych spółek notowanych na Wall Street stanowią wartości niematerialne i prawne stworzone przez silne

marki. Poniżej przedstawiam kilka zasad, które warto wykorzystać dla rozwoju marki.

Marka to coś więcej niż logo i kampania reklamowa

Reklamy i promocje z pewnością pomogą w budowaniu świadomości przedsiębiorstwa rodzinnego, ale nie zawsze przekładają się na różnicowanie marki i tworzenie kapitału własnego. Przekaz kampanii reklamowej powinien być skierowany na różnice pomiędzy przedsiębiorstwem rodzinnym a jego konkurencją. Zasada jest prosta: bez odróżnienia się nie tworzy się wartości i tym samym nie ma co liczyć na poprawę zysków.

Osiągnięcie znaczącego zróżnicowania marki jest zakorzenione w zrozumieniu emocji klientów

Klienci mogą skorzystać z wielu produktów lub usług dostępnych na rynku, jednak będą wybierać te, które zaspokoją ich potrzeby fizyczne i emocjonalne. Najsilniejszą podstawą do wyróżnienia marki jest zrozumienie potrzeb obecnych i przyszłych klientów. Około 90% konsumentów podejmując decyzje o zakupie opiera się na emocjonalnym spełnieniu. Dlatego też stworzenie wokół marki przedsiębiorstwa rodzinnego emocjonalnie wciągającej historii jest kluczem do różnicowania jego wizerunku.

Zaprojektuj swoje biuro tak, aby jak najwięcej mówiło o wizerunku, który budujesz

Pierwsze wrażenie ma trwałe skutki. W swojej książce pt. „Blink” Malcolm Gladwell pisze, że tylko kilka sekund zajmuje podświadomości wyciągnięcie pozytywnych lub negatywnych wniosków. To, co widać na zewnątrz oraz wewnątrz wpływa

Wizerunek czyli to, jak postrzegają nasze działania inni, czy uważają, że jesteśmy uczciwi, sumienni, znamy się na rzeczy itp., jest jednym z najważniejszych elementów każdej podejmowanej działalności.

również na postrzeganie, na wyobrażenie tego, czego możemy się spodziewać po świadczonych usługach lub produktach.

Konsekwentnie spełniaj lub nawet przekraczaj oczekiwania klientów

Zadaniem i rolą reklamy oraz strony internetowej, a także profili w mediach społecznościowych, jest kreowanie oczekiwań wobec przedsiębiorstwa rodzinnego. Jeżeli doświadczenia klientów stale przewyższają ich oczekiwania, wtedy taka firma nie tylko zdobędzie zaufanie oraz lojalność obecnych klientów, ale również przyciągnie następnych. Kluczem do tego jest spójność wszystkich elementów tworzących wizerunek firmy: od pracowników, poprzez miejsce, aranżację pomieszczeń, wystrój, zapachy czy nawet muzykę. Ważne jest aby określić wartości, jakie będą określać wizerunek, np. jakość, rzetelność, uczciwość itp. Następnie należy się upewnić, że cały zespół rozumie, jak istotna jest jego rola w budowaniu owego wizerunku.

Nieustannie pracuj aby poprawiać wizerunek oraz jego znaczenie

Ciągłe poprawianie jest uzasadnione tak długo, jak długo wprowadzane ulepszenia stanowią

Dobrze zaprojektowany wizerunek zapewnia przewagę, a najbardziej rentowne przedsięwzięcia to nie te, które są najtańsze, ale te, które są najlepiej postrzegane przez klientów.

znaczącą różnicę dla odbiorców. Dlatego też planując, a następnie wprowadzając zmiany zawsze należy pamiętać o tym, co naprawdę odróżnia dane przedsiębiorstwo od innych. Poza tym – jak dowodzą badania – klienci z reguły niechętnie odnoszą się do zmian, ponieważ te często wymagają dostosowań. Wprowadzając zatem zmiany w przedsiębiorstwie, zadbajmy, by były one dla klientów znaczącymi ulepszeniami i aby nie sprawiały im dodatkowych trudności w korzystaniu z naszych produktów.

Strategia kreowania wizerunku staje się ostatecznie strategią całego przedsięwzięcia

Strategia wizerunkowa ma wpływ na każdy aspekt zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Jedną z firm, która uważana jest przez specjalistów za najlepiej zarządzającą wizerunkiem na świecie, ogłosiła ostatnio reorganizację swojej funkcji marketingowej. Chcą oni skupić się na holistycznym zarządzaniu wizerunkiem tak, aby wszelkie działania firmy, na każdym poziomie decyzyjnym były ze sobą spójne i tym samym – wiarygodne.

Wizerunek czyli to, jak postrzegają nasze działania inni, czy uważają, że jesteśmy uczciwi, sumienni, znamy się na rzeczy itp., jest jednym

z najważniejszych elementów każdej podejmowanej działalności. Na stworzenie odpowiedniego wizerunku potrzeba bardzo dużo czasu oraz prze-myślanej strategii. Niestety, dobrą reputację oraz dobry wizerunek można stracić w ciągu chwili. Dlatego też warto jest korzystać z usług specjalistów, ekspertów takich jak księgi, doradcy podatkowi czy prawnicy. O ile te wymienione są coraz częściej wykorzystywane w prowadzeniu działalności przez przedsiębiorców, o tyle doradztwo w zakresie budowania wizerunku czy planowania marketingowego jeszcze bardzo rzadko.

Aby dobrze zbudować wizerunek, trzeba dokładnie wiedzieć, kim jest klient danego przedsiębiorstwa. Trzeba wiedzieć, gdzie mieszka, co robi, ile zarabia, jak wygląda. Jak się zachowuje, gdzie robi zakupy codzienne i okazjonalne? Ile ma lat, jest singlem, czy głową rodziny? Czym się pasjonuje? Jeśli klientem jest inna firma, wtedy również należy wiedzieć czym się zajmuje, jakimi wartościami się kieruje. Aby zatem prowadzić właściwą kampanię marketingową i wizerunkową, należy jak najwięcej dowiedzieć się o obecnych, ale i potencjalnych klientach, a także o bezpośredniej konkurencji.

Dobrze zaprojektowany wizerunek zapewnia przewagę, a najbardziej rentowne przedsięwzięcia to nie te, które są najtańsze, ale te, które są najlepiej postrzegane przez klientów. ●

¹ Wyniki badania przeprowadzonego na próbie 150 właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych nt. budowania wizerunku oraz świadomości marki przedsiębiorstwa rodzinnego. Badanie zostało przeprowadzone w okresie lipiec-październik 2015 roku.

Pułapki rozwoju

Założyciele polskich firm rodzinnych pamiętają zapewne okres organicznego rozwoju w pierwszych latach funkcjonowania swoich przedsiębiorstw.

Wszyscy (pracownicy także) autentycznie utożsamiali się z firmą, byli mocno zaangażowani, każdy czuł się odpowiedzialny za każdy element funkcjonowania młodego organizmu gospodarczego, a pełna informacja docierała bezpośrednio do każdego. Firma była elastyczna, decyzje podejmowano w racjonalnie krótkim czasie, a w sytuacji kryzysu następowała pełna mobilizacja, szybka reakcja i nastawienie na rozwiązanie problemów.

Lata mijały

Po latach firmy rozrosły się, powstały struktury organizacyjne, procedury, systemy motywacyjne. Pracownicy zaczęli utożsamiać się już nie z firmą, ale z grupą (działem, zespołem), w której przyszło

im świadczyć pracę, a ich odpowiedzialność spadła do poziomu przydzielonego zadania. Podobnie dostęp do informacji ograniczył się do poziomu jednostek organizacyjnych, tworząc wyizolowane silosy. Nastąpiła minimalizacja zaangażowania przy dążeniu do maksymalizacji korzyści finansowych. Wydłużył i skomplikował się proces decyzyjny, a w sytuacji kryzysowej trudna współpraca pozioma potęgowała często zbyt długi czas reakcji.



Andrzej Bocheński

Nestor w firmie
WINOMAN.PL,
Doradca w firmie PM
Doradztwo Gospodarcze

Czas na sukcesję

Po kilkudziesięciu latach rozwoju, kiedy przyszedł czas na przekazanie firmy młodszemu pokoleniu, próba oglądu stanu rodzinnego organizmu gospodarczego często wskazuje, że nasze przedsiębiorstwa obrosły technokratami i biurokracją, w strukturach namnożyły się pośrednie szczeble kierownictwa i pojawiły się antagonizmy pomiędzy poszczególnymi działami. Informacja stała się walutą, a dostęp do niej stał się wyznacznikiem władzy. Wprowadzono budżetowanie, ze śledzeniem odchyleń i poszukiwaniem winnych, a zaangażowanie zastąpiła postawa roszczeniowa i asekuracja. Kontrola i nagradzanie lub karanie stały się powszechną praktyką.

Pracować inaczej

Aby uniknąć takich negatywnych pułapek rozwoju, wyzwaniem staje się takie zorganizowanie firmy, które zapewni wydajność pracy i zaangażowanie odpowiadające firmie założycielskiej, mimo znacznie większych rozmiarów.

Frederic Laloux opisuje¹ kilkanaście organizacji zatrudniających od 400 do 40 000 pracowników, o płaskiej strukturze samoorganizujących się, małych zespołów. W organizacjach tych nie ma przełożonych i podwładnych, nie ma stanowisk pracy i zakresów obowiązków. W zamian są pełnione ochotniczo role. Nie ma awansów, w zamian są płynne zmiany ról w oparciu o wspólne uzgodnienia członków zespołu. Rekrutacja prowadzona jest w oparciu o wywiady z kandydatami prowadzone przez przyszłych kolegów z pracy, a wdrażanie nowo zatrudnionego pracownika przewiduje szkolenia z umiejętności budowania relacji i kultury organizacyjnej firmy. Czas pracy jest elastyczny i oparty na indywidualnych zobowiązaniach, a wynagrodzenia są ustanawiane (i różnicowane)

Po kilkudziesięciu latach rozwoju, kiedy przyszedł czas na przekazanie firmy młodszemu pokoleniu, próba oglądu stanu rodzinnego organizmu gospodarczego często wskazuje, że nasze przedsiębiorstwa obrosły technokratami i biurokracją.

przez pracowników w odniesieniu do wspólnie wypracowanego poziomu wynagrodzenia zasadniczego. Brak jest motywowania finansowego, za to możliwa jest nagroda – udział w zyskach. Procesy decyzyjne są całkowicie zdecentralizowane, ale oparte o wewnętrzny proces doradczy. Wszyscy mają dostęp do wszelkiej informacji w czasie rzeczywistym, włącznie z finansami i wynagrodzeniami. Nie ma żadnych mierzalnych celów sprzedażowych, a budżetowanie ograniczone jest do minimum bez śledzenia odchyleń.

Przyszłość

Pionierskie organizacje opisane w książce F. Laloux nie wiedziały o sobie nawzajem, eksperymentowały niezależnie. Działają w odmiennych lokalizacjach i sektorach, ale mimo to wypracowały zaskakująco zbieżne praktyki nowatorskiego działania, przynoszące biznesowe sukcesy. Nie jest to zatem model teoretyczny czy utopijna wizja, ale działające w rzeczywistości organizmy biznesowe. Czy przyszłość będzie należała do takich organizacji? ●

¹ Frederic Laloux, Pracować inaczej, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, 2015



Urszula Hoffmann

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

 **Józef Mazur**
w swoim zakładzie

Wpisani w pejzaż

Kiedy chodzę ulicami Krakowa, zauważam, że z miesiąca na miesiąc ubywa małych zakładów rzemieślniczych znajdujących się tam od wielu lat.

Swoje małe warsztaty zamykają szewcy, krawcy, kuśnierze, zegarmistrzowie. Żal mi tych miejsc, które miały swój niepowtarzalny klimat, w których miało się wrażenie, że czas stanął w miejscu. Dlatego postanowiłam porozmawiać z kilkoma starymi rzemieślnikami o ich pracy, zanim i ich warsztaty nie znikną z pejzażu mojego miasta...

Moim pierwszym rozmówcą jest **pan Józef Mazur, którego zakład tapicerski mieści się w Krakowie, na os. Słonecznym 11.**

U. Hoffmann: Panie Józefie, od jak dawna wykonuje Pan zawód tapicera?

Józef Mazur: Dość dawno skończyłem 70 lat, a w zawodzie jestem od 15. roku życia. Po szkole podstawowej poszedłem na trzyletnią praktykę do „prywaciarza”, potem skończyłem jeszcze kurs

zawodowy. Zaraz potem podjąłem pracę i prawdziwych umiejętności nabyłem już w praktyce. Meble są różne, do każdego trzeba podejść inaczej, pomyśleć chwilę jak się do niego zabrać. Robię to już ponad 57 lat, więc mam ten fach już w jednym palcu, czasami śni mi się nawet po nocach.

Najpierw pracowałem w Spółdzielni Cis w Krakowie, robiliśmy meble, również tapicerowane. Tam nauczyłem się fachu. W 1978 r. dostałem propozycję od Prezesa, żeby razem z kolegą otworzyć punkt tapicerski w Nowej Hucie, w miejscu należącego do spółdzielni sklepu meblowego, który nie przynosił dochodów. A ponieważ zarobki w spółdzielni były niewielkie, przyjąłem propozycję mając nadzieję, że „na swoim” zarobię więcej. Z początku też nie było żadnych kokosów, ale z czasem stanęliśmy na nogi, choć lekko nie było. Żeby coś zarobić, trzeba było pracować po 12–15 godz. Pamiętam stan wojenny, kiedy często kilka dni z rzędu zostawałem na noc w pracy, bo godzina policyjna uniemożliwiała mi powrót do domu, jeśli musiałem skończyć jakieś zamówienie i zostać dłużej. To nie jest bardzo dochodowy fach. Za 8 godz. pracy nie da się dobrze zarobić, dalej musimy pracować po 12 godz. Od kilku lat jest coraz trudniej. Pracujemy więcej, a pieniędzy jest mniej.

Kim są Pana klienci? W sklepach jest teraz mnóstwo mebli, ale są one najczęściej kiepskiej jakości. Dlatego wielu ludzi woli odświeżyć stare fotele czy wersalki, które wciąż są w dobrym stanie, wymagają jedynie nowej tapicerki.

Utrzymujemy się głównie dzięki starszym ludziom, przywiązanim do swoich mebli, którzy chcą im przedłużyć żywot.

Mamy też dużo zamówień ze szpitali, domów pomocy społecznej. Wymieniamy tapicerkę na



leżankach, fotelach, wózkach do przewozów chorych. Widocznie bardziej im się to opłaca niż kupować nowe.

Czy ma Pan w swoim fachu dużą konkurencję?

Konkurencja nie jest żadnym problemem. Na rynku brak jest teraz takich fachowców. Zlikwidowane zostały szkoły zawodowe, nie wiem, co będzie jak wymrze stare pokolenie fachowców. Nie każdemu chce się to robić. Tapicerka meblowa to jest naprawdę ciężka praca, szczególnie przy starych, antycznych meblach. Renowacja antyków jest dość popłatna, ale wymaga mnóstwa czasu i cierpliwości. Nie ukrywam, że ta praca daje mi też dużą



satysfakcję. Kiedy klient przywozi stary, zniszczony mebel, a odbiera taki, który wygląda jak nowy, to mnie to cieszy. Ciągnie mnie do tej pracy, nie wyobrażam sobie bez niej życia. Jak człowiek lubi swoją pracę, to robi ją z przyjemnością i wtedy też jest efekt. Mam wrażenie, że my, starzy rzemieślnicy bardziej czujemy się odpowiedzialni za to, co wychodzi spod naszej ręki, gwarantujemy jakość swoim nazwiskiem. Dotrzymujemy też terminów. Młodym już tak na tym nie zależy, żeby zadowolić klienta, przywiązać go do siebie. Niedługo już nikt nie będzie naprawiał mebli, już teraz większość z nich to są takie „jednorazówki”, jak się zepsują, to trzeba wyrzucić i kupić nowe.

Nie ukrywam, że ta praca daje mi dużą satysfakcję. Kiedy klient przywozi stary, zniszczony mebel, a odbiera taki, który wygląda jak nowy, to mnie to cieszy. Ciągnie mnie do tej pracy, nie wyobrażam sobie bez niej życia.

Mógłby Pan już dawno pójść na emeryturę, a co-dziennie przychodzi Pan do warsztatu. Dlaczego?

Jestem „na swoim” od 1978 r., trudno powiedzieć jak długo jeszcze. Ale na pewno wolę chodzić do pracy, niż siedzieć w domu i wystuchiwać „trucia” żony. Tu jestem pan na włościach. Przychodzą ludzie, rozmawiam z nimi, a nie patrzę beczynnie w okno. Jestem tu tyle lat, że wszyscy w okolicy mnie znają. Kilka lat temu, to na prawie każdej ulicy w Krakowie był jakiś rzemieślnik, teraz gdzieś wszyscy poznikali.

Dawniej nie dało się otworzyć zakładu tak szybko jak teraz, że wystarczy zgłosić firmę w urzędzie. Trzeba było mieć papiery mistrzowskie, być w zawodzie minimum 7 lat, żeby móc otworzyć zakład i wziąć jakichś uczniów na naukę.

Mam satysfakcję, bo tego, co umiem, wyuczyłem mojego syna i już od wielu lat pracujemy razem. Jest już dobrym fachowcem i wiem, że nie przyniesie wstydu naszemu nazwisku i przywróci świetność jeszcze niejednemu meblowi.

Bardzo dziękuję za rozmowę. ●

Dlaczego sukcesja w firmach rodzinnych jest problemem w Polsce?

Spółeczność naukowców i praktyków zajmujących się fenomenem przedsiębiorstw rodzinnych już od dawna jest świadoma znaczenia sukcesji dla ich funkcjonowania, wzrostu i rozwoju.



dr hab. Wojciech Popczyk
Uniwersytet Łódzki

Biznesy, w których aktualni przedsiębiorcy planują z wyprzedzeniem kontynuację swojego przedsięwzięcia i utrzymanie go w rękach młodego pokolenia rodziny, rozwijają się szybciej i lepiej. Jednak takie przedsiębiorstwa rodzinne stanowią mniejszość w całej swojej populacji. Z obserwacji i badań wynika, że większość przedsiębiorców, zwłaszcza tych odnoszących sukcesy, chciałaby, aby ich potomkowie przejęli to, co oni stworzyli i rozwinęli, ale są jakieś „okoliczności”, które to

utrudniają. Otóż prąródłem tych „okoliczności” są uwarunkowania socjologiczne/antropologiczne a dokładniej mówiąc dominujący typ rodziny dwupokoleniowej (nuklearnej), egalitarnej lub nie-egalitarnej, który występuje w większości krajów zachodnich, USA i w Polsce też.

Rodzina dwupokoleniowa

W rodzinie tego typu członkowie młodego pokolenia mają swobodę myśli, czynów, wyborów



i po usamodzielnieniu się odchodzą z domu rodzinnego i zakładają własne gospodarstwa rodzinne. W kulturze tej wiadomo, że rodzice nie będą zatrzymywać dzieci ani ich monitorować bez powodu, a dzieci odejdą i ułożą swoje życie zawodowe według własnych aspiracji. Oczywiście proces socjalizacji, czyli wychowywanie młodych i przekazywanie im systemu wartości, ma miejsce i jest tym skuteczniejszy, im lepsza jest komunikacja między członkami rodziny. Komunikacja, której wynikiem są kompromisy, jednomysłność albo zgoda w kwestii ustalania norm moralno-etycznych i ich przestrzegania.

Komunikacja międzypokoleniowa

Warto byłoby, aby przedmiotem takiego komunikowania się międzypokoleniowego stały się – obok norm moralnych – decyzje co do losu biznesu zarządzanego przez aktualnych przedsiębiorców rodzinnych i aby komunikację tę rozpocząć jeszcze w okresie wczesnego rozwoju dziecka. Komunikacja na ten istotny temat rozciągnięta w czasie zaowocuje przemyślanym i dojrzałym wyborem młodych. Nie naruszy w żaden sposób fundamentu kultury rodziny nuklearnej. Młodzi nadal mają swobodę decyzji, mogą mieszkać z dala od rodziców, ale wśród realnych opcji kariery zawodowej jest

ta związana z kontynuacją biznesu rodzinnego na własnych warunkach. Brak komunikacji lub nieefektywna komunikacja (jednostronne narzucanie norm, rywalizacja) co do przyszłości biznesu zmniejszają prawdopodobieństwo jego kontynuacji rodzinnej.

Nie do przecenienia jest angażowanie młodych w przedsiębiorczych rodzinach nuklearnych w doręczną pracę na rzecz biznesu w czasie wolnym od nauki i szczególne gratyfikowanie ich za ten dodatkowy wysiłek, który w miarę upływu czasu może przerodzić się w pasję. Ponadto, czas spędzony wspólnie w miejscu pracy zwiększa częstotliwość i głębokość interakcji między pokoleniowej, co z kolei powiększa zasoby kapitału społecznego. Inną pozytywną konsekwencją niezobowiązującej obecności młodych w środowisku biznesu jest ich praktyczna nauka zachowań przedsiębiorczych, a stopniowe dopuszczanie młodych do podejmowania decyzji kształtuje ich orientację przedsiębiorczą: zarządzanie ryzykiem, innowacyjność i proaktywność. Są to bezcenne kompetencje życiowe i zawodowe bez względu na przyszłą ścieżkę kariery zawodowej, które – niestety – nie są kształcone w naszym systemie oświaty w przeciwieństwie do systemów w innych krajach na świecie.

Modele sukcesji

W przypadku odmiany egalitarnej rodziny dwupokoleniowej problemy z sukcesją mogą jeszcze dotyczyć zasady równego traktowania wszystkich członków młodego pokolenia w podziale ewentualnej masy spadkowej seniorów, w tym biznesu. W krajach zachodnich często sprzedaje się biznes, a pieniądze tak uzyskane dzieli się równo między młodymi. U nas w Polsce zasadę równości traktowania wszystkich dzieci bez względu na to, czy są zaangażowane w biznes, czy nie, realizuje się poprzez dystrybucję równych udziałów w biznesie

między nimi. Rodzi się wtedy naturalna sprzeczność interesów między tymi zaangażowanymi w biznes a tymi, którzy nie wiążą swojej kariery zawodowej z nim.

Rodziny wielopokoleniowe

Z kolei w kulturze przedsiębiorczych **rodzin wielopokoleniowych** nie ma w zasadzie problemów z obecnością kandydatów na sukcesorów. Występują tam jednak częściej konflikty między nimi, jeśli jest ich większa ilość, rywalizacja i niedostateczna motywacja do kształcenia, nabywania i rozwoju kompetencji związanych z zarządzaniem biznesem. Rodzina taka ma strukturę patriarchalną, na czele której jest głowa rodziny podejmująca wszystkie kluczowe decyzje życiowe i zawodowe dotyczące członków rodziny i samego biznesu (komunikacja oparta na narzucaniu norm). Nawet trzy pokolenia rodziny zamieszkują wspólne gospodarstwo domowe lub lokują się w bliskim sąsiedztwie. Taki typ rodziny dominuje w Azji, we Włoszech, w Ameryce Południowej i na Wschodzie Europy. U nas w Polsce możemy spotkać kultury wielopokoleniowe wśród Górali, na Wschodzie Polski lub w środowiskach rolniczych. Problemy z sukcesją mogą występować także w tej kulturze, ale natura ich jest inna niż w przypadku kultury rodziny dwupokoleniowej.

Uwarunkowania socjologiczno-antropologiczne powodują, iż problemy z sukcesją w przedsiębiorstwach rodzinnych mają charakter strukturalny. Były, są i będą, bez względu na to, czy nam się to podoba, czy nie. Regularna edukacja na temat specyfiki funkcjonowania „rodzinnych” i zwiększanie ich świadomości w zakresie wyzwań sukcesyjnych i roli komunikacji międzypokoleniowej i wewnątrzpokoleniowej w stawianiu im czoła wydają się być jedynym, najbardziej racjonalnym postulatem. ●

Sukcesja biznesu czy sukcesja majątku rodzinnego?

**Przekazanie firmy następcom
nie zawsze jest możliwe. Wtedy
pozostaje sukcesja majątku.**

Wie pan, u mnie z sukcesją będzie krucho... Syn nie chce, córka nie chce, mam coraz większy dylemat, co z tym wszystkim zrobić? – takie pytania usłyszałem w kulisach ostatnich u-Rodzin w Opolu. Okazuje się, że w wielu firmach rodzinnych sukcesja biznesu stoi pod sporym znakiem zapytania.

Czasem sukcesor lub sukcesorzy wahają się, czy chcą przejąć na siebie odpowiedzialność za firmę i jej dalszy rozwój. Nie zawsze widzą przyszłość w branży reprezentowanej przez firmę założoną 20 czy 30 lat wcześniej, a czasem chcieliby



Łukasz Martyniec

doradca sukcesyjny,
prawnik, wykładowca,
ekspert Instytutu
Biznesu Rodzinnego,
redaktor naczelny portalu
planowaniespadekowe.pl,
właściciel Kancelarii
Sukcesyjnej MARTYNIC
(www.kancelariasukcesyjna.pl)

realizować się w biznesie, lecz niekoniecznie w tym segmencie. Albo zupełnie nie widzą siebie w roli przedsiębiorcy, osoby zarządzającej, a nawet pasywnego udziałowca i mają inne plany na życie. Rodzice przeważnie widzieliby dzieci u sterów rodzinnego biznesu za następne 20 lat. Ale przecież nie da się tego robić na siłę. Czy wówczas rzeczywiście powinniśmy zaprzestać rozważań na temat sukcesji? Oczywiście, że nie!

Biznes to tylko jeden ze składników majątku

Spróbujmy przyjąć następującą perspektywę: jesteśmy rodziną biznesową, która składa się przynajmniej z kilku osób. Każda z nich realizuje własną ścieżkę życiową, zawodową, rodzinną. Ma własne zainteresowania, sposób na życie i pomysł na siebie. Jeśli wszyscy członkowie rodziny zaangażowani są w rodzinne przedsiębiorstwo – wiele nas łączy. Mamy wspólne wartości, nie wyobrażamy sobie życia bez rodzinnego biznesu i wspólnej pracy na jego rzecz. Ale nie zawsze tak jest. W rodzinie pojawiają się nowe osoby, zięciowie, synowie, dzieci. Zmieniają się też uwarunkowania gospodarcze – pomysły sprzed 30 lat nie zawsze gwarantują dobrą perspektywę na przyszłość.

Biznes rodzinny – niezależnie od jego wielkości i formy prawnej – jest tylko jednym ze składników rodzinnego majątku. Obok niego są nieruchomości, może gotówka, może inne aktywa, które pojawiły się właśnie dlatego, że biznes pozwala zarabiać pieniądze. Struktura własności i forma prawna jest bardzo istotna z punktu widzenia prawa, ale popatrzmy teraz na całość funkcjonalnie. Jako rodzina dysponujemy szeregiem aktywów o różnej wartości, charakterze i zróżnicowanych wymogach z punktu widzenia zaangażowania w zarządzanie.

Wszystko, co posiadamy, powinno czemuś służyć. To przecież nasz majątek i on jest dla nas, a nie my dla niego. Jeśli rzeczywiście w ramach procesu sukcesji biznesu w rodzinie zapadną decyzje, że odstępujemy od planu przekazania działającej firmy kolejnemu pokoleniu, konieczne są inne decyzje.

Zasadnicze pytanie: po co nam majątek?

Wszystko, co posiadamy, powinno czemuś służyć. To przecież nasz majątek i on jest dla nas, a nie my dla niego. Jeśli rzeczywiście w ramach procesu sukcesji biznesu w rodzinie zapadną decyzje, że odstępujemy od planu przekazania działającej firmy kolejnemu pokoleniu, konieczne są inne decyzje. Należy wówczas – w sposób kontrolowany i przemyślany na wielu płaszczyznach – zmienić charakterystykę majątku na taką, która posłuży rodzinie i poszczególnym jej członkom na nowym etapie życia.

Być może firmę należy sprzedać lub zamknąć, albo tak zrestrukturyzować sposób zarządzania, aby pozostawić własność w rękach rodziny, a zarząd powierzyć osobom z zewnątrz. Jeśli firmę sprzedamy lub zlikwidujemy, pozostaną aktywa finansowe lub inne (np. nieruchomości), które można wykorzystać inaczej – adekwatnie do potrzeb rodziny. Podstawowe cele to zazwyczaj zabezpieczenie Seniorów oraz umożliwienie



dzieciom realizowania się w rolach, które będą dla nich odpowiednie. Na temat podziału majątku rodzinnego na Strefę Seniora i Strefę Juniora pisałem już w Relacjach (nr 3(11)/2015). A dzieci? W oparciu o posiadane zasoby mogą rozpocząć zupełnie nowy biznes, lub otrzymać środki dające przychód pasywny. Wszystko zależy od struktury majątku, jego wartości i planów właścicieli. Możemy mieć przecież kilka różnych firm, gdzie każda zarządzana jest przez inną osobę z rodziny i adekwatnie do tego podzielona jest własność.

Sukcesja biznesu – czasem. Sukcesja majątku – zawsze!

Niezależnie zatem, czy uda się przekazać działającą firmę następnemu pokoleniu – jesteśmy rodziną

i czeka nas sukcesja rodzinnego majątku. W wielu branżach dobra koniunktura jest tylko przez określony czas. Fakt, że jesteśmy przedsiębiorcami, wykorzystujemy do tego, aby w tym czasie zarobić pieniądze i pomnożyć majątek. Przecież coraz większa część rodzinnego majątku może służyć do tego, aby dostarczać pasywnego przychodu. Wszystko zależy od tego, w co poszczególni członkowie rodziny chcą się angażować. Dobrze przemyślany plan sukcesji buduje się między innymi właśnie w oparciu o te założenia. Najlepiej, jeśli zasady zarządzania rodzinnym majątkiem skodyfikowane są w Konstytucji Rodzinnej. ●



Jak ugryźć opór

czyli praktyczne wskazówki, jak przygotować sobie podatny grunt do wdrażania zmian



Ewa Tomczak

trener biznesu,
konsultant
i marketingowiec z pasją
do ludzi, ewatomczak.pl

Patrząc na popularne modele wprowadzania zmian można dojść do wniosku, że wystarczy wszystko zaplanować, żeby poszło gładko. Zgodnie z logiką opracowujesz więc pomysł. Określasz nowe procesy, role i zadania. Uwzględniasz niezbędne zasoby. I przychodzi ten dzień, kiedy dowiadujesz się niespodziewanie, że „nie mamy czasu, żeby to teraz zrobić”, bo „to nie jest dobry moment”, a zresztą „nie ma sensu naprawiać tego, co nie jest popsute”. Znasz to?

Niedasizm pospolity

Opór to zupełnie naturalne zjawisko. Niezależnie od stanowiska, ludzie będą musieli zainwestować w zmianę swój czas i energię. Trzeba będzie nauczyć się czegoś nowego, zmienić nawyki i sposób

myślenia. Przyjdzie czas stawić czoło niepewnej przyszłości i na nowo się w niej odnaleźć. To wysiłek i ryzyko. Zarówno członkowie rodziny, jak i pozostali współpracownicy stracą, przynajmniej na chwilę, poczucie bezpieczeństwa.

Jak przeżywamy stratę?

Reakcje ludzi w sytuacji ważnych zmian dobrze opisuje **cykl żalu** opracowany na bazie publikacji

szwajcarskiej psycholożki dr Elisabeth Kubler-Ross. Materiał, który pierwotnie dotyczył przybliżenia perspektywy nieuleczalnie chorego pacjenta¹, został z powodzeniem wykorzystany w praktyce zarządzania zmianą. Okazuje się, że również w tym przypadku ludzie stają przed ryzykiem potencjalnie dużych strat.

Według modelu, na informację o zmianie pierwsze pojawiają się zaprzeczenie i niedowierzanie. „U nas to nie przejdzie. W zeszłym roku też miały być zmiany i nic z tego nie wyszło.” Po tej fazie przychodzi etap złości i agresji. Pojawiają się protesty, przeszkadzanie i słyhać obiekcje. „Po co nam w ogóle te zmiany? Są zupełnie niepotrzebne!” Kolejnym krokiem jest doświadczenie smutku i poczucia straty. Wtedy rozstajemy się ze starymi nawykami. Kiedy naprawdę odpuścimy przeszłość, pojawia się akceptacja. Wtedy dopiero jesteśmy gotowi do eksperymentowania z nowym.

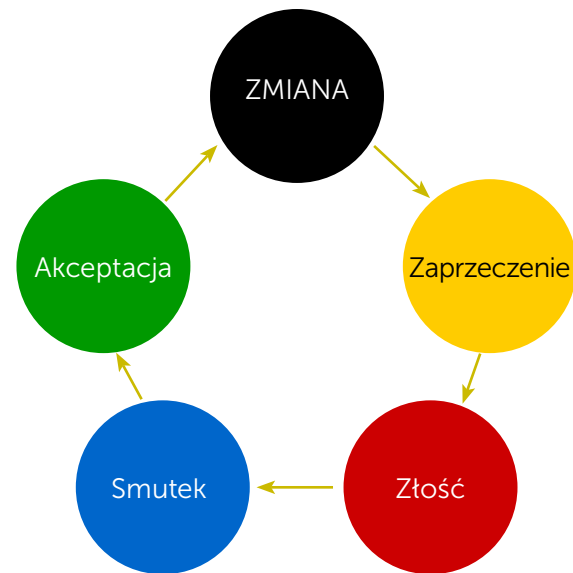
Jak minimalizować poczucie niepewności i zagrożenia, które powoduje takie reakcje?

Oto trzy wskazówki

WSKAZÓWKA #1 – JEDNOMYŚLNOŚĆ I JASNY KOMUNIKAT

Według badań postawa menadżerów najwyższego szczebla jest obecnie najczęściej wskazywanym czynnikiem, który wpływa pozytywnie na wynik wdrożenia zmiany (ponad 76%)². Petne przekonanie i **jednomyślne poparcie** właścicieli dla wprowadzanych zmian są więc kluczowe. Bez tego usprawnienie ma niewielkie szanse powodzenia.

Pół żartem wspominane czasem „wystanie wspólnika na wakacje”, żeby pod jego nieobecność



 Cykl żalu

wprowadzić zmiany, może w dłuższej perspektywie przynieść ośmiotakane skutki. Brak spójności na najwyższym szczeblu zmniejsza zaufanie współpracowników do wdrażanych działań.

Kierownictwo firmy to wzór zachowań i postępowania dla pozostałych pracowników. Bądźcie zmianą, którą chcecie wdrożyć. Zbudujcie jeden front. Mówcie jednym głosem.

WSKAZÓWKA #2 – KOMUNIKACJA I EDUKACJA

Wprowadzając usprawnienia, nie można się komunikować „za bardzo”. W tym przypadku im więcej wykorzystamy możliwości dotarcia do współpracowników, tym lepiej. Nie wszyscy są na czwartkowej kolacji u mamy i jeśli przy stole zapadają ważne dla procesu ustalenia, warto je komunikować współpracownikom.

Przekazywane informacje powinny być szczere, spójne i czytelne. Ważne, żeby docierały

Opór może objawiać się w różnej formie i natężeniu. Należy się go jednak spodziewać przy wprowadzaniu każdej zmiany. Warto pamiętać, że próba zwalczenia go siłą wywołuje agresję i wzmacnia niechęć do nowego.

z wyprzedzeniem, dając możliwość **dwustronnej komunikacji**. Zadawane pytania, zgłaszane uwagi i sugestie, to znak zaangażowania pracowników i tego, że chcą włączyć się w proces.

Otwarta, dwustronna komunikacja jest narzędziem, które zminimalizuje powstawanie plotek i oporu wynikającego z niedoinformowania. Zaplanujcie schemat przekazywania informacji wcześniej i wybierzcie osobę, która będzie dbała o ten obszar.

WSKAZÓWKA #3 – KORZYSTANIE Z PEŁNEGO POTENCJAŁU

W tych firmach rodzinnych, w których władza jest silnie skupiona w rękach właściciela, często jest on jedynym źródłem pomysłów i inicjatorem zmian. Jeśli osoba taka jest szczególnie kreatywna, przedsiębiorstwo może całkiem nieźle funkcjonować przez wiele lat.

Nikt nie ma jednak monopolu na nowe pomysły, a żeby się optymalnie się rozwijać, warto korzystać z **kreatywności i zaangażowania** wszystkich pracowników. Potwierdzają to badania. 80% respondentów uważa uwolnienie twórczego potencjału

za klucz do wzrostu³. Wspólnie wypracowane rozwiązania są lepsze, bo uwzględniają różnorodne potrzeby i perspektywy, których nie widać ze szczytu. Skutkiem ubocznym jest to, że pracownicy czują się bardziej zmotywowani, bo mają realny wpływ na swoją pracę i działanie firmy.

Żeby mieć dobry pomysł, trzeba najpierw mieć dużo pomysłów, a o te najłatwiej w twórczych, międzydziałowych grupach. Inicjujcie i wspierajcie wspólne rozwiązywanie problemów i oddolne propozycje usprawnień.

Sojusz zamiast wojny

Opór może objawiać się w różnej formie i natężeniu. Należy się go jednak spodziewać przy wprowadzaniu każdej zmiany. Warto pamiętać, że próba zwalczenia go siłą wywołuje agresję i wzmacnia niechęć do nowego. Również ignorowanie nie jest dobrym wyjściem. To, że nie mówimy o problemach, nie sprawia, że one znikają.

Kiedy więc dostrzeżesz opór, warto zacząć od zaakceptowania jego obecności. Kiedy potraktujesz go jako częściowego sprzymierzeńca, odkryjesz i nazwiesz prawdziwe obawy oraz potrzeby, które się za nim skrywają. Wtedy łatwiej będzie sobie z nimi poradzić. I tym, którzy oporują, i Tobie. ●

¹ E. Kubler-Ross „Rozmowy o śmierci i umieraniu”

² Szkoła Zarządzania Zmianą „Ogólnopolskie badanie zarządzania zmianą, Wrocław 2015”. Podobne stanowisko zaprezentował wcześniej J. P. Kotter, „Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń.”, Harvard Business Review Polska 2004

³ Adobe Systems, komunikat prasowy, 23 kwietnia 2012; badanie zostało przeprowadzone wśród pięciu tysięcy ludzi

Klimat organizacyjny a motywacja do pracy i wyniki firmy

Dobrze płacimy, a ludzie z pracy odchodzą. Co wpływa na odczucia pracowników?



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

Wysoka płaca nie zawsze idzie w parze z dużą motywacją pracowników. To wtedy, gdy badając klimat organizacyjny stwierdzamy dość wysoki poziom frustracji pracowników w kilku istotnych dla klimatu obszarach. Natomiast poprawa klimatu organizacyjnego zdecydowanie pozytywnie wpływa na motywację, poprawia efektywność zespołu i podnosi zyski firmy.

Czym jest **klimat organizacyjny**? To subiektywne odczucia pracowników co do tego, jaka jest „atmosfera” w ich konkretnym miejscu pracy. Klimat organizacyjny jest zjawiskiem krótkoterminowym,

tworzonym przez aktualnych liderów, zarządzających. Liderzy mogą go łatwo stworzyć lub zmienić. Z przyjściem nowego lidera klimat może ulec całkowitej zmianie.

Inaczej jest z **kulturą organizacyjną**, która jest trwała, długoterminowa i nie ulega łatwo zmianie. Kultura organizacyjna to głęboko zakorzeniony charakter firmy, który wynika z długotrwałego stosowania formalnych i nieformalnych systemów,

wartości, zasad, norm zachowania, zwyczajów, rytuałów i tradycji.

Czynniki wpływające na klimat organizacyjny – magiczna szóstka

- **Klarowność** – to takie poczucie pracownika, że wie czego się od niego osobiście oczekuje. Jednocześnie pracownik rozumie, jakie są cele i zadania firmy, jak to co on robi, wiąże się z tymi celami. Czyli rozumie misję firmy, kierunek w jakim się ona rozwija ale też zadania jakie poszczególni pracownicy realizują w zgodzie z celami. **Pytania: Czy pracownicy znają cele: swoje, firmy i swoje w firmie? Czy mają wizję rozwoju firmy?**
- **Standardy** – to waga, jaką firma przywiązuje do angażowania się pracowników w realizację zadań; ważna jest jakość wykonania zadań oraz doskonalenie się. **Pytania: Jak ważne jest w firmie doskonałe wykonanie pracy? Czy pracownicy otrzymują informacje zwrotne – pozytywne i negatywne? Czy toleruje się przeciętność?**
- **Nagradzanie** – to poczucie docenienia, uznania. **Pytania: Czy nagrody przeważają nad karami? Czy nagrody zależne są od osiągnięć?**
- **Odpowiedzialność** – to takie poczucie pracownika, że wykorzystywane są jego kompetencje poprzez delegowanie zadań i prac. Poczucie niezależności, autonomia, możliwość podejmowania samodzielnie zadań. **Pytania: Czy deleguje się zadania, odpowiedzialność i uprawnień decyzyjne? W jaki sposób sprawowana jest kontrola? Jak traktuje się podejmowanie rozsądnego ryzyka?**
- **Elastyczność** – to poczucie ograniczeń w firmie, stopnia biurokratyzowania, otwarcia na nowe pomysły. **Pytania: Czy pracownicy czują się swobodnie? Jak przyjmuje się nowe pomysły?**

- **Zaangażowanie zespołu** – to poczucie bycia zespołem, chęć współpracy, zadowolenie z pracy, poczucie dumy. **Pytania: Czy pracownicy są dumni z pracy w firmie? Czy sprawnie rozwiązują konflikty? Czy są skłonni poświęcić dodatkowy wysiłek dla wspólnych celów?**

Czynniki klimatu organizacyjnego, w których uważamy największą lukę (rozdźwięk) między oczekiwaniami pracowników a wymaganiami stawianymi przez menadżerów, stanowią o złym klimacie i nad tą zmianą trzeba popracować. Zmniejszenie, zamknięcie tej luki ma duży wpływ na poprawę klimatu i wzrost efektywności zespołów.

Które luki w naszych firmach są największe? Czyli nad czym i jak popracować aby poprawić klimat organizacyjny?

Istotne dla poprawy klimatu jest nie to, które czynniki są ważniejsze od innych, ale to, w których istnieją największe luki między stanem faktycznym a oczekiwaniami pracowników. Z naszych doświadczeń, badań w polskich firmach wynika że największe luki powstają w czynnikach: nagradzanie, elastyczność i klarowność. Mają one zatem największy wpływ na poczucie dobrego klimatu organizacyjnego i nad tymi czynnikami należałoby popracować.

Nagradzanie, to wynagradzanie finansowe i uznanie

Wynagradzanie jest niezbyt trwałym narzędziem zwiększania motywacji ponieważ pracownicy dość łatwo się do niego przyzwyczajają i oczekują coraz więcej. Natomiast uznanie, przejawiające się w chwaleniu, docenianiu poprzez różne sposoby niematerialne jest zdecydowanie bardziej skuteczne. Niestety w naszych firmach menadżerowie nie

doceniają tego stymulatora, bardzo rzadko chwalą pracowników, pochwały są na ogół zdawkowe, ogólne.

Wyrażanie uznania dla pracy poszczególnych pracowników jest niezmiennie istotne dla budowania dobrego klimatu. Rzadko jest jednak stosowane, ponieważ nie mamy pozytywnych wzorców kulturowych. Najczęściej stosujemy krytykę uważając, że jest ona naturalna i powinna motywować. Obawiamy się też, że pochwały mogą brzmieć sztucznie i być mniej skuteczne niż krytyka.

Ponieważ pracownicy, zarówno ci z rodziny, jak i spoza rodziny, oczekują rzetelnych słów uznania, pochwały, docenienia, a najczęściej ich nie otrzymują. Zmniejszenie luki między ich oczekiwaniem a stanem jaki jest, to bardzo dobry sposób na poprawienie klimatu organizacyjnego, a tym samym zwiększenie motywacji do pracy, w dalszej kolejności zwiększenie wyników firmy. Czyli stosujemy różnorodne formy uznania.

Poziom elastyczności postrzegany przez pracowników ogranicza biurokracja (nadmiar ograniczających regulaminów, procedur...), a zwiększa innowacyjność, otwartość na nowe pomysły

Niski poziom elastyczności może zagrażać rozwojowi firmy. Ważne dla poprawy klimatu jest aby menadżer zmniejszył lukę między oczekiwaniem członków zespołu a stanem elastyczności jaki jest. Niezwykle istotna jest uważność i świadome zarządzanie. Niektórzy pracownicy oczekują większej elastyczności, samodzielności, tak by mogli realizować swoje innowacyjne pomysły, inni natomiast potrzebują więcej stałości, zasad, procedur (np. w księgowości). Aby pobudzić pracowników do samodzielności, elastyczności można

skorzystać z hasła jednego z menadżerów: „załatw to sam, ale jeśli nie czujesz się na siłach, zadzwoń do mnie”. Gwarantuje to poczucie bezpieczeństwa pracownikowi podczas „wypraw innowacyjnych”.

Klarowność to czynnik najsilniej powiązany z wydajnością pracownika

Menadżerowie nie radzą sobie z zaspokojeniem oczekiwań pracowników w zakresie klarowności. Najczęściej dlatego, iż koncentrują się na tym, co trzeba zrobić w aktualnej sytuacji, a prawie całkowicie pomijają to, dokąd firma zmierza, jej misję, kierunek rozwoju, cele długoterminowe. A jeszcze rzadziej informują jaki jest cel, sens i miejsce pracownika w budowaniu, rozwijaniu firmy. Ten brak rozumienia kierunku rozwoju firmy i swojego w niej miejsca jest przyczyną niskiej motywacji i często rezygnacji z pracy.

Stworzenie zdrowego i motywującego klimatu organizacyjnego w zespole to rzadkie dobro, które może tworzyć przewagę konkurencyjną na rynku. No i nie wymaga dużych nakładów finansowych. Wymaga jednak inteligencji emocjonalnej i społecznej, odwagi i stanowczości, zrozumienia tego, co należy zrobić, aby ten klimat zbudować, utrzymać czy poprawić.

Przedstawione trudności w obszarze klimatu organizacyjnego można pokonać, stosując świadomie odpowiednie style zarządzania i wprowadzając stan naprawczy. Dobrze jest mieć wiedzę, które style są odpowiednie do przetwarzania trudności występujących w danym czynniku klimatu w firmie. Stylów jest sześć, a wybór właściwych jest najskuteczniejszym narzędziem poprawy klimatu organizacyjnego.

O stylach zarządzania – w następnym numerze. ●

Dlaczego tak trudno badać firmy rodzinne?

(z doświadczeń
własnych)

**Badanie przedsiębiorczości
rodzinnej jest trudne ze
względów metodologicznych
i wizerunkowych.**



**dr Alicja Winnicka-
Popczyk**

Katedra Finansów
i Strategii
Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Łódzki

Badania firm rodzinnych mają na celu poznanie mechanizmów funkcjonowania oraz potrzeb rozwojowych tych podmiotów. Zdobytą tą drogą wiedzę można wykorzystać dla wsparcia biznesu rodzinnego w przypadku wystąpienia ewentualnych problemów, a także wyprzedzająco, chcąc przyspieszyć jego procesy wzrostowe. Badanie przedsiębiorczości rodzinnej narażone jest jednak na wiele trudności, głównie o charakterze metodologicznym i wizerunkowym.

Problemy metodologiczne

- Wśród problemów metodologicznych na pierwsze miejsce wysuwa się brak wypracowania, zaakceptowania i upowszechnienia jednoznacznej definicji firmy rodzinnej. Postępowanie się definicją stworzoną każdorazowo na potrzeby konkretnych badań sprawia, że ich wyniki mogą okazać się nieporównywalne w skali krajowej i międzynarodowej. Tak się zresztą dzieje, badania tego samego problemu często przynoszą rozbieżne rezultaty. Jednocześnie powstaje pytanie, czy ze względu na różnorodność przedsiębiorstw rodzinnych celowym, sensownym i w ogóle możliwym będzie stworzenie takiej jednej uniwersalnej definicji? Czy nie lepiej sformułować definicje kolejno mikro, małych, średnich i dużych (ale prywatnych) firm rodzinnych? W przypadku spółek publicznych („gietdowych”) należałoby natomiast obowiązkowo uściślić, która firma jest rodzinna? Czy wystarczy, że rodzina tylko kontroluje własność, czy powinna równolegle pełnić wiodące funkcje w zarządzie i radzie nadzorczej?
- Konsekwencją istnienia odrębnych definicji w zależności od typu przedsiębiorstwa rodzinnego będzie konieczność przeprowadzania badań w obrębie konkretnych populacji wraz z formułowaniem zindywidualizowanych dla niej wniosków. Podstawowym błędem jest analizowanie i wnioskowanie na podstawie przypadkowo dobranych, zasadniczo różniących się od siebie podmiotów.
- Wielu badaczy nie może oprzeć się pokusie badania wyłącznie publicznych firm rodzinnych z rynku NewConnect i GPW S.A. w Warszawie, zobligowanych do sporządzania i publikacji sprawozdań finansowych, raportów oraz opracowywania i dystrybucji prospektów emisyjnych. Łatwo na ich podstawie tworzyć statystyki

„Wszystkie szczęśliwe rodziny są do siebie podobne, każda nieszczęśliwa rodzina jest nieszczęśliwa na swój sposób.”
Lew Tołstoj „Anna Karenina”

czy rankingi. Można to zrozumieć, jednakże to firmy mikro, małe, średnie i duże prywatne stanowią zdecydowaną większość w gospodarce i to one najczęściej potrzebują wsparcia. Świadome wykluczenie z programów badawczych krzywdzi te podmioty oraz wypacza lub stwarza niepełny obraz przedsiębiorczości rodzinnej w naszym kraju.

- Niezmiernie istotny jest dobór metod badawczych właściwych dla przedsiębiorstw rodzinnych. Generalnie nie sprawdzają się i są mało przydatne metody ilościowe, na skutek opisanych wyżej przyczyn definicyjnych. Zdecydowanie bardziej efektywne okazują się badania jakościowe, zwłaszcza metoda monograficzna i jej szczególna odmiana – studium przypadku (case study). W ramach metody monograficznej największych korzyści przysparza technika wywiadu pogłębionego i obserwacji uczestniczącej (jeśli istnieje taka możliwość) oraz analiza materiałów firmowych pierwotnych (nieprzetworzonych). Niestety, przeprowadzenie zarówno wywiadu pogłębionego, jak i obserwacja nie należą do łatwych przedsięwzięć, ale to za ich pośrednictwem możemy uzyskać informacje, których respondenci nie chcą przekazać wprost, albo wręcz pragną je zataić. Bycie dobrym obserwatorem wymaga natomiast nie tylko spostrzegawczości, ale przede wszystkim umiejętności właściwej oceny i interpretacji tego, co się widzi i słyszy, a to już kwestia posiadanego

tzw. doświadczenia życiowego. Nie zaleca się przeprowadzania ankiety. W przypadku firm rodzinnych odpowiedzi mogą być obarczone szczególnie dużą dozą subiektywizmu, z uwagi na silną kulturę prywatności.

- Częstym błędem jest przeprowadzanie badania firm rodzinnych w wymiarze bezwzględnym, tzn. bez porównania ich w badanym zakresie z tzw. próbą kontrolną w formie nierodzinnych odpowiedników. Badania bezwzględne pełnią w zasadzie jedynie funkcję poznawczą, a ich przydatność naukowa może być ograniczona. Natomiast badania porównawcze (względne) są źródłem cennej wiedzy, nie tylko o wartości poznawczej, ale także normatywnej i aplikacyjnej. Projekty badawcze większości ośrodków naukowych na świecie prowadzone są właśnie metodą porównawczą.

Problemy wizerunkowe

Kwestie wizerunkowe firm rodzinnych mogą dostarczać badaczom jeszcze większych problemów. Na cóż nam bowiem doskonała metodologia, skoro materia badawcza uległa odkształceniu. Z czego może wynikać taka sytuacja?

- Po pierwsze, firma rodzinna nie jest anonimowa. Jak powiadają Amerykanie, „nazwisko rodziny znajduje się na szyldzie”. Zdarza się, że przedsiębiorstwa nie chcą, aby identyfikować je z podmiotami rodzinnymi, najczęściej z powodu głęboko zakorzenionych kompleksów, powstałych na skutek niewystarczająco pozytywnego lub wręcz negatywnego wizerunku przedsiębiorczości rodzinnej wśród lokalnej społeczności, w regionie, w kraju. Znane są nawet jeszcze dziś przykłady, że właściciele prowadzący

biznes rodzinny, wstydzą się do tego przyznać, bo przecież to coś gorszego i zupełnie nie na te czasy.

- Silna kultura prywatności utrudnia uzyskanie szczerych odpowiedzi na tematy związane chociażby z sukcesją własności i władzy, dotyczące finansów, zarządzania, konfliktów rodzinnych czy planów na przyszłość (mimo zapewnienia o zachowaniu tajemnicy naukowej i służbowej). Wielu z badanych czuje się po prostu niekomfortowo, opowiadając o problemach swojej firmy, ma poczucie zdrady i naruszenia tajemnicy swojej rodziny i prowadzonego przez nią przedsiębiorstwa. Z satysfakcją natomiast opowiadają o odnoszonych sukcesach, będących często zasługą kolejnych pokoleń rodziny. Tymczasem wytrawnego badacza, bardziej interesując przyczyny niepowodzeń i porażek, nawiązując do filozoficznego stwierdzenia Lwa Tołstoja ze wstępu do „Anny Kareniny”.

Blaski pracy badacza firm rodzinnych

Czy badania firm rodzinnych mają w takim razie jakieś pozytywne strony? Czy warto jest poznawać firmy rodzinne? Odpowiedź brzmi zdecydowanie twierdząco. Poznajemy historię i dzień dzisiejszy tych znanych i mniej znanych rodzin i firm; jesteśmy w stanie podpowiedzieć, jak należy przeprowadzić sukcesję; jak finansować działalność bieżącą i rozwojową; jak udoskonalić zarządzanie, by wspomagało rozwój; jak pomóc w złagodzeniu konfliktów rodzinnych niszczących firmę. A jeśli widzimy owoce swojej pracy, to już wtedy wiemy na pewno, że warto pokonywać nawet poważne trudności, badając te bardzo specyficzne podmioty. ●

Wszystko zaczyna się od decyzji, aby...



**Marietta
Lewandowska**
Instytut Biznesu
Rodzinnego,
LEWANDOWSKA
I PARTNERZY

Własne refleksje o firmie rodzinnej

Temat firm rodzinnych niezmiennie jest mi bardzo bliski. Z uwagą śledzę kolejne wydarzenia im dedykowane, chętnie czytam o powstających inicjatywach organizowanych na ich rzecz, a już najbardziej się cieszę, kiedy dowiaduję się o coraz częściej głośniejszych sukcesach przedsiębiorców rodzinnych. I tu oczywiście nasuwa mi się pytanie, tak oczywiste, a zarazem tak trudne... jak to się dzieje, że niektóre firmy rodzinne z powodzeniem kierują swoje przedsiębiorstwa w stronę sukcesu, a innym nie udaje się wybić, nadążyć, czy nawet przetrwać na trudnym rynku pełnym konkurencji...

Każdy przecież robi co może!

Podążając dalej za moimi myślami... przecież najczęściej w każdym z takich przypadków rodzina jest zaangażowana w działalność rodzinną (mniej lub bardziej), właściciel stara się (jak może) rozwijać swoje przedsiębiorstwo poświęcając mu (możliwie) najwięcej czasu. Kiedy pojawiają się sukcesorzy, wytrwale działają na rzecz rodzinnego biznesu, pomagają, udzielają się i starają się jak najlepiej przygotować do swojej przyszłej roli. Oczywiście są też czynniki zewnętrzne, gospodarcze, ekonomiczne, sytuacja na rynku, trendy, sytuacje nieprzewidziane... cały zestaw innych rzeczy, które w równej bądź i większej mierze wpływają na sukces bądź porażkę przedsiębiorstwa. Ale gdyby tak... wszystko zależało tylko od... rodziny?

Wszystko zaczyna się od jednej decyzji

Przeczytałam niedawno takie jedno mądre zdanie: „wszystko zaczyna się od decyzji, aby być szczęśliwym”. Pomyślałam wtedy od razu, że odnosząc się do firm rodzinnych, to zdanie powinno brzmieć inaczej – wszystko zaczyna się od decyzji, aby założyć firmę. Albo od decyzji, aby przekazać firmę. Albo od jakiegokolwiek innej, ale bardziej STRATEGICZNEJ decyzji. Bardziej... poważnej, realistycznej. Bo przecież o szczęściu chyba nie można decydować – ono albo jest, albo go nie ma. Ale kiedy zaczęłam się nad tym zastanawiać głębiej, myśląc o tych wszystkich przypadkach, kiedy udana sukcesja zapewniła przedsiębiorstwu trwałość i sukces, kiedy założyciel firmy w momencie jej otwarcia chciał po prostu realizować swoje marzenia i pasję... kiedy rodzina zjednoczyła się, aby wspólnymi siłami zabezpieczyć swoją przyszłość i razem realizować wspólną wizję... czy to nie są właśnie powody do szczęścia? Albo raczej... czy to, że każda z tych osób podjęła decyzję o tym, aby podążać za szczęściem, aby robić w życiu to, co sprawia mu radość, aby prawdziwie być szczęśliwym, nie doprowadziło do sukcesu nie tylko w ich życiu prywatnym (osobistym), ale też zawodowym? Myślę, że tak. I myślę, że każdy powinien zacząć... od takiej właśnie decyzji. Aby być szczęśliwym człowiekiem. ●

Dołącz do nas!

Łączymy, by budować



www.firmyrodzinne.pl

iFR[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH