

relacje

MAGAZYN
FIRM
RODZINNYCH

ISSN 2353-6470

NR
46 04

grudzień
2021



SMAK WŁADZY SUKCESORA FIRMY RODZINNEJ

4_ Czy celem władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym jest władza?
| prof. nadzw. dr hab. Wojciech Popczyk

8_ Czy sukcesor ma władzę?
| Izabela Kielczyk, Kuba Kielczyk

10_ Siedem wyzwań sukcesorów
| Andrzej Krótki

14_ Zmiana modelu przywództwa związana z przejściem firmy
przez sukcesję
| Tomasz Kalko

18_ Zamiast PRESJI model PERMA – czyli jak sukcesor może zadbać
o swój dobrostan
| Oliwia Samelak

20_ Sztafeta sukcesu w sukcesji
| Robert Węglarz, Andrzej Kowalczyk

22_ Po co mi ta transformacja cyfrowa?
| Michał Paradowski, Wiesław Karpowicz

24_ Aktualizacja strategii marketingowej po sukcesji
w firmie rodzinnej
| Kamila Kierzek-Mechło, Radosław Mechło

28_ Jak rozwijać firmę rodzinną gotową do konkurencyjności
w przyszłości?
| Zuzanna Mikołajczyk

30_ Firmy rodzinne z branży e-commerce na rynkach
międzynarodowych
| Gniewomir Pieńkowski

34_ Podstawy wiedzy dla nowego pokolenia przedsiębiorców
rodzinnych
| dr hab. Alicja Winnicka-Popczyk

37_ Fundacja rodzinna w pytaniach i odpowiedziach
| Daria Leszczyk

39_ Wsparcie facylitatora w prawnym procesie sukcesji inwestycją
w kapitał relacyjny
| dr Sonia Szramek-Karcz, Robert Mikulski

42_ Nowosądecka gościła Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych
| Andriy Tsyaputa

relacje

Wydawca:

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
Al. Jerozolimskie 154
02-326 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:

RECEVENT
www.recevent.pl

Okładka:

Feodora / Adobe Stock

Fotoedycja:

Anna Beler, Andriy Tsyaputa

Fotografie ilustracyjne:

Freepik

Kopowanie, przedruk,
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.



Maria Adamska

Redaktor Naczelna,
maria.adamska@fimyrodzinne.pl
www.fimyrodzinne.pl

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Jaki smak ma władza sukcesora firmy rodzinnej? I czym się różni od smaku władzy założyciela czy menedżera spoza rodziny? Od smaku władzy najemnego prezesa banku, fabryki samochodów lub korporacji medialnej?

Władza sukcesora wydaje się łatwa do osiągnięcia i utrzymania – jest to przecież osoba wyznaczona od dawna do tej roli przez rodzinę, najczęściej wzmocniona statusem właściciela, niemająca konkurentów, niezmuszona do „wyścigu szczurów”...

A jednak – jednak smak tej władzy może być także gorzki, sukcesor musi zmierzyć się przecież z oczekiwaniami, którym być może nie chce lub nie potrafi sprostać. Jest wszak kimś innym niż założyciel, może mieć inne aspiracje, inną wizję rozwoju, inny styl zarządzania. Jest ponadto bacznie obserwowany przez pominiętych członków rodziny, pracowników, kontrahentów – nie zawsze życzliwie. Musi wejść w urządzony biznes i w nim się odnaleźć.

Rozważania na temat kolorów i smaków władzy sukcesora otwiera głęboka analiza istoty władzy w firmie rodzinnej prof. Wojciecha Popczyka. Władza rozumiana (...) *jako możliwość modyfikowania zachowań innych ludzi* lub (...) *możliwość stosowania szczególnych środków w dążeniu do osiągnięcia zamierzonego celu*, może mieć swoje źródło we własności, uczestnictwie w sieci powiązań interpersonalnych, wiedzy czy autorytecie. Jeżeli więc własność

czy uczestnictwo w sieci sukcesor dostaje niezależnie od siebie – w prezencie – to już wiedzę i autorytet musi zdobyć sam. A fakt, że coś „dostaje”, nie zawsze jest ułatwieniem w pełnieniu roli lidera.

W ramach tematu przewodniego „Smak władzy sukcesora firmy rodzinnej” inni Autorzy poruszają różne aspekty wchodzenia w rolę zarządzającego, zwracając uwagę na potrzeby w zakresie wypracowania modelu przywództwa, ułożenia relacji z odchodzącym nestorem, ułożenia procesów w firmie czy wreszcie odkrycie ścieżki wzrostu firmy w zmienionym otoczeniu.

Sukcesorów czekają także liczne wyzwania. W kolejnym dziale niniejszego numeru znajdziemy interesujące artykuły traktujące o wyzwaniach stojących przed rodzinnymi firmami, takich jak transformacja cyfrowa, sprzedaż internetowa, dopasowanie strategii marketingowej do wymagań klientów lub innowacyjność.

Stała rubryka „Prawo w praktyce” tym razem zawiera nie tylko rzeczowe omówienie kwestii fundacji rodzinnej, ale także rozważania na temat znaczenia wsparcia psychologicznego w procedurach prawnych.

Niniejszy numer kończymy krótkim opisem 14. Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych U-RODZINY, który odbył się w Muszynie, w gościnnych murach Hotelu Rodzinnego KLIMEK. Więcej informacji znajdą Państwo na naszej stronie www.u-rodziny.pl.

Drodzy Czytelnicy, oddaję w Wasze ręce 46. numer RELACJI i życzę ciekawej lektury. Z okazji natomiast zbliżających się Świąt Bożego Narodzenia i Nowego Roku składam najlepsze życzenia wszelkiej pomyślności, spokoju, radości i zdrowia. ●



Czy celem władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym jest władza?

„Za każdym razem, kiedy widzisz biznes, który odnosi sukces, oznacza to, że ktoś kiedyś podjął odważną decyzję”
(Peter Drucker)

Sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym jest przedmiotem zainteresowania zarówno przedstawicieli środowiska akademickiego, jak i samych praktyków życia gospodarczego.

Ci pierwsi wypełniają swoją misję polegającą na poznawaniu fragmentu rzeczywistości, opisywaniu go, wyjaśnianiu związków przyczynowo-skutkowych i wartościowaniu wykrytych prawidłowości, to znaczy uznawaniu, co jest słuszne, a co nie. W ten sposób powstają na bazie badań empirycznych teorie naukowe, które na zasadzie sprzężenia zwrotnego powinny trafiać do praktyki gospodarczej, aby udoskonalać, poprawiać tę rzeczywistość. Przedsiębiorcy rodzinni potrzebują wiedzy na temat specyfiki funkcjonowania swoich podmiotów, aby rozwiązywać problemy i nadawać biznesom właściwy kierunek strategicznego rozwoju, co umożliwi kontynuację międzypokoleniową i zapewni bezpieczeństwo finansowe obecnym i przyszłym członkom rodziny.



prof. nadzw. dr hab. Wojciech Popczyk

Katedra Strategii i Zarządzania Wartością
Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Łódzki

Sukcesja ma dwa wymiary – wymiar transferu własności przedsiębiorstwa oraz/i wymiar transferu władzy/zarządzania. Oba wymiary są równie istotne i wymagają od seniorów-przedsiębiorców jako inicjatorów sukcesji szczególnej uwagi, mądrości i inteligencji emocjonalnej.

Natura władzy

Samo pojęcie władzy nie doczekało się wyczerpującej i jednoznacznej definicji. Literatura pozwala jednak na wyszczególnienie dwóch różnych sposobów rozumienia pojęcia władzy. Definicja behawioralna określa władzę jako możliwość modyfikowania zachowań innych ludzi, powodowania, aby zachowywali się oni zgodnie z oczekiwaniami sprawującego władzę bez względu na szczebel jej sprawowania w hierarchii społecznej. Z kolei definicja instrumentalna traktuje władzę jako możliwość stosowania szczególnych środków w dążeniu do osiągnięcia zamierzonego celu. W tym drugim przypadku władza nie dotyczy tylko relacji ludzkich, ale także sprowadza się do alokowania, dysponowania zasobami szeroko rozumianymi. Źródłem władzy ekonomicznej może być własność, uczestnictwo w sieci powiązań interpersonalnych, siła ekonomiczna, wiedza (kompetencje, umiejętności, talenty związane z zarządzaniem) oraz autorytet.

Władza oparta na kompetencjach

W przedsiębiorstwie rodzinnym sukcesor nabywa mandat do sprawowania władzy, pełnienia funkcji menedżerskich dzięki rzeczywistej lub potencjalnej partycypacji we własności przedsiębiorstwa oraz z racji pokrewieństwa, małżeństwa lub powinowactwa z dotychczasowymi przedsiębiorcami władającymi biznesem. W zależności od potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa, jego wielkości, sukcesor może wywierać wpływ na zewnętrznych interesariuszy i tym samym sprawować władzę wykraczającą poza obszar przedsiębiorstwa (lobbowanie, sponsorowanie, filantropia). Czy to są warunki wystarczające, aby „smak władzy” oznaczał spełnienie, zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, tzn. potrzeby uznania i samorealizacji? Jeśli głównym motywatorem wewnętrznym sukcesora jest władza jako taka, to pewno tak. Są ludzie, których wewnętrznie motywuje do działania władza, innych motywują osiągnięcia, a jeszcze innych przynależność do określonej grupy społecznej. Trudno powiedzieć, która inklinacja jest najbardziej pożądana w przypadku pełnienia funkcji lidera w przedsiębiorstwie. Orientacja na władzę czy orientacja na osiągnięcia? Jeśli oprócz tytułu własności i koligacji rodzinnych źródłem władzy sukcesora są dodatkowo kompetencje, to władza determinuje osiągnięcia, a osiągnięcia wzmacniają władzę i budują

Młody sukcesor musi dopiero swoimi osiągnięciami zapracować na autorytet, ale wnoszone przez niego kompetencje budują jego pozycję w przedsiębiorstwie.

autorytet. Co prawda młody sukcesor musi dopiero swoimi osiągnięciami zapracować sobie na autorytet, ale kompetencje, które wnosi: wiedza na temat zarządzania (właściwe wykształcenie formalne jako etap przygotowania do przejęcia przedsiębiorstwa), wiedza technologiczna, inteligencja emocjonalna i inteligencja etyczna, wizja dotycząca biznesu, być może cenne doświadczenia wyniesione z pracy w innych organizacjach budują jego pozycję w przedsiębiorstwie, jak i w lokalnej społeczności oraz wśród partnerów biznesowych.

Kompetencje sukcesora, o których mowa, neutralizują możliwy szok i niepewność po zmianie lidera wśród wszystkich grup interesariuszy uważnie obserwujących poczynania młodego przedsiębiorcy. Nie należy oczekiwać, że rodzinna sukcesja władzy będzie wierną kontynuacją wizji strategicznej i kierunku rozwoju biznesu nkreślonych przez fundatorów, seniorów wycofujących się z czynnego zarządzania. Często istnieje przekonanie, że następca powinien mieć poglądy, styl przywództwa podobne do tych prezentowanych przez dotychczasowego lidera (w krańcowych przypadkach mówi się o tym, że sukcesor powinien być klonem ustępującego lidera).

Zmienia się świat, zmieniają się szybko warunki w otoczeniu biznesu, skraca się cykl życia technologii, postępuje globalizacja, cyfryzacja, rośnie natężenie konkurencji, pojawiają się nowe wyzwania, szanse i zagrożenia. W wielu przypadkach młody sukcesor, dzięki swoim kompetencjom, powinien zapoczątkować nowy, kolejny cykl życia biznesu, wprowadzić go na ścieżkę wzrostu i nadać mu właściwą dynamikę, co wiąże się z modyfikacją lub całkowitą zmianą dotychczasowej wizji i strategii jej implementacji. Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwo musi stawać się coraz bardziej profesjonalne, rozwijać umiejętności

i pozyskiwać zasoby, aby dalej rosnąć i pozostawać konkurencyjnym. To jest obowiązek będący drugą stroną medalu władzy sukcesora. Każda rodzina z wielopokoleniową tradycją przedsiębiorczą prędzej czy później dochodzi do punktu krytycznego, w którym przestaje zarządzać przedsiębiorstwem efektywnie i nie jest w stanie przeprowadzać je dalej na wyższy etap rozwoju organizacyjnego. Ktoś może błędnie pomyśleć, że nie należy w takim razie forsować wzrostu biznesu, co zagwarantuje rodzinie lepszą kontrolę nad nim i mniej skomplikowane zarządzanie. Niejednokrotnie na łamach RELACJI podkreślałem, że imperatywem każdego współczesnego przedsiębiorstwa jest nieustanny jego wzrost i rozwój, bo tylko to gwarantuje mu funkcjonowanie w długiej perspektywie czasu, dostosowanie się do zmian w samym otoczeniu lub kształtowanie tego otoczenia zgodnie z oczekiwaniami i tym samym zachowanie pozycji konkurencyjnej. Pomyślna transformacja wymaga, aby właściciel/lider i jego zespół menedżerski wyższego szczebla rozwijali i nabywali nowe umiejętności wraz z ekspansją przedsiębiorstwa.

Zgodnie z teorią zhierarchizowanych systemów E. Jaquesa, zdolność do przyswajania nowych umiejętności i niezbędnej wiedzy może zależeć od ich potencjału intelektualnego, talentu oraz wieku. Organizacje ewoluują w pewien ustalony i dający się przewidzieć sposób, a każdy etap charakteryzuje się swoistymi wymaganiami co do roli przewidzianej dla liderów i ich menedżerów na różnych szczeblach zarządzania (Hanks, 1993). W takim punkcie krytycznym pozarodzinna sukcesja zarządzania jest konieczna, mimo iż może wywoływać napięcia międzypokoleniowe, ale oznacza dojrzałość i odpowiedzialność aktualnych liderów za bezpieczeństwo finansowe i dobrobyt kolejnych pokoleń rodziny. Zmiana statusu rodziny menedżerskiej na rodzinę właścicielską może stać się faktem. Zawsze, jednak, istnieje możliwość powrotu do statusu pierwotnego (rodziny menedżerskiej i właścicielskiej) w przypadku pojawienia się rodzinnego kandydata na lidera, który spełni oczekiwania kompetencyjne otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego i będzie gotowy objąć to stanowisko.

Zasada generatywności rodziny

Warunkiem pierwotnym udanej rodzinnej sukcesji zarządzania jest zbudowanie platformy komunikacji międzypokoleniowej w początkowych fazach planowania transferu

Młodzi muszą poczuć, że mają wpływ na losy biznesu, który może być wehikułem realizacji ich ambicji i marzeń, lepszej przyszłości.

władzy, która pomogłaby potencjalnym sukcesorom wypowiedzieć się na temat przyszłości biznesu i ich roli w jego kontynuacji, zyskać aprobatę i wsparcie seniorów w zakresie modyfikacji dotychczasowej wizji i wprowadzenia zmian, które uczynią przedsiębiorstwo rodzinne atrakcyjnym miejscem zawodowego spełnienia się młodych. Listę tradycyjnych wartości i norm rodzinnych należy uzupełnić o te, które są ważne dla młodego pokolenia. Młodzi muszą poczuć, że mają wpływ na losy biznesu, który może być wehikułem realizacji ich ambicji i marzeń, lepszej przyszłości.

Firma rodzinna rozpoczyna swoją historię silnym poczuciem misji i wartości założycieli przynajmniej jako biznes. Wykryto w badaniach, że kontynuacja biznesu rodzinnego przez kolejne pokolenia jest możliwa, kiedy sukcesorzy będą afirmować, a nawet rozwijać te wartości oraz deklarować przywiązanie do nich. Aby młode pokolenie stało się częścią przedsiębiorstwa musi uczestniczyć w procesie tworzenia kolejnych norm i wartości rodziny w ramach dialogu partnerskiego, stanowiących podstawę infrastruktury moralnej biznesu. Rolą seniorów jest stworzenie platformy komunikacyjnej, międzypokoleniowej, aby zapewnić wspólnotowość wartości oraz wizji i misji biznesu. Często rezultatem komunikacji jest modyfikacja wizji i misji – po to, aby były one znaczące, zobowiązujące i atrakcyjne dla młodego pokolenia.

Dennis Jaffe, jeden z pionierów konsultingu dedykowanego przedsiębiorstwom rodzinnym, szukał najbardziej efektywnego modelu planowania i implementacji sukcesji w badaniach 100 dużych, wielopokoleniowych (co najmniej trzecie pokolenie rodziny sprawuje kontrolę) przedsiębiorstw rodzinnych w 20 krajach. Ponieważ są to przedsiębiorstwa, które od co najmniej 100 lat pozostają w rękach rodzin założycielskich, rosną i rozwijają

się modelowo, uznano, że ich praktyki sukcesyjne powinny stanowić przewodnik dla wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych zmagających się z transferem zarządzania. D. Jaffe nazywa rodziny kontrolujące te przedsiębiorstwa rodzinami generatywnymi, ponieważ generują one wartości i normy w sposób ciągły przez kolejne pokolenia i w ten sposób budują silną infrastrukturę moralno-etyczną rodziny i biznesu. We wcześniejszych publikacjach opisywałem infrastrukturę moralną jako istotny element kapitału społecznego rodziny, jako narzędzie kontroli społecznej w przedsiębiorstwie oraz wyjaśniałem mechanizm budowania tej infrastruktury poprzez komunikację między członkami rodziny opartą na dialogu partnerskim. Kumulowana infrastruktura moralna przez kolejne pokolenia jest naturalnym środowiskiem socjalizacji młodego pokolenia oraz źródłem budowania silnych relacji interpersonalnych z wewnętrznymi i zewnętrznymi społecznościami interesariuszy, a te relacje są naturalnym źródłem przewagi przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi.

Zasada grawitacji rodziny

Młodzi sukcesorzy przejmujący władzę w przedsiębiorstwie muszą pamiętać o zasadzie grawitacji rodziny, która ułatwia utrzymanie jego rodzinnego charakteru. Choć przedsiębiorstwa rodzinne powinny upodabniać się do swoich odpowiedników nierodzinnych w kwestii struktury *corporate governance* oraz wykorzystywania szans na profesjonalny wzrost, muszą pamiętać, aby nie utracić tego, co czyni je wyjątkowymi i stanowi źródło przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami, a mianowicie o zachowaniu i powiększaniu kapitału społecznego rodziny – wewnętrznego i zewnętrznego. To zjawisko nazywa się grawitacją rodziny i decyduje o długookresowym sukcesie biznesu. Przedsiębiorstwa generatywne mają zwykle jednego kluczowego członka rodziny (maksymalnie do 3) zajmującego centralną pozycję w organizacji. Osoby te personifikują tożsamość korporacyjną i dostosowują różne interesy do jasno określonych wartości i wspólnej wizji (rodziny i biznesu). Koncentrują się nie na wynikach kwartalnych lecz na kolejnej generacji liderów. Stoją na straży strategii, w centrum której są pracownicy, klienci i odpowiedzialność związana z lokalną społecznością i środowiskiem naturalnym. Filantropia jest ich szczególną aktywnością. Są twarzą organizacji, mają silne osobowości i charyzmę, skupiają wokół siebie utalentowane jednostki

i potrafią je utrzymać. Przedsiębiorstwa (nie tylko generatywne) z transparentną i merytoryczną strukturą *corporate governance* oraz z zasobami kapitału społecznego rodziny nie mają problemu z pozyskiwaniem liderów z lub spoza rodziny. Wszyscy kandydaci powinni podlegać ocenie według posiadanych kompetencji, potencjału rozwojowego (zdolności do zmian, uczenia się i rozwoju zawodowego w kierunku pełnienia coraz to bardziej złożonych i wymagających ról, które pojawiają się w przyszłości) i systemu wyznawanych wartości.

Podsumowanie

1. Władza sukcesora w przedsiębiorstwie rodzinnym będzie pozytywnie sprawcza dla biznesu i rodziny, jeśli jednym z jej źródeł będą kompetencje miękkie (społeczne) i twarde nabywane w procesie socjalizacji w rodzinie oraz podczas kształcenia formalnego, zawodowego. Władza instrumentalna w połączeniu z kompetencjami lidera gwarantują sukces.
2. W celu zapewnienia swobody decyzyjnej potencjalnym sukcesorom władzy, seniorzy powinni stworzyć platformę komunikacji międzypokoleniowej, która zapewni kontynuację generowania wartości rodzinnych i uzupełnianie ich o te ważne i atrakcyjne dla młodego pokolenia. Generowanie wartości międzypokoleniowych gwarantuje rodzinom i biznesom status generatywny.
3. Odpowiedzialność jest drugą stroną medalu władzy.
4. Mimo pożądaną orientacji na profesjonalizację zarządzania, sukcesorzy władzy muszą pamiętać o zasadzie grawitacji rodziny czyli o zasobie strategicznym, jakim jest kapitał społeczny rodziny wewnętrzny i zewnętrzny. Remedium na niepewność i turbulentność w otoczeniu jest połączenie profesjonalizacji sprawowania władzy (zarządzania) z tym unikalnym dla przedsiębiorstw rodzinnych zasobem.
5. Seniorzy, bez względu na to, czy pozostają aktywni w biznesie po dokonaniu sukcesji, czy definitywnie się z niego wycofują, zobowiązani są do szanowania i wspierania decyzji sukcesora, okazywania w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa zaufania i aprobaty dla jego poczynąń. Sukcesorzy mają uruchomić dźwignię strategiczną, która pozwoli przedsiębiorstwu na przejście na wyższy etap rozwoju, co wymaga przynajmniej modyfikacji dotychczasowej wizji i strategii jej realizacji. ●

Czy sukcesor ma władzę?

W sukcesji trzeba umieć „odpuścić”...



Większość procesów sukcesji w Polsce kończy się niepowodzeniem. Dzieje się tak dlatego, że sprawa tylko z pozoru wydaje się prosta, a w procesie tym tkwi wiele pułapek. Oprócz zagadnień prawnych czy podatkowych, na arenę wkraczają emocje, uczucia i różnice pokoleniowe, które, niestety, częściej są powodem konfliktów niż źródłem inspiracji.

Gdzie kończy się ranga ojca a zaczyna prezesa?

Największa trudność w sukcesji z punktu widzenia relacji pomiędzy sukcesorem a nestorem wynika z istnienia wielu poziomów zależności i rang poszczególnych osób zaangażowanych w proces przeniesionych z relacji rodzinnych na pole służbowe. Nie jest możliwe zniwelowanie tego, że pan prezes to mój ojciec, a podwładny dyrektor – to syn. Ojciec, z pozycji swojej rangi, będzie wymagał szacunku dla jego doświadczenia w prowadzeniu firmy, wiedzy i znajomości zagadnienia oraz rynku, a także będzie oczekiwał kontynuacji swojej wizji i wdrażania jego sposobów zarządzania przedsiębiorstwem. Syn będzie czuł się w obowiązku przyjmować i stosować rozwiązania narzucane przez ojca, choć ma pewność, że decyzje rodzica są już nieco przestarzałe, a sam tata słabiej już odnajduje się w realiach nowoczesnych relacji rynkowych.

Izabela Kielczyk: Można poradzić sobie z taką sytuacją, jednak wymaga to elastyczności i empatii z obu stron. Poznałam firmę, w której ojciec zdecydował się przekazać swój dorobek synom. Mając na uwadze wieloletnią pracę i związanie ojca z biznesem, synowie przygotowali swoją wizję na rozwój firmy i dokładny plan działania, który szczegółowo przedstawili tacie. Zaczęli działać z wyczuciem, stopniowo i bez zbędnego pośpiechu. Tata, nieprzekonany do nowoczesnego podejścia synów do biznesu, nie wierzył



Izabela Kielczyk

Psycholog biznesu, psychoterapeuta i trener ludzi biznesu. Współzałożyciel Pracowni Psychorozwoju Kielczyk, współwłaściciel i Generalny Dyrektor Zarządzający Bellako Sp. z o.o.



Kuba Kielczyk

Psychoterapeuta z nurtu psychologii procesu. Od ponad 10 lat prowadzi wraz z żoną (Izabelą Kielczyk) własną placówkę psychoterapeutyczną Pracownia Psychorozwoju Kielczyk w Warszawie. Pracuje indywidualnie, z parami, rodzinami i grupami.

w potrzebę działań na social mediach i w sukces sprzedaży internetowej. Czując jednak, że jest już trochę znużony pracą i trudno mu zrozumieć nowoczesne trendy w sprzedaży, przyjął rolę obserwatora i dawał synom coraz więcej swobody w podejmowaniu decyzji. Musiał z niechęcią pogodzić się ze zmianą sposobu funkcjonowania firmy i jej charakteru, jednak – ku jego zaskoczeniu – biznes ruszył do przodu, a synowie odnieśli sukces realizując swoją wizję na działalność. Tata zdobył się na „odpuszczenie” roli prezesa; synowie zaś wykazali się zrozumieniem i dojrzałością we wprowadzaniu swoich wizji biznesowych. Ta historia może być doskonałą lekcją i wzorem do naśladowania dla przyszłych sukcesorów i nestorów.

Będzie trudniej niż w dzieciństwie

W roli sukcesora największą trudnością jest przełamanie swoich stereotypów zachowań w stosunku do rodziców. Wchodząc do firmy taty lub mamy dzieci wnoszą w nią cały swój багаż doświadczeń z rodzicami z dzieciństwa. Nagle znów odnajdują się w „dziecięcych juniorkach” stojąc przed karcącym ich rodzicem. Boją się go lub złoścą reagując dokładnie tak samo, jak w dzieciństwie. Jako sukcesorzy dobrze sobie zdawać sprawę, że taka sytuacja może mieć miejsce, szczególnie kiedy rodzice byli bardzo dominujący i wymagający. „Wychodzące” z sukcesora dziecko nie buduje jego autorytetu w oczach rodziców i nie ułatwia nestorom decyzji o sukcesji władzy w firmie.

Paraliżująca dwuwładza

Często rodzice wpuszczają daną osobę do firmy i dają jej (teoretycznie!) nawet dość sporą przestrzeń i swobodę decyzyjności, ale niekoniecznie to potem respektują. Cały czas czują się wyżej położeni w hierarchii i oczekują, że dziecko będzie prowadzić firmę w zgodzie z ich zdaniem. W ten sposób rodzic wykorzystuje swoją rangę, żeby wywierać nacisk i wpływ na sukcesora. Dodatkowo, często rodzic i dziecko w firmie wcielają się w swoje domowe role i na przestrzeni służbowej rozgrywają się relacje rodzinne: np. stanowczy, nieznoszący sprzeciwu ojciec oczekuje bezkrytycznego wykonywania jego poleceń i wypełniania jego wizji. W takim przypadku nestor powinien sobie zdawać sprawę, że w ten sposób podważa autorytet sukcesora, czasem nieodwracalnie go umniejszając w oczach pracowników.

Kuba Kielczyk: Z naszych obserwacji jako psychologów wynika, że w procesach sukcesji w firmach rodzinnych jednym z największych problemów jest uzgodnienie ról i jasne określenie odpowiedzialności i decyzyjności oraz sposobu i przebiegu procesu przejścia firmy. Nie musi oznaczać to od razu zrzeczenia się zarządzania przez nestora; sukcesor może woleć spokojnie i stopniowo wdrażać się w życie firmy sprawując początkowo mniej eksponowane stanowisko. Jeśli potrzebuje on czasu, w takim wypadku błędem jest wrzucenie go na głęboką wodę. Błędem jest także kwestionowanie decyzji sukcesora lub nestora przez drugą stronę. Odpowiedzialności i decyzyjność nie mogą się wtedy pokrywać. Dwuwładza to prawdopodobnie najgorszy dla firmy scenariusz.

W takiej sytuacji zarówno pracownicy, jak i kontrahenci oraz klienci czują się zagubieni; nie wiedzą, czyja decyzja jest ważniejsza, ale instynktownie przypisują pierwszeństwo nestorowi jako właścicielowi i założycielowi firmy. Autorytet sukcesora spada. Dodatkowo pracownicy czują się niepewni, ponieważ nie mają pewności, czy sposób zarządzania firmą będzie przez sukcesora kontynuowany, a tradycja przez niego pielęgnowana. Obawiają się, czy będą w stanie odnaleźć się w nowych realiach firmy i kontynuować swoje w niej zatrudnienie.

Moment kluczowy

Prawdopodobnie najważniejszym momentem w procesie sukcesji jest to, jak do niej dochodzi. Czy był to pomysł rodziców, czy dzieci same chciały, czy może zostały zmuszone do przejścia firmy przez nestorów lub przez zaistniałą sytuację i podejmują decyzję o wejściu do firmy, np. żeby ją ratować. Moment ten będzie rzutował na całość procesu. Ponieważ, niestety, przypadków umiejętnego wprowadzenia dzieci do firmy jest niewiele, bądźmy tego świadomi; zasięgnijmy rady i dobrze się do niego przygotujmy, tak aby gładko i bezkonfliktowo przeprowadzić ten ważny etap w historii naszego przedsiębiorstwa i naszej rodziny.

Sukcesja to przekazanie

W procesie sukcesji to przede wszystkim nestor powinien zrozumieć, że przekazanie władzy w firmie powinno odbyć się skutecznie i na różnych poziomach. Poza pracą pozostaniemy nadal w relacji rodzic-dziecko, ale w pracy już relacja ta nie powinna mieć wpływu na sprawowanie władzy przez sukcesora, a nestor powinien „odpuścić”. To być może jest najtrudniejsze w życiu osób aktywnych zawodowo i przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces na rynku z własną firmą. Przychodzi moment, że trzeba podjąć decyzję o przejściu na emeryturę i przekazaniu firmy pod władzę sukcesorom. To nie jest jednak koniec świata. To kolejny, nieunikniony etap w życiu. Dobrze, nestorze, abyś był tego świadomy, przygotowany i pogodzony z odejściem z firmy. Jeżeli to dla ciebie trudne, warto przemyśleć, jak może wyglądać twoja emerytura – to nie musi być koniec, to może być nowy okres aktywności i innych wyzwań – tym razem już prywatnych. ●



Siedem wyzwań sukcesorów

Przekazanie obowiązków sukcesorowi w firmie rodzinnej to wieloetapowy i wieloletni proces. Nawet przeprowadzony zgodnie z dobrymi praktykami, często wiąże się z wyzwaniami.

Z jednej strony dotyczą one odnalezienia się w nowej roli i zyskania akceptacji załogi. Z drugiej dotyczą wprowadzania własnych, bardziej nowoczesnych metod zarządzania, co może wiązać się z niepewnością i poczuciem zagrożenia wśród pracowników. W swojej pracy spotkałem wiele osób, które przeszły proces sukcesji lub które są na dobrej drodze, aby przejąć stery w przedsiębiorstwie rodzinnym. Na podstawie rozmów z nimi stworzyłem listę siedmiu największych wyzwań sukcesorów. Nad każdym z nich warto się pochylić, tak aby zmiana przywództwa



Andrzej Krótki

Konsultant Strategiczny Lean, Prezes LEAN TO WIN i współtwórca Kokpitu Zarządzania Biznesem. Autor bestsellera „Skuteczny Lider Lean”. Wykładowca w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej i na UE we Wrocławiu.

przyniosła jak największe korzyści dla firmy, pracowników i samego sukcesora.

Pierwsze: Akceptacja nowego lidera/ liderki przez zespół

Siłą firm rodzinnych jest fakt, że są one zarządzane przez wiele lat przez te same osoby. Niestety jest to również pewna słabość biznesów rodzinnych. W przedsię-

biorstwach, w których co jakiś czas zmienia się lider, pracownikom łatwiej przejść do porządku dziennego za każdym razem, gdy zacznie zarządzać nimi ktoś nowy. Dla większości ludzi zmiany w przywództwie mogą być trudne do zaakceptowania – powstaje dla nich nowa sytuacja, mogą rodzić się w nich obawy o przyszłość w firmie.

Do tego dochodzą kwestie związane z samym autorytetem sukcesora – jak był(a) on(a) traktowany(a) przez odchodzącego nestora, czy ma wystarczające doświadczenie, wykształcenie, czy jest w stanie pokierować tak dużą organizacją. To pytania, które stawiają sobie pracownicy – od tych w zarządzie po operacyjnych. To także dylematy, które musi rozwiązać sam sukcesor, aby być pewny swoich umiejętności, być w stanie sam uwierzyć w swoją siłę, swoje pomysły na firmę i przekonać do nich cały zespół.

Jest również kwestia tego, jaki rodzaj przywództwa chce kształtować sukcesor. Większość osób, z którymi dotychczas rozmawiałem, chce zostać liderami wspierającymi. Pragną oni wspierać pracowników, aby ci rozwijali siebie i dzięki temu rozwijali organizację i markę.

Drugie: Poprawa wyników i zwiększenie zysków firmy w krótkim i długim okresie

Jednym ze sposobów budowania pozycji lidera i przekonania do siebie zespołu jest doprowadzenie do szybkiego sukcesu finansowego firmy, na przykład poprzez podpisanie nowych kontraktów lub odważne kroki w zakresie sprzedaży i strategii. Dlaczego to takie ważne? Bo podkreśla nowy kierunek, potwierdza kompetencje nowego lidera, a także daje załodze większe poczucie bezpieczeństwa. Nowi klienci sprawiają, że pracownicy poczuć spokój o przyszłość, zamówienia i swoją pracę. Oczywiście nie można spoczywać na laurach i należy zaplanować długofalowe działania poprawiające sprzedaż i procesy wewnętrzne. Dobrym rozwiązaniem może być zainwestowanie w szkolenia handlowców czy poszukanie możliwości dotarcia do nowych grup docelowych poprzez rozwój marketingu firmy i marki. Takie poczynania wpłyną również pozytywnie na morale pracowników, bo pokażą im, że firma nastawiona jest na rozwój i przyszłość.

Ważna dla sukcesora kwestia to rodzaj przywództwa, jaki chce kształtować jako lider zespołu.

Trzecie: Wprowadzenie podejścia procesowego zamiast działań i silosów

W obecnych, szybko zmieniających się czasach i rynkach, warto móc szybko przystosować do nich swoją organizację. Można to zrobić odchodząc od zarządzania opartego o działy, które często niezależnie wykonują swoją pracę i przejść na tzw. podejście procesowe. Idea zarządzania procesowego polega na identyfikacji wszystkich kroków jakie są wykonywane, od projektowania produktu przez jego marketing, sprzedaż, wytworzenie i dostawę do klienta. W ten sposób zmierzamy do zaangażowania całego zespołu w złożony proces. Każdą osobę w firmie edukujemy, aby wiedziała, jakie są wzajemne zależności między poszczególnymi etapami. Pozwala to również na uporządkowanie czynności wykonanych w firmie i daje możliwość na późniejsze dokonanie zmian czy wprowadzenie metod optymalizacji. Do tych ostatnich można zaliczyć chociażby wszystkie techniki i narzędzia *lean management* czy zbalansowanie linii produkcyjnej, tak aby przepływ materiałów pomiędzy poszczególnymi stanowiskami był płynny.

Ponadto istotną kwestią jest zwrócenie uwagi na pracę menedżerów. To przede wszystkim oni powinni zrozumieć, na czym polega podejście procesowe. Głównie dlatego, że w starym systemie zarządzania to oni mieli wykazywać sukcesy swoich działów. Zdarza się, że traktują część pracy, za którą są odpowiedzialni, jako rywalizację, w której wygrać może tylko jeden departament przedsiębiorstwa, zamiast opierać się na kooperacji i dążyć do wspólnego celu. W nowym podejściu liczy się wynik całej firmy, a nie konkretnej jednostki. Zrozumienie procesu przez całą firmę ma ostatecznie doprowadzić nie tylko do wzrostu jakości produktów czy usług dla klienta, ale również do

poprawy kontaktów wewnątrz załogi. Oczywiście z tego punktu widzenia konieczne jest wprowadzenie i regularne raportowanie kluczowych wskaźników efektywności (KPI), aby załoga miała świadomość, czy idziemy w dobrą stronę jako zespół.

Czwarte: Wprowadzenie wskaźników w miejsce decyzji intuicyjnych

Sukcesorzy zwracają często uwagę, że w firmach zarządzanych przez nestorów wiele decyzji było opartych na ich indywidualnej intuicji. To się czasem sprawdzało, głównie dzięki olbrzymiej wiedzy i doświadczeniu zdobytych przez lata pracy i rozwoju biznesu. Intuicja mogła wystarczać do decyzji o ekspansji na rynki zagraniczne czy o zmianie strategii sprzedaży. Jednak dzisiejsza gospodarka jest coraz bardziej nieprzewidywalna i złożona – kryzysy ekonomiczne, przerwane łańcuchy dostaw, pandemia, polityka międzynarodowa, to tylko niektóre z przyczyn tej niestabilności. Właśnie dlatego tak ważne jest opieranie się na miernikach biznesu. To dzięki nim można szybciej podjąć trafną decyzję, to one wskażą, kiedy warto zainwestować, a kiedy z inwestycji się wycofać. Wprowadzenie wskaźników jest dla wielu sukcesorów jednym z pierwszych zadań, które realizują, bo wskaźniki pomagają im w podejmowaniu każdej decyzji w przyszłości.

Wskaźniki warto wprowadzić dla każdego obszaru firmy. Powinny być one porównywalne w czasie. Dobrze jest też gdy są one wyrażone w postaci proporcji bądź procentu. O tym, jak tworzyć i wybierać wskaźniki pisałem wraz z moim współnikiem we wcześniejszych numerach RELACJI.

Piąte: Unowocześnienie firmy

Mowa tu zarówno o nowym parku maszynowym, ale również o nowych rozwiązaniach informatycznych. A trzeba przyznać, że wdrożenie bardziej elastycznych systemów, z lepiej dopasowanymi funkcjonalnościami, to spore wyzwanie dla każdego sukcesora. Implementacja nowego programu czy systemu informatycznego często wiąże się z oporem pracowników, którzy przez lata przyzwyczaili się do używania konkretnej aplikacji. I co prawda chętnie wyliczają ich wady oraz ograniczenia, to jednak nauczanie

Prawie wszystkie wyzwania sukcesora wiążą się z koniecznością wprowadzenia zmian, które warto wprowadzać krok po kroku i tłumaczyć je pracownikom.

się korzystania z nowego oprogramowania budzi w wielu przestrach.

Nie warto się jednak zniechęcać. Informatyzacja usprawnia biznes na ogromną skalę. Co chwilę powstaje nowy software, który pomaga w zarządzaniu magazynami, księgowością, marketingiem czy produkcją. Powstają aplikacje monitorujące wskaźniki, wspomagające rekrutację i komunikację wewnętrzną. Warto sukcesywnie dostosowywać systemy, organizując szkolenia całej załogi, a tym, którzy będą tego potrzebować, zapewnić dodatkowe wsparcie. Pomaga również rozmowa z pracownikami o ich obawach, ale również ich potrzebach i oczekiwaniach odnośnie do nowych rozwiązań.

Szóste: Zmiana kultury organizacji z tradycyjnej na nowoczesną

Sukcesorzy zwracają również uwagę, że nie można zapomnieć o wprowadzaniu zmian w samej kulturze organizacji. Chcąc korzystać z nowoczesnych metod zarządzania i innowacyjnych rozwiązań technicznych, trzeba mieć odpowiednio przygotowany do tego zespół. Jaki powinien on być? Przede wszystkim zaangażowany w firmę i procesy. A rolą kierownictwa jest nauczanie zespołu, że jest integralną częścią firmy, że odpowiada za powierzone projekty oraz zadania i to przekłada się na sukces całej organizacji. Sukcesorzy powinni dać swoim pracownikom możliwość wypowiedzenia się i zachęcać do szukania rozwiązań pomagających poprawić działanie przedsiębiorstwa.

Co więcej – firmy, w których ludzie czują się jej częścią i widzą, że mają na nią realny wpływ, mają wyższy poziom



retencji pracowników i niższy ich rotacji. Między innymi dlatego właśnie należy pamiętać o silnej strukturze hierarchicznej, w której tylko szef miał rację.

Jak to osiągnąć? Warto zacząć od zatrudnienia dobrego HR-owca i inwestycji w szkolenia dla zespołu.

Siódme: Zwiększenie wewnętrznej elastyczności firmy

Większą elastyczność wewnętrzną można wprowadzić na przykład poprzez umożliwienie pracownikom pracy zdalnej. Spora część organizacji była zmuszona do tego trybu pracy przez kilka tygodni w marcu i kwietniu 2020 r., kiedy to został wprowadzony *lockdown* z powodu pandemii koronawirusa. Jednak maksymalnie po kilku miesiącach większość firm wróciła do pracy w biurach. W tym momencie może warto zatrzymać się i zobaczyć, co mówią badania?

Według ankiety przeprowadzonej przez Inquiry, aż 63% osób chciałoby zachować możliwość pracy z domu, nawet kiedy skończy się epidemia. Kolejne 13% zbadanych preferowałoby pracę w formie hybrydowej – pracując kilka dni w domu, a kilka dni w biurze. Można mieć obawy, czy praca zdalna dobrze wpływa na samopoczucie pracowników, czy ludzie pracują tak samo wydajnie i czy nie ucierpi na tym praca zespołowa. To uzasadnione

niepokoje, jednak mając uporządkowane pozostałe procesy, wprowadzone KPI (kluczowe wskaźniki efektywności) i odpowiednie oprogramowanie, będą odczuwane znacznie rzadziej.

Krok po kroku

Czy zaprezentowana tutaj lista wyzwań sukcesorów jest kompletna i zamknięta? Na pewno nie. Powstała ona podczas współpracy i licznych rozmów z kilkunastoma sukcesorami z różnych branż: od produkcji unikatowych grzejników, przez systemy sterowania, serwis i sprzedaż maszyny CNC, handel, usługi HR czy produkcję elektroniki.

Praktycznie wszystkie wyzwania sukcesora wiążą się z koniecznością wprowadzenia zmiany. Te, jak pokazuje badania, warto wprowadzać krok po kroku, tłumacząc pracownikom, dlaczego jest taka potrzeba i podkreślając przyszłe korzyści. Warto rozmawiać z pracownikami, pytać o ich obawy, zachęcać do dzielenia się pomysłami. Pozwoli to na łagodną i skuteczną transformację.

Wszystkim, którzy tę drogę mają przed sobą, życzę dużo wytrwałości i siły. Pamiętajcie, że zawsze można i często warto zwrócić się o pomoc do tych, którzy takie wyzwania i problemy mają już za sobą. Taka wiedza jest nieoceniona i pozwoli na popełnienie mniejszej liczby błędów i zaoszczędzenie dużej ilości czasu oraz pieniędzy. ●

Zmiana modelu przywództwa związana z przejściem firmy przez sukcesję

Młody sukcesor w dużej firmie dostał poważne i samodzielne stanowisko zarządzania działem...

W trakcie procesu szkoleniowego, kiedy rozmawialiśmy o budowaniu własnego przywództwa, podszedł do mnie jeden z uczestników i zapytał:

– Panie Tomku, jak powiedzieć młodemu właścicielowi, że wszyscy widzą to, jak gra w gry w trakcie pracy i to zdecydowanie nie wzmacnia jego pozycji jako szefa? Chłopak jest niegłupi, ale to nie to samo, co ojciec...

W innej firmie ojciec poprosił mnie, żebym zrobił z jego syna – jego kopię, podczas gdy dziecko ma zupełnie inny temperament i inny styl myślenia. Zlecenie praktycznie niewykonalne. Dziecko będzie musiało zbudować własne przywództwo, oparte na zupełnie nowych fundamentach. W jeszcze innym przypadku, córka przejęła firmę w szybkim procesie sukcesji spowodowanym chorobą mamy. Chcąc zbudować własne przywództwo, zaczęła podejmować autorytarne decyzje. W związku z tym, że nie robiła przestrzeni do dyskusji, pracownicy nie informowali jej o tym, że są one błędne. Firma w krótkim czasie znalazła się w poważnych tarapatkach, tracąc strategicznych klientów.

Innym przykładem jest firma przejęta przez młodego sukcesora, który miał sprecyzowaną wizję przywództwa, ukształtowaną w bardzo dobrych szkołach zarządzania. Nowy model przywództwa wprowadzony prawie z dnia na dzień, znacząco odbiegał od tego, co znali pracownicy. Efektem gwałtownej zmiany, pomimo że była to zmiana na lepsze, było odejście kilku kluczowych pracowników, którzy nie rozumieli tego, co proponuje nowy szef.

To tylko kilka historii pokazujących błędy w procesie sukcesji. Jak ich uniknąć? Czy warto zmieniać model przywództwa po sukcesji i jak robić to skutecznie?



Tomasz Kalko

Trener i menedżer z 25-letnim stażem, przeszkolił ponad 30 tys. osób. Specjalizuje się we wsparciu firm rodzinnych w budowaniu nowoczesnego przywództwa. Twórca autorskich programów szkoleniowych.

Chociaż sukcesja kojarzona jest głównie z przejściem zarządzania firmą przez następne pokolenie, pojęcie to jest znacznie szersze. W niniejszym artykule skupimy się jednak na typowej sukcesji rodzinnej.

Podstawowe założenia i paradygmaty warunkujące powodzenie sukcesji

Dzieci muszą chcieć wejść w proces sukcesji

Rozpisywanie się na temat samego przywództwa jest bezcelowe, jeżeli rodzice nie zadbają o samo przekonanie dzieci o tym, że warto jest się zaangażować w zarządzanie firmą.

Relacje z nastolatkami przechodzącymi przez okres buntu mogą być kluczowe dla przetrwania firmy. Warto pamiętać, że bunt okresu dojrzewania jest ważnym procesem budowania poczucia niezależności. Przechodzą go wszyscy: rodzice i dzieci, jednak w przypadku firm rodzinnych gra idzie o dużą stawkę. Ten czas jest ważny, ponieważ na tym etapie rozwoju dziecka często podejmowane są decyzje o tym, czy ktoś się nadaje do bycia szefem lub – z perspektywy dziecka – czy chce współpracować



z rodzicami przez całe dalsze życie. To strategiczny moment, kiedy zaczyna się również myślenie o kierunku studiów i ogólnie pojętej przyszłości.

Mając dzieci w tym wieku, warto podejść do tematu systemowo. Umówić się na wspólne sesje z psychologiem, pamiętając, że to nie może być wysłanie dziecka do terapeuty, ale wspólna praca mająca na celu mądre przejście całej rodziny przez jeden ze strategicznych momentów rozwoju dziecka. Celem takich działań jest utrzymanie dobrych relacji z dzieckiem, które musi po prostu chcieć wejść w długoletni proces, w którym nie będzie miało szansy samodzielnie budować własnego, w pełni niezależnego świata.

Warto pamiętać, że przejęcie firmy z perspektywy dziecka to również trudna decyzja, związana z poświęceniem ważnej wartości, jaką jest sprawczość i możliwość życia w pełni na własnych warunkach.

To rodzice są odpowiedzialni za to, żeby dziecko chciało wejść w proces sukcesji. Aby to miało miejsce, ważne są

wszystkie rozmowy w domu, pokazujące zarządzanie firmą jako ciekawą przygodę, możliwość wpływania na świat na swoich warunkach, a nie pasmo poświęceń, trudów i cierpień.

Nie każdy nadaje się na sukcesora

To jest jedna z najtrudniejszych decyzji, jakie musi podjąć przedsiębiorca, ale czasami również konieczna. Są osoby, które nie nadają się do roli szefa. Warto jednak na tym etapie nie popełnić kilku błędów w założeniach i w myśleniu o własnym dziecku w roli szefa „mojej” firmy:

- to, że dziecko jest inne niż my, nie oznacza, że nie nadaje się na szefa. Możliwe, że nadaje się bardziej niż myślimy;
- dziecko zawsze będzie mniej doświadczone i mniej dojrzałe. Różni was co najmniej 20-30 lat... i tak będzie zawsze. Ta różnica w wiedzy i dojrzałości nie znaczy, że dziecko nie nadaje się do roli szefa firmy;
- patrząc na siedemnastolatka, warto pamiętać, że mając 30 lat, będzie już innym człowiekiem.

Nowa osoba u steru oznacza nowy model przywództwa

To jest coś, co może być najtrudniejsze do zaakceptowania dla osób, które zbudowały firmę od podstaw. Są one przekonane, że jakkolwiek zmiana może spowodować katastrofę i zaprzepaszczenie dorobku ich życia. Prawda jest jednak inna. Nie ma idealnego modelu przywództwa. Wszystkie badania pokazują, że prawd uniwersalnych w przywództwie jest bardzo niewiele. A jedną z nich jest konieczność zbudowania własnego modelu przywództwa w oparciu o indywidualne talenty, zasoby oraz świadomość deficytów.

To pracownicy i zespół mogą być kluczowymi elementami warunkującymi sukces sukcesji

Zmiana modelu przywództwa zawsze jest związana z zespołem. Sukces firmy zależy od ludzi i ich zaangażowania, wiedzy oraz umiejętności. Kluczowi pracownicy powinni być zaangażowani w proces sukcesji. To oni kumulują wiedzę, która będzie decydowała o sukcesie firmy z nowym szefem u steru. Dobrze jest, jeszcze przed sukcesją, zbudować z zespołem menedżerów średniego szczebla kulturę omawiania problemów i wspólnego podejmowania decyzji. Sama sukcesja powinna być otwarcie omawianym tematem w zespole.

Młodego sukcesora natomiast należy nauczyć szacunku do osób współtworzących firmę. Ta umiejętność słuchania własnych ludzi i dania im przestrzeni sprawczej jest następną uniwersalną zasadą przywództwa, sprawdzającą się w zdecydowanej większości sytuacji. W przypadku sukcesji jest ona strategiczna.

Jak pomóc dziecku zbudować własne przywództwo?

Zakładając, że już wiemy, kto będzie sukcesorem i mamy na to jego zgodę, nadchodzi czas na sam proces zmiany. Sukcesja władzy prawie zawsze wiąże się ze zmianą stylu przywództwa i w ostateczności ze zmianą kultury organizacyjnej. Jak tę zmianę przeprowadzić, aby była zmianą na lepsze i dała szansę na „nowy początek”?

Nie narzucać własnych rozwiązań

Myślenie, że po zmianie sukcesora nic się nie powinno zmienić, jest z założenia błędem. Celem jak najbardziej uzasadnionym jest myślenie ewolucyjne. Czyli jak zachować to, co jest naszą przewagą, nie będąc zamkniętym na to, co może rozwinąć firmę. I chodzi tu zarówno o jej strategię, jak i model zarządzania.

Moje doświadczenie związane z procesami zmiany modelu przywództwa mówi mi, że sukcesorzy, jak i założyciele, powinni raczej nastawić się na demokratyzację procesu zarządzania. Powtarzającym się schematem jest duży poziom autorytaryzmu u założycieli firm, związany z tym, że taki model sprawdzał się na początku działania firmy, przez co jest wciąż kontynuowany i często przeceniany. Do tego dochodzi kultura i oczekiwania pracowników, przeniesione z czasów post-komunistycznych – większość firm stojących u progu sukcesji, była zakładana w latach dziewięćdziesiątych lub na początku tego tysiąclecia. Czyli wtedy, kiedy pracownicy oczekiwali od właściciela, że będzie jasno określał zadania, delegował i nagradzał. Dzisiaj nagrodą jest możliwość współuczestniczenia w procesie decyzyjnym. Współcześni pracownicy oczekują raczej podmiotowego podejścia.

Do tego dochodzi element związany z autorytetem i wiedzą. Nowy właściciel nie ma i nie może mieć tej samej wiedzy i naturalnego autorytetu, co założyciele firmy. W związku z tym naturalne jest, że będzie potrzebował wsparcia menedżerów średniego szczebla, a próba zarządzania w ten sam sposób co założyciele, jest z góry skazana na niepowodzenie.

Pozwolić na popełnianie błędów

Bardzo ważnym elementem jest pozwolenie sukcesorowi na podejmowanie decyzji, nieocenianie ich i ostatecznie zrobienie przestrzeni na popełnienie błędów. Istotną wiedzą z zakresu psychologii jest zrozumienie mechanizmu reaktancji, czyli potrzeby niezależności. Jest to bardzo ważna i często nieuświadomiana potrzeba, przejawiająca się w sytuacjach, w których ktoś w sposób autorytarny każe nam coś robić. Walcząc o poczucie niezależności, mamy dużą szansę, że zrobimy coś dokładnie odwrotnego. I nie ma znaczenia, czy to jest dobre czy złe. Najważniejsze staje się udowodnienie sobie i światu własnej sprawczości.

Ta potrzeba decyzyjności może być realizowana najpierw w zarządzaniu działem, częścią firmy lub pojedynczymi procesami. Taka przestrzeń do pełnej samodzielności będzie najważniejszym elementem budowania własnego przywództwa.

Ustalić szczegóły relacji i funkcji w rodzinie

„W odpowiednim czasie się dogadają”

Takie podejście założycieli w stosunku do potencjalnych sukcesorów i ich współmałżonków jest najgorszym możliwym rozwiązaniem. Walka o władzę jest najbardziej niszczącym firmę procesem. Lepsza jest nawet zła decyzja niż brak decyzji dotyczącej zależności i odpowiedzialności. Jeżeli jesteście właścicielami dużej firmy i macie wielu potencjalnych sukcesorów, należy liczyć się z koniecznością stworzenia skomplikowanego modelu zarządzania lub podzielenia firmy w taki sposób, aby uniknąć walki o wpływy, która jest destrukcyjna dla każdego przedsiębiorstwa.

Korzystać z zewnętrznego wsparcia

Pamiętam wiele sytuacji ze swojego życia rodzinnego, kiedy przekazywałem swoim dzieciom ważne życiowe prawdy, które były kompletnie ignorowane. Kiedyś przyjechała moja siostra i powiedziała jedno zdanie na ten sam temat, o którym już wielokrotnie próbowałem rozmawiać. I nagle to jedno zdanie mojej siostry stało się drogowskazem, a motorem zmiany stał się zewnętrzny autorytet.

Zostałem kiedyś zaproszony przez sukcesora do procesu zmiany kultury organizacyjnej. W trakcie przygotowań usłyszałem:

– Właściciel firmy był osobą apodyktyczną. Ja próbuję samodzielnie pracowników, ale, panie Tomku, nie uwierz pan, przychodzą z pytaniem, co mają zrobić, ponieważ skończył się papier toaletowy. I już wielokrotnie rozmawiałem z nimi, tłumaczyłem, że oczekuję samodzielności, ale to nie działa. Te przyzwyczajenia są tak głęboko zakorzenione, że ich zmiana wydaje się niemożliwa.

Umówiliśmy się na trzydniowe szkolenie ze średnią kadrą menadżerską, w trakcie którego omawialiśmy modele przywództwa, zrobiliśmy proste testy pokazujące perspektywę indywidualnego podejścia do pracowników oraz



zrozumienia własnych zasobów. Następnego dnia otrzymałem telefon od zleceniodawcy:

– Tomek. Mam zupełnie inny zespół. Zmiana jest niewiarygodna.

Ta historia pokazuje, jak ważne jest wsparcie zewnętrzne w procesach zmiany modelu przywództwa i kultury organizacyjnej.

Zaplanuj proces

Jak każdy proces, sukcesja będzie łatwiejsza, kiedy będzie zaplanowana i rozpisana w formie strategii uwzględniającej plan wdrożeniowy oraz cele strategiczne. Kiedy wiemy, do czego zmierzamy, łatwiej jest to osiągnąć, szczególnie w projektach tak długoterminowych jak sukcesja. Strategicznym elementem jest tu czas. Sukcesja wydaje się trudna, kiedy wyobrażamy ją sobie jako jeden ruch. Kiedy natomiast zaplanujemy to sobie w czasie rozłożonym na 5-10 lat, ze wskazaniem na ten dłuższy okres, okaże się, że jest to łatwe do realizacji. Zacznij od celów oraz działań, które muszą zostać podjęte, aby je zrealizować. Następnie rozmieść to na osi czasu. Umieść w poszczególnych latach. Jeżeli zarządzasz dużą firmą, uwzględnij możliwy plan B. ●

Zamiast PRESJI model PERMA – czyli jak sukcesor może zadbać o swój dobrostan



Kiedy rozmawiam z sukcesorami firm rodzinnych na temat wyzwań, które przed nimi stoją, w ich odpowiedziach nieustannie pojawia się jedno słowo – PRESJA. PRESJA to stan nieustannego zagrożenia. To tak, jak gdyby ktoś chwycił w dłoń młotek i tylko czekał na każdy twój fałszywy ruch.

PRESJA, żeby sprostać oczekiwaniom rodziców.
PRESJA, żeby nie zatopić rodzinnej firmy.
PRESJA, żeby zdobyć uznanie pracowników.
PRESJA, żeby zachęcić załogę do pozytywnych zmian.
PRESJA, żeby nie zagubić w tym wszystkim siebie.
PRESJA, PRESJA i jeszcze raz presja, czyli witaj w idealnym świecie sukcesora!

Dziś nie rozwiążę wszystkich Twoich problemów, bo niestety nie mam przy sobie czarodziejskiej różdżki, ale opowiem o modelu PERMA, czyli o prostej, opartej na badaniach naukowych, teorii dobrostanu.

Według profesora Seligmana na ludzkie szczęście składa się 5 podstawowych elementów, które tworzą akronim PERMA.

P pozytywne emocje (Positive emotions),
E zaangażowanie (Engagement),
R relacje (Relationships),
M poczucie sensu i znaczenia (Meaning),
A osiągnięcia (Achievements).

Kultywowanie w życiu tych pięciu elementów wpływa pozytywnie na różne jego sfery, w tym zdrowie, zadowolenie



Oliwia Samelak

magister psychologii i ekonomii, wykładowczyni akademicka, zajmuje się specyfiką działania przedsiębiorstw rodzinnych. Pomysłodawczyni i założycielka Oliwia Samelak Meaning of Life, liderka Klubu Przedsiębiorczych Mam w Poznaniu.

z pracy i witalność. Co ważne, proaktywna praca nad PERMA nie tylko zwiększa poczucie dobrostanu, ale także redukuje stres psychiczny, czyli PRESJĘ.

Pozytywne emocje

Czy pozytywne emocje przyczyniają się do zdrowia? Badania z kilku dziedzin potwierdzają, że tak jest. Zdolność znalezienia jakiegoś powodu do śmiechu wtedy, gdy jest się wystawionym na działanie stresora, nie tylko poprawia nastrój, lecz także zmniejsza fizjologiczny wpływ tego stresora na nasze samopoczucie (Dillard, 2007). Ponadto naukowcy obliczyli ciekawy wskaźnik, że w firmie powinno być trzy razy więcej pozytywnych emocji niż negatywnych, wówczas przebywanie w takiej organizacji pomaga osiągać dobrostan.

P pozytywne emocje (Positive emotions)

- Dokładaj świadomych starań, by zauważać pozytywne momenty w swoim życiu i kreuj sytuacje, w których znajdujesz radość i humor.
- Przebaczej członkom rodziny, nie ciągnij ze sobą żalów kilku pokoleń.

Zaangażowanie

Zaangażowanie w psychologii pozytywnej łączy się z koncepcją *flow*, której autorem jest węgiersko-amerykański profesor Uniwersytetu Chicago Mihály Csikszentmihályi. *Flow* to w wolnym tłumaczeniu stan unoszenia się na wodzie, czyli inaczej sytuacja całkowitego pochłonięcia przez daną czynność. Stan pomiędzy satysfakcją a euforią, kiedy tracimy poczucie czasu. *Flow* odczuwamy zajmując się zadaniami, które stanowią dla nas wyzwanie i w których w pełni wykorzystujemy nasze umiejętności i mocne strony.

E zaangażowanie (Engagement)

- Zastanów się, czy pracując w firmie rodzinnej, jesteś w stanie doświadczać stanu *flow*. Jeśli tak, to w jakich sytuacjach?
- Zbadaj zaangażowanie załogi twojej firmy. Zaangażowanie ma bardzo silny związek z efektywnością działania pracowników.

Relacje

Trzecim czynnikiem w modelu PERMA są wartościowe relacje z innymi ludźmi. Jednym z najlepszych lekarstw na stres jest wsparcie społeczne. Badania wskazują, że osoby, które utrzymują bliskie relacje z przyjaciółmi lub rodziną, mają mniejsze prawdopodobieństwo, że zarażą się katarem i są mniej narażone na depresję i lęk. Ludzie, którzy mają większą sieć wsparcia przeciętnie żyją dłużej niż osoby, które cierpią z powodu samotności.

R relacje (Relationships)

- Nie obwiniaj się za niepowodzenia w relacjach z rodziną.
- Znajdź chociaż jedną osobę, w której towarzystwie nie czujesz się oceniany i masz jej bezwarunkową akceptację. Nieoceniane środowisko jest najpotężniejszym lekarstwem na troski.

Poczucie sensu i znaczenia

Sens oznacza, że nasze cele, działania i przeżycia są dla nas ważne i wartościowe.

Zajmowanie się przez ludzi tym, co jest dla nich ważne i tym, co chcą wnieść w świat, jest najpotężniejszym środkiem motywacyjnym. Nadawanie swojemu życiu znaczenia pozwala przetrwać nawet najbardziej stresujące wydarzenia. Dowodem na to jest historia Viktora Frankla, który opisał swoje doświadczenia związane z obozem koncentracyjnym w książce „Człowiek w poszukiwaniu sensu”. Reprezentatywne badanie rynku amerykańskiego przeprowadzone przez New York University w 2015 r. wykazało również, że pracownicy zorientowani na sens, odczuwają o 64% większą satysfakcję z pracy.

M poczucie sensu i znaczenia (Meaning)

- Określ misję dla twoich działań w firmie. Jakie dobro i pożytek z Twojej pracy mogą osiągać inni ludzie?
- Jeśli chcesz skraść serca Twoich pracowników, pomóż im odczuwać sens ich pracy.

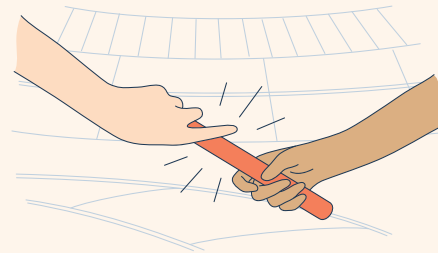
Osiągnięcia

Ostatni element modelu PERMA to osiągnięcia i ich docenianie. Jak powiedział Arystoteles, „twoim zadaniem w życiu jest odkryć, kim miałeś być, i rozwijać się w tym zakresie”. Jeśli cele, które wyznaczasz sobie na swojej drodze są spójne z Tobą, wówczas nie masz potrzeby, żeby imponować innym. Przestajesz zabiegać o uznanie rodziców i pracowników. Kiedy przestajesz porównywać się z innymi i rywalizujesz wyłącznie z samym sobą, presja znika. ●

A osiągnięcia (Achievements)

- Celebrowaj z pracownikami małe sukcesy. Doceniaj nawet drobne osiągnięcia.
- Unikaj porównań z innymi i oceniaj swoje osiągnięcia na bazie tego, czy pozwoliły Ci stać się lepszą wersją siebie.

Sztafeta sukcesu w sukcesji



- Chciałbym, żebyś przejęła po mnie biznes – mówi ojciec do córki.

- Tato, ale ja nie chcę. Mnie to nie interesuje, to zupełnie nie moja bajka – odpowiada córka.

Tak czasem wyglądają rodzinne rozmowy przedsiębiorcy z dorosłą córką lub z synem. Dlaczego tak się dzieje, że czasami dzieci nie chcą przejmować biznesu po rodzicach? Czy dzisiejsi pięćdziesięcio- czy sześćdziesięciolatki będą mieć kłopot z sukcesją? Czy po dziesiątkach lat aktywnej i ciężkiej pracy przyjdzie czas na sprzedaż biznesu lub oddanie go w zarząd najemnym menadżerom? Dlaczego dzieci przedsiębiorców mówią „nie” wchodzeniu w rolę szefa firmy?

Żeby odpowiedzieć na to pytanie przyglądnijmy się na początek pokoleniowym potrzebom i wartościom, które wpływają na to, że polscy przedsiębiorcy i ich dorosłe dzieci mogą inaczej podchodzić do rodzinnej sukcesji.

Obecni sześćdziesięciolatki należą do pokolenia, które socjologowie definiują jako *baby boomers* (urodzeni w latach 1946–1964), a ich dorosłe dzieci mające po około 25–30 lat to pokolenie Y (urodzeni w latach 1979–1995). Z kolei pięćdziesięciolatki to przełom pokolenia *boomersów* i generacji X (urodzeni w latach 1964–1979), a ich dzieci to dwudziestolatki, lub młodszy, nazywane są przez socjologów pokoleniem Z lub *millenialsami* (urodzeni po 1995 roku).

Co motywowało *boomersów* i pokolenie X do zakładania i rozwijania swoich własnych biznesów?

Dlaczego to robili?

Przełom lat 80. i 90. był czasem, który *boomersi* i pokolenie X-ów poświęcali na to, żeby „żyć godnie”. Pokolenie ich rodziców urodzone w czasach II wojny światowej lub tuż po niej, znoszące (po)wojenne niedostatki i biedę, przeżywające lęki i radzące sobie z codziennością, pozostawiło w ich umysłach determinację do tego, żeby żyć inaczej.



Robert Węglarz

Konsultant i szkoleniowiec, pomaga w zmianie organizacji i sukcesji w branży hotelarskiej. Praktyczna znajomość branży dzięki długoletniej pracy na różnych stanowiskach. Autor wielu publikacji w pismach branżowych.



Andrzej Kowalczyk

Doradca i szkoleniowiec w obszarze prowadzenia działalności i personalnym, wieloletni menedżer spółek uzdrowiskowych, trener jakości usług medycznych i produktu turystycznego. Wspiera doradczo procesy sukcesji w branży hotelarskiej.

Ich dzieciństwo więc przepełnione było opowieściami rodziców o problemach wojennych i życiowej traumie. A oni, jako ich dzieci, chcieli niezależności, samodzielności. Paszporty, otwarte granice, rozwijająca się wymiana handlowa i otwierający się polski rynek były dla nich szansą. Nie chcieli żyć w biedzie i w lęku – chcieli być bogaci, więc poświęcali się pracy właściwie bezgranicznie. Zainwestowali swój czas i energię, żeby krok po kroku, tak jak umieli i potrafili, powiększać swoje majątki, wpływy środowiskowe i aby realizować swoje cele. Poza rozwojem firm przełamywali narodowe stereotypy. To oni potrzebowali zmierzyć się z przekonaniami, że „Polak to ofiara”, która cierpi i potrzebuje litości i zastępowali to przekonaniem, że „Polak to spryciarz” – czyli ktoś, kto jest zaradny, potrafi się odnaleźć, „wstrzelić” i potrafi dostrzegać potrzeby innych osób. To właśnie to pokolenie, żeby odważnie działać, musiało przestać żyć w przekonaniu o tym, że jesteśmy gorsi, niewystarczający, niezaradni. Myślenie „stój w kącie, a znajdą cię”, „nie ma się co wychylać”, albo że „trzeba znać swoje miejsce w szeregu” nigdy nie pozwoliłoby im odnieść sukcesu. Gdyby mentalnie nie wyszli z roli narodowej ofiary i nie zaczęli działać, ich sukces byłby niemożliwy.

Praca jest najważniejsza

Tematy biznesowe zajmowały czas i życie domowe. Żył się firmą – podczas rodzinnych spotkań, kontaktów ze znajomymi. Życie płynęło w rytm celów o byciu lepszym, bardziej konkurencyjnym, doskonalszym – tak rodziną atmosferę podkreślają dzieci boomersów i rodziców z pokolenia „X” wychowane w rodzinach przedsiębiorców. Przedsiębiorcy ułatwiali swoim dzieciom zarabianie pierwszych pieniędzy ucząc ich odpowiedzialności dając możliwości zarobkowania we własnych firmach. Wiedzieli, że dawanie dzieciom pieniędzy nie zastąpi umiejętności ich zarabiania. Pomagali i uczyli, licząc na to, że ich dzieci będą kontynuowały biznesowe dzieła ich życia.

Łatwy sukces początku lat 90-tych wkrótce zamienił się w szkołę życia. Trzeba było mierzyć się z całą serią kryzysów: 1998 – kryzys rosyjski, 2002 – kryzys po wydarzeniach WTC w Nowym Yorku, 2007 – światowy kryzys finansowy. Te doświadczenia sprawiły, że przedsiębiorcy zaczęli rozumieć, iż rynek nie jest i nie będzie stabilny. To, że świat jest niestabilny szybko zrozumieli również ich dzieci i swój świat wartości zaczęły budować na zupełnie innej bazie mentalnej.

Dzieci chcą żyć inaczej niż ich rodzice – Tato, Mamo nie chcę być taki jak Wy

Sukcesy biznesowe boomersów i „X”-ów okupione były olbrzymim zaangażowaniem. Za sukces często płacono kosztem jakości życia rodzinnego. Pokolenie „Y”-ków dorastające na przełomie XX i XXI wieku wiedziało już, że rynek przynosi różne niespodziewane okoliczności i wyzwania. Jednak dla nich – odmiennie jak dla ich rodziców, to nie stan posiadania, ale to czego doświadczają i jak sami postrzegają własne życie, stanowić zaczęło wartość. Stali się bardziej pewni siebie i lepiej wykształceni niż ich rodzice. Ponadto byli gotowi na zmiany (branży, zajęcia, miejsca zamieszkania) i znacznie bardziej chcieli być „w zgodzie ze sobą”.

Z kolei dla pokolenia „Z” to nie kariera ani stan posiadania są istotne. I nie ma w tym nic dziwnego, bo urodzili się w czasach obfitości. W większości wychowywani byli niemal bezstresowo, często dostając to, czego chcieli, byli rozpieszczani, w związku z czym nie ma w nich pokory.

„Zetki” uważają, że wszystko im się należy, podczas gdy ich rodzice zmagali się z pytaniem „czy zasługują na to, żeby coś mieć”. Technologia rosła wraz z nimi, a media społecznościowe pełniły rolę naturalnego otoczenia, w którym dorastali. Podróże, zmienianie miejsca pobytu i rozwój są dla pokolenia „Z” tak naturalne, jak praca po godzinach dla ich rodziców.

Pałeczka wypada z rąk

Pokoleniowe roszady w rodzinnych biznesach czasem kończą się bezkrólewem, któremu towarzyszy brak akceptacji, irytacja i złość nestorów rodów na postawę i zachowania swoich dzieci.

Boomersi nie akceptują tego, że ich dzieci z pokolenia „Y” są bardziej niezależne i mają własne zdanie i pomysł na siebie, czasem odrzucając rodzinną posadę i władzę w rodzinnym przedsiębiorstwie.

Z kolei dla rodziców z pokolenia „X”, ceniących sobie przywiązanie do marki i dążenie do stabilności, problemem jest zaakceptowanie ciągle zmieniających zdanie i poszukujących innej drogi dorosłych dwudziestolatków, którzy chcą wypróbowywać nowe drogi życiowe, zamiast wchodzić w wymyślone przez ich rodziców biznesowe schematy i pomysły.

W czym więc tkwi problem z sukcesją? W zupełnie innych wartościach i postrzeganiu świata.

Przedsiębiorcy szukający sukcesji przez lata chcieli „być kimś”, podczas gdy ich dorosłe dzieci bardziej „chcą być sobą”. Dlatego właśnie zamiast „być kimś” (dyrektorem, prezesem, właścicielem, ważną i szanowaną osobą czy autorytetem) wolą „być sobą”, czyli twórcą własnych treści, myśli, idei.

Na jakich warunkach, a raczej w jakich okolicznościach może więc dojść do rodzinnej sukcesji? Jest ona możliwa tylko wtedy, gdy nestor zaakceptuje, że firma pod przywództwem jego syna lub córki może ulec całkowitej przebudowie w zakresie kultury organizacyjnej, w zakresie produktowej czy wręcz w sytuacji rezygnacji z części dotychczasowych działań na rzecz nowych, innych wartości i celów biznesowych. ●



Po co mi ta transformacja cyfrowa?

Wszyscy mówią dziś o tej cyfryzacji. Zapewne nie jest Ci obce poczucie lekkiego zagubienia w świecie systemów i rozwiązań ERP, CRM, RPA, AI.... Tych haseł i *buzz-wordów* jest bardzo dużo, ale w większości organizacji nikt ich nie widział.

Nadal do wielu czynności wykorzystywany jest stary, dobry Excel. I słusznie, bo to bardzo dobre narzędzie, jednak często jest nadużywane do celów, do których wcale nie został stworzony. My jednak nie o tym.

Po co nam ta cyfryzacja?

Często jest bowiem gorzej. Zupełnie nowe rozwiązania technologiczne są kupowane na fali fascynacji cyfryzacją i automatyzacją, ale bez gruntownego przemyślenia ich wdrożenia. To kończy się źle – traci się mnóstwo czasu. Na co? Na naukę rozwiązań, które kupiliśmy, a których nie umiemy obsługiwać, a czasem w ogóle nie potrzebujemy.



Michał Paradowski

Wiceprezes 4Results. Wspiera przedsiębiorców w obszarze sprzedaży i marketingu. Angażuje się na poziomie strategii, z czego wynikają konkretne zalecenia i działania dla wszystkich poziomów organizacji



Wiesław Karpowicz

Konsultant 4Results. Specjalizuje się w dostosowywaniu strategii, optymalizacji procesów i standaryzacji narzędzi w działach finansowych. Pomaga zdefiniować role i potrzeby rozwojowe. Dzieli się wiedzą i doświadczeniem.

Na żmudną integrację nowych rozwiązań z istniejącymi systemami, które na koniec dnia często okazują się być niekompatybilne. I w końcu: na poszukiwaniu na siłę uzasadnienia dla kupionych już technologii.

To wszystko wina braku odpowiedniego podejścia do transformacji cyfrowej. Zanim zaczniemy wchodzić w nową technologię, warto zastanowić się, co już mamy na pokładzie, a czego potrzebujemy. Odpowiedzieć sobie na pytanie – po co mi ta cyfryzacja?

Pozbyć się żmudnych zadań

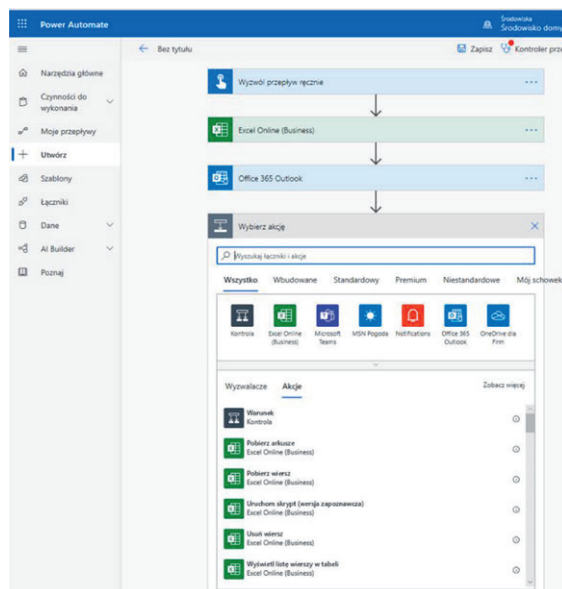
Odpowiedzi może być wiele. Na przykład: aby mieć szczęśliwsze zespoły. Czyż nie mamy w naszej organizacji powtarzających się czynności, które pracownicy najchętniej by komuś przekazali, oddali „na zewnątrz”, zatrudnili nowe osoby do ich realizacji? Chodzi tu zarówno o czystą biurokrację (obróć dokumentację), jak i powtarzalne zadania realizowane w działach produkcji czy inne.

Może się okazać, że brakuje nam zasobów, rąk do pracy na zadania związane z kluczową wartością firmy, bo pracownicy zajmują się właśnie tymi żmudnymi, nieprzynoszącymi satysfakcji czynnościami.

Dobrze wiemy, ile kosztuje znalezienie nowego pracownika. Dlaczego nie zatroszczyć się o nasz zespół poprzez zadbanie o stanowisko pracy – sprawienie, aby była ona przyjemniejsza, lżejsza, skuteczniejsza, a ludzie na pokładzie – szczęśliwsi. Właśnie to możemy osiągnąć przez transformację cyfrową.

Dwa kliknięcia – wielogodzinne oszczędności

To nie jest *rocket science*. Oto przykład: korzystając z oprogramowania Microsoft Power Automate, które ma każdy kto korzysta z oprogramowania Microsoft 365 (patrz rysunek obok), można za pomocą kilku kliknięć zautomatyzować wiele pracochłonnych czynności, np. weryfikację faktur zakupowych i korespondencję wyjaśniającą z dostawcami albo wstępne wprowadzanie faktur do systemu finansowo-księgowego.



To w większej organizacji w skali roku dziesiątki zaoszczędzonych godzin żmudnej pracy, którą można zredukować do zera prostą operacją w powszechnie używanym oprogramowaniu!

Firmy rodzinne w dobre cyfryzacji

A gra jest warta świeczki. Dziś podstawową strategią, którą rekomendujemy firmom rodzinnym, jest inwestowanie w kluczową wartość, kluczowe usługi i produkty. Do tego musimy mieć ręce do pracy, zaangażowanych, kreatywnych ludzi, którzy zatroszczą się o odpowiedni plan i jego egzekucję. A nie znudzonych, zmęczonych, przepracowanych najemników.

Czy tego chcemy, czy nie, ta zmiana nastąpi bardzo szybko. To nie jest kwestia „czy”, a raczej – „kiedy”. Wszyscy pamiętamy etap pojawienia się „komórek” w naszym życiu. Kiedyś wykonywaliśmy te same rozmowy, ale posługując się stacjonarnymi telefonami, byliśmy „uwiązani” do ich lokalizacji. Z transformacją cyfrową jest podobnie. Wkrótce będziemy oferować te same produkty, ale szybciej, przyjemniej, z większym zasięgiem, w oderwaniu od papieru, starych przyzwyczajzeń, powtarzalnych czynności. ●

Aktualizacja strategii marketingowej po sukcesji w firmie rodzinnej

Sukcesor w firmie rodzinnej, po pełnym przejściu obowiązków musi zmierzyć się z falą wyzwań. Pierwszym i najważniejszym punktem powinno być podjęcie głównych decyzji biznesowych związanych z aktualizacją modelu biznesowego i kierunku działań, czyli weryfikacja dotychczasowej strategii biznesowej. W ślad za strategią biznesową warto również zweryfikować, zaktualizować, a czasem opracować na nowo strategię marketingową firmy. To właśnie ten obszar, dobrze poprowadzony, może przetrzymać się na zwiększenie zysków i dotarcie do nowych klientów. Dowiedz się dlaczego i jak zadbać o silną markę, by przynosiła korzyści.

Dlaczego mój biznes funkcjonuje na danym poziomie? Gdzie mam przewagę konkurencyjną? Jak zmiany rynkowe mogą wpłynąć na moją firmę? Czy mój biznes jest trwały?

Żyjemy w czasach pełnych zmian i w zasadzie tylko to jest pewne. Otoczenie firmy się zmienia, zmienia się też nasz klient. Co więcej, żyjemy szybciej, chodzimy szybciej, mówimy i myślimy szybciej. Jak w takim otoczeniu Twój biznes może działać optymalnie?

Jako sukcesor przejmujesz biznes rodzinny z pełnym dobrodziejstwem inwentarza. Z naszych obserwacji wynika, że firmy rodzinne rozwijają się sprawniej, kiedy mają dobrze wdrożoną strategię sprzedażową i marketingową.



Kamila Kierzek-Mechło

Strateg, ekspert marketingu i komunikacji z ponad 15-letnim stażem, dyrektor zarządzający agencji marketingowej BUZZcenter, która specjalizuje się w budowaniu strategii marketingowych i planowaniu długofalowych działań dla firm rodzinnych.



Radosław Mechło

Ekspert w obszarze reklamy, sprzedaży i obsługi klienta z ponad 12-letnim stażem. Specjalizuje się w budowaniu długofalowych relacji biznesowych opartych na współpracy i zaufaniu. W BUZZcenter wspiera budowanie strategii marketingowych dla firm rodzinnych.

Dynamiczny rozwój otoczenia biznesowego wymaga często coraz większego zaangażowania i szybszego dopasowywania się do zmian. Pierwszym ruchem, jaki podejmuje nowy właściciel, jest zwykle weryfikacja strategii biznesowej firmy i weryfikacja, w którym miejscu rozwoju jest firma.

Dlaczego warto zacząć od marketingu?

Działania marketingowe w wielu firmach angażują znaczną część kosztów firmy. Równie często przez liczne błędy popełniane przez działy marketingu, te inwestycje traktowane są jako koszty. Marketing nie jest przez to dobrze oceniany i niesłusznie traktowany jako źródło kosztów.

Z drugiej strony, na wycenę marki nie wpływa jedynie jej kapitał zaksięgowany w bilansie. To tylko część sukcesu, ile firma faktycznie ma własnych zasobów majątkowych.

Mniej więcej połowa wartości firmy zależy od jej kapitału zewnętrznego, wewnętrznego i ludzkiego. Co to oznacza?

Na wycenę firmy duży wpływ mają takie czynniki jak m.in.:

- lista klientów i dostawców,
- wizerunek marki,
- rozpoznawalność marki,
- strategia rozwoju firmy,
- potencjał możliwych działań,
- kapitał ludzki.

Wartość firmy jest wielowymiarowa, a marketing ma duży wpływ na to, jak firma jest postrzegana na rynku. Oczywiście zakładając, że jest dobrze zaplanowany. Tu z pomocą przychodzi strategia marketingowa.

Wiele firm, które znamy i korzystamy z nich na co dzień, jak np. Apple czy Samsung, nie dysponuje aż tak wysokim kapitałem „księgowym”, jak mogłoby nam się wydawać. Bardzo duża część ich wyceny giełdowej, to siła ich marek, rozpoznawalność i świadome działania marketingowe prowadzone przez brandy. Na rynku lokalnym, niezależnie od branży w jakiej działasz, również możesz zbudować silną i rozpoznawalną markę, chętnie wybraną przez klientów i docenianą przez inwestorów.

Czym jest strategia marketingowa i jaki wpływ ma na budowanie wartości firmy?

Strategia marketingowa to zestaw celów w formie dokumentu, który ściśle określa sposób funkcjonowania, rozwoju i komunikacji Twojej marki. Bez jej solidnego opracowania, marka jest jedynie bytem w przestrzeni, po której podąża w drodze do sukcesu. Niezwykle trudne jest osiągnięcie sukcesu bez właściwej mapy drogowej.

Strategia określa przede wszystkim wizję rozwoju firmy, DNA marki, jej pozycjonowanie i pozycję względem konkurencji. Celem tego działania jest uniknięcie zbędnego chaosu przy prowadzeniu komunikacji i budowania wizerunku. Spójna i sprawna komunikacja wpływa na siłę marki.

Należy pamiętać, że strategia marketingowa nie jest tym samym co plan marketingowy. Ten częsty błąd jest popełniany przez marketerów i zarządy. Utożsamiają oni



planowanie ze strategią, a to niesie za sobą kolejne błędy. Kluczem do sukcesu w pracy nad strategią jest opracowanie specyficznego pozycjonowania firmy, by w ten sam konkretny sposób była utożsamiana przez odbiorców marki.

Praca nad strategią marketingową polega na analizie tego, co może przynieść marce korzyści. Dokładne przeanalizowanie grupy docelowej, odbiorców, klientów oraz odkrycie ich potrzeb oraz dopasowanie oferty do nich stanowi podstawę sprawnego funkcjonowania organizacji. Realizacja skutecznych działań marketingowych skierowanych do właściwej grupy pozwoli na optymalizację wydatków marketingowych oraz sprawniejsze dotarcie do grup docelowych. Dzięki temu te wydatki nie będą pieniędzmi wyrzuconymi do kosza.

Strategia marketingowa – dlaczego firmy powinny ją mieć?

W ujęciu planowania biznesu i marketingu kluczowe argumenty przemawiające za posiadaniem strategii marketingowej to:

- możliwość wzrostu postrzegania wartości firmy dzięki wykreowaniu silnej marki,
- spójność marki, przez co jej wartość w oczach odbiorców rośnie, czyli są skłonni zapłacić za produkty lub usługi więcej.

W przeprowadzonym przez firmę BUZZcenter badaniu respondentów wskazali główne korzyści z posiadania strategii marketingowej (rys. 1).

Jako strategdy możemy doradzić, by strategia marketingowa była zawsze w formie spisanego dokumentu. Przekaz ustny w przyszłości doprowadzi do jej zakrzywienia, zmiany lub zapomnienia. Spisana strategia ma również na celu wypracowanie takiej pozycji marki na tle jej konkurencji, by była ona zapamiętywana przez odbiorców. W efekcie długofalowym przełoży się to na wzrost sprzedaży.

We wspomnianym badaniu przeprowadzonym wśród managerów, dyrektorów i właścicieli firm, respondenci wskazali, że strategię marketingową ma 54%, z czego w formie spisanej:

- 33% ma strategię jako prezentację,
- 22% jako dokument Excel,
- 7% respondentów posiadających strategię przyznało, że jest ona „w głowie prezesa”.

Jak pokazują światowe badania, 81% prezesów firm postrzega marketing jako kluczowy czynnik wzrostu i rozwoju, a 70% badanych nie wierzy, że marketing ma właściwe miejsce i rolę w firmie. Posiadanie strategii marketingowej najchętniej porównujemy w BUZZcenter do mapy drogowej. Można dotrzeć do celu „na czuja”, jednak skorzystanie z mapy pomoże cały proces przyspieszyć oraz obniżyć koszty.

Jak nie dopuścić do przepalania budżetów marketingowych?

Jeśli firma ma spisaną strategię marketingową jako dokument, zyskuje gwarancję, że owa strategia nie zostanie zniekształcona. Duża część dokumentu to analizy i porównania, pozycjonowanie względem konkurencji czy rekomendacje strategiczne. Dobrze mieć również jej wersję skróconą, która trafia do każdego pracownika w firmie. Po podpisaniu umowy o zachowaniu poufności, warto przekazać agencjom realizującym zlecenie, by każdy kolejny podwykonawca miał jasno określone kierunki działania i nie działał wyłącznie intuicyjnie.

Znacznie łatwiejsze staje się również zarządzanie marką przez daną firmę. Podczas prac nad budową strategii wykonujemy badania i analizy, poznajemy grupę docelową i jej potrzeby, wszystko to po to, by poznać unikalne ukryte potrzeby klienta. Kluczem do sukcesu jest odpowiedź na te potrzeby.

Jeśli masz wiedzę o rynku, wiesz, jak myśli i zachowuje się Twój klient, jakie ma potrzeby i jakie media konsumuje, możesz zaplanować działania marketingowe, które dotrą do właściwych odbiorców. Plan marketingowy powinien wynikać bezpośrednio z opracowanej strategii marketingowej, właśnie wtedy możemy przyjąć, że działamy zgodnie z zasadami i nie „przepalamy” budżetów marketingowych.

Wyznacza kierunki działań

Określa grupy docelowe

Wskazuje kierunek rozwoju firmy

Pozwala określić przewagi konkurencyjne

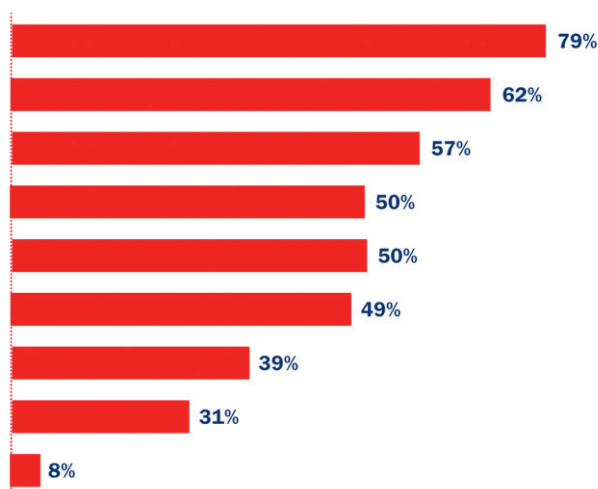
Jest planem marketingowym

Określa sposób i miejsce reklamy produktów i usług

Jest harmonogramem działań

Wyznacza KPI

Ustala reguły gry



Rysunek 1. Co daje opracowanie strategii marketingowej?

Źródło: Raport „Wpływ strategii marketingowej na biznes”, BUZZcenter, maj 2021

Jeśli przejmujesz firmę jako sukcesor, zastanów się czy dotychczasowa strategia marketingowa nakierowana była na potrzeby klienta. Może trzeba ją odświeżyć? A może wcale jej nie było, a dotychczasowe działania marketingowe robione były na wycucie?

W firmach B2B, gdzie duża część marketingu nie dotyczy reklam czy działań w *social mediach*, właściwa strategia nakierowana na klienta to klucz. To klient musi powiedzieć Ci, czego oczekuje!

Jak strategię marketingową przełożyć na praktykę?

Jesteśmy w czwartym kwartale, który z jednej strony jest okresem do podsumowań dotychczasowych działań, a z drugiej intensywnym planem na kolejny rok. Dlatego posiadanie strategii marketingowej jest podstawą.

Praca nad strategią to trzy główne etapy:

- analiza,
- strategia marki,
- strategia komunikacji.

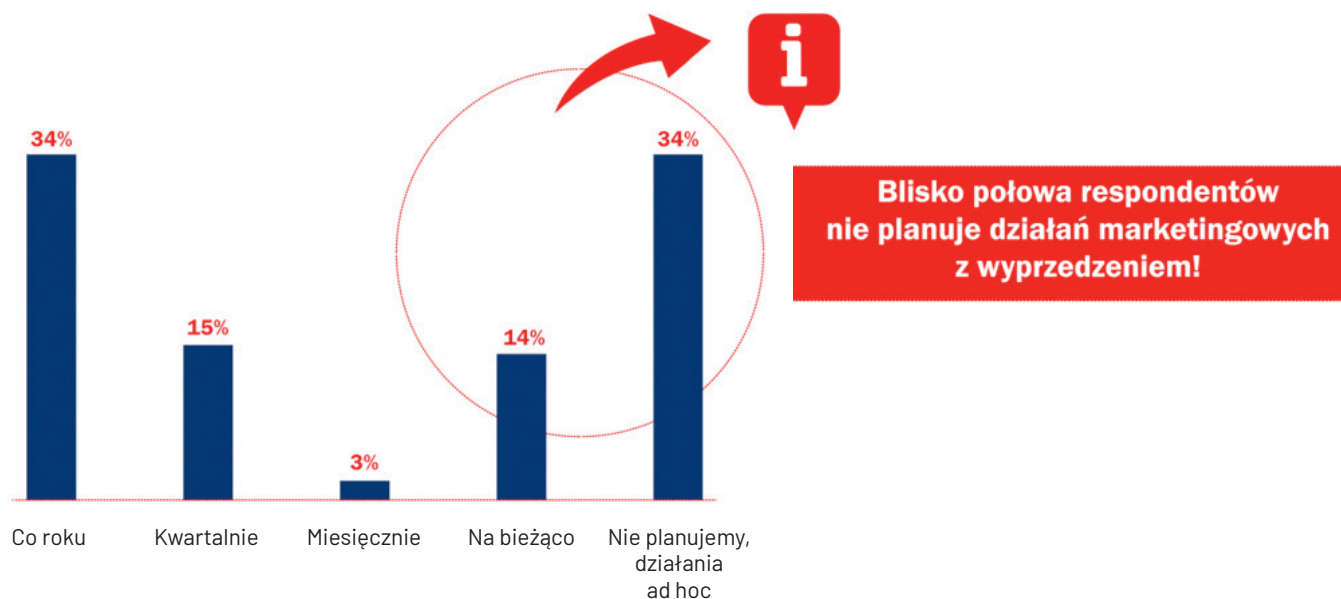
Na bazie tych etapów powinien zostać opracowany szczegółowy plan marketingowy na kolejny rok wraz

z wprowadzeniem KPI i założeń sprzedażowych. Ostatecznie marketing ma dać wsparcie w realizacji sprzedaży i zaspokajać ogólne cele firmy (rys. 2).

Jak wskazują wyniki badania, blisko połowa firm nie planuje działań marketingowych z wyprzedzeniem. Brak planowania aktywności marketingowych ma znaczący wpływ na ich jakość, efektywność oraz koszty. Planując działania z wyprzedzeniem można dokonać wielu oszczędności, np. poprzez negocjacje z dostawcami.

Strategia marketingowa powinna być wdrożona w każdym typie firmy, również w nowych firmach i start-up'ach. Firmy, które działają już od lat na rynku, które decydują się na opracowanie takiego dokumentu mogą również zacząć od audytu marketingowego. Audyt marketingowy jest dobrym kierunkiem dla przedsiębiorstw, które chcą zweryfikować w jakim punkcie się aktualnie znajdują.

Niezależnie jaką firmę prowadzisz, w jakiej branży działasz i ilu pracowników zatrudniasz, strategiczne patrzenie na biznes i na marketing pozwoli Ci na uniknięcie wielu przykrych niespodzianek. Dla młodych sukcesorów jest to tym bardziej kluczowe. Pierwsze lata Waszej pracy to okres, w którym może zostać nadany nowy kierunek działań w firmie. To też wielka odpowiedzialność za firmę oraz ludzi, którzy w niej pracują. ●



Rysunek 2. Częstotliwość planowania działań marketingowych

Źródło: Raport „Wpływ strategii marketingowej na biznes”, BUZZcenter, maj 2021

Jak rozwijać firmę rodzinną gotową do konkurencji w przyszłości?



Uwielbiam czytać historię firm rodzinnych, które świętują swoje 50. czy 100. urodziny. Na świecie możemy znaleźć wiele takich firm: Hilton, IKEA czy Prada. W naszej polskiej rzeczywistości możemy cieszyć się 30. urodzinami firm, często prowadzonych nadal przez założycieli.

Kiedy to porównamy ze start-up'ami, które są na początku drogi i średnio tylko 10% z nich osiąga sukces rynkowy, możemy się zastanawiać – co zrobić, aby z sukcesem działać przez kolejne dekady?

„Build to last”

No właśnie – to, że dzisiaj odnosimy sukcesy nie oznacza (niestety), że jesteśmy gotowi na przyszłość. Patrząc na ranking „Fortune 500” dzisiaj i 10 lat temu zobaczymy, ile świetnie prosperujących firm zniknęło. Byli bardzo wysoko, mieli świetną sprzedaż oraz byli pokazywani jako przykłady dla innych. A dzisiaj ich nie ma – czy zastanawiamy się głębiej, co się z nimi stało? Pewnie najłatwiej jest powiedzieć „nie zorientowali się, że nastąpiły zmiany”.

Ile firm obserwuje, co dzieje się „za zakrętem”? W szczególności, jeśli obecnie sprzedają i mają pieniądze na prowadzenie i rozwój firmy. Dla firmy rodzinnej chwila nieuwagi może źle się skończyć. Dlaczego? Bo ma ograniczone możliwości finansowania się i nie ma „wielkiego brata” w centrali. Może zacząć odchodzić od nas klienci i pracownicy – a bez tego niełatwo jest iść dalej.



Zuzanna Mikołajczyk

Menedżerka oraz członek zarządu z ponad 10-letnim międzynarodowym doświadczeniem. Założycielka firmy Know.How.Match., która wspiera firmy w przygotowywaniu się do konkurencji w przyszłości. Autorka „Subjective Innovation Review” oraz Know.How.Match.

Co możemy zrobić, aby nie tylko sprawnie działać „tu i teraz”, ale mieć odpowiedni system do przewidywania, co może się stać? Nie mam tu na myśli głębokiej analizy trendów i zmian socjologicznych. Ale tych wszystkich czynników, które powodują, że nasz produkt jest atrakcyjny i nadal potrzebny.

Dzisiaj vs jutro

Większość firm skupia się na obserwowaniu wskaźników pokazujących ich zyskowność dzisiaj, takich jak: poziom sprzedaży, marżowość czy ROE. Wszystkie te dane przedstawiają przeszłość – nasze działania wykonane

w przeszłości i których efekty widzimy dzisiaj. Niestety nie dają nam pewności, że to przełoży się na sukces w przyszłości. Jesteśmy tak głęboko przekonani, że mamy odpowiedni przepis na sukces również na przyszłość, że stajemy się „ślepi” na to, co zaczyna się zmieniać w naszym otoczeniu.

Czasami zdarza się tak również dlatego, że wyłącznie słuchamy naszych klientów, którzy ukierunkowują nas na coraz lepsze produkty, ale nie widzimy szerzej zachodzących zmian na rynku.

Właśnie dlatego warto ustalić sobie wskaźniki, które pokazują zmiany w naszym otoczeniu. Każda firma potrzebuje przygotować taką bazę indywidualnie – to warto wspólnie z pracownikami wypracować, również dlatego, że to oni będą odpowiedzialni za poszukiwanie i zbieranie tych informacji.

Co, jeśli takiego systemu do przewidywania nie będziemy mieć? Możemy powtórzyć historię firm z Fortune 500,

które były na szczycie, a później zniknęły z rynku, nie tylko z rankingu.

Bądźmy uważni. Zadawajmy sobie pytania: Jak sprawdzamy, że idziemy w dobrą stronę? Skąd wiemy, że wprowadzamy coś, co za kilka lat ma szansę na „przynoszenie pieniędzy”, a nie bycie tylko ciekawostką?

Opinia vs fakt

Co jeszcze monitorowanie otoczenia konkurencyjnego nam daje? Bazowanie na faktach, a nie na opiniach, co moje doświadczenie pokazuje, że jest niezmiernie ważne. Większość firm rodzinnych nie realizuje rozbudowanych badań rynkowych, co powoduje, że więcej odnosimy się do opinii pracowników lub ich informacji z rynku.

Dobrze również patrzeć szeroko i obserwować, co dzieje się w innych sektorach i śledzić przeglądy innowacji. ●



fol. Brett Sayles / pexels.com



Firmy rodzinne z branży e-commerce na rynkach międzynarodowych

Firmy rodzinne oparte na zasadach i na wartościach są podstawą polskiej gospodarki. To także miejsca przekazywania licznych wartości rodzinnych i zawodowych oraz zachowania odpowiedzialności społecznej. Według rodzinnych przedsiębiorców firma rodzinna to nie tylko miejsce, w którym pracujemy i zarabiamy pieniądze, ale co najważniejsze – miejsce rozwijania kreatywności i podtrzymywania zapału do realizacji pionierskich i innowacyjnych projektów.

Kreatywność na pierwszym miejscu

Niestety, według badania przeprowadzonego w 2020 r. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pt.: „Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw”, w ciągu ostatnich trzech lat zaledwie jedna



Gniewomir Pieńkowski

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

trzecia polskich firm rodzinnych była aktywna innowacyjnie, czyli pracowała nad ulepszeniem swoich produktów

lub procesów. Znaczna część tych firm to najczęściej duże przedsiębiorstwa (blisko 60%). Odsetek ten maleje wraz z rozmiarem firmy do poziomu 30% w przypadku mikrofirm. Polskie przedsiębiorstwa rodzinne częściej ulepszają procesy (24,5%) niż produkty (13,1%). Firmy, które prowadzą działalność innowacyjną, najczęściej przeznaczają pieniądze na maszyny, urządzenia, narzędzia czy też nowe budynki. W mniejszym stopniu inwestują w szkolenia bezpośrednio związane z wprowadzanymi zmianami, oprogramowanie czy też narzędzia marketingowe.

Dla 40% rodzinnych przedsiębiorców znaczenie technologii ICT jest ważne. 60% firm pracujących nad ulepszaniem produktów i procesów korzysta z oprogramowania zbierającego dane o sprzedaży. Na drugim miejscu jest chmura obliczeniowa – używa jej 27% przedsiębiorców. Podium zamyka prowadzenie sprzedaży przez Internet (26%). Co czwarta firma rodzinna używa kanałów elektronicznej komunikacji do wymiany informacji z dostawcami i odbiorcami, natomiast 17% organizacji stosuje oprogramowanie typu ERP lub CRM.

Z kolei według przeprowadzonego w 2018 roku badania „Polskie start-up’y. Raport 2018.”, który został opublikowany przez Citi Handlowy, większość założycieli rodzinnych start-up’ów to ludzie w wieku 30+, aż 76% z nich posiada dyplom wyższej uczelni oraz wcześniejsze doświadczenie w prowadzeniu własnej firmy (60% biznesmenów posiada wykształcenie w zakresie nauk społecznych). Dodatkowo w badaniu wykazano, że głównym motywatorem dla nich jest możliwość wykorzystania własnych kompetencji ICT oraz dostrzeżenia szansy rynkowej, a nie jak dotąd uważano – pieniądze.

Jak można zauważyć, tylko nieznaczny odsetek polskich przedsiębiorców rodzinnych rozwija swoją działalność na rynku e-commerce. Czy warto wejść na nowy rynek? Zobaczmy, jak z tym sobie poradzili rodinni!

Nirko.pl – zawsze blisko dzieci

Niewielka liczba rodzinnych biznesów e-commerce nie oznacza, że rodinni przedsiębiorcy nie są zainteresowani taką formą działalności. Pamiętajmy, oprócz ilości liczy się także jakość! Większość przedsięwzięć e-commerce została stworzona przez rodzinnych menedżerów

*Według nestora Nirko.pl
firmy rodzinne powinny
współpracować w celu
lepszego promowania polskich
marek na świecie.*

z wizją, którzy umiejętnie wdrożyli nowe technologie, dostosowując je do rodzimego rynku oraz zapewnili wysokiej klasy produkty, a także ponadprzeciętną obsługę klienta. Dzięki ich kreatywności i innowacyjności rodzinne start-up’y e-commerce rozwinęły skrzydła i stały się dużą konkurencją nawet dla największych sklepów stacjonarnych.

Jednym z takich przykładów jest działalność polskiej firmy rodzinnej Nirko.pl. To założona blisko 20 lat temu przez Wojciecha Frycza firma, dla której priorytetem jest całościowy rozwój dziecka. Obecnie jest to jeden z największych w naszym państwie sklepów internetowych, który umiejętnie łączy dwie drogi rozwoju – krajową oraz międzynarodową. W jaki sposób? Pierwszym etapem jest przeprowadzenie dedykowanych badań marketingowych na wybranych rynkach zagranicznych. Następnie przeprowadzana jest ich ewaluacja, analiza porównawcza z polskim rynkiem, a następnie ocena ryzyka. Po wnikliwej analizie i ocenie spełnienia wymagań ekspansji, rodzina Fryczów podejmuje decyzję o tym, czy warto wejść na wybrany rynek. Jeśli do niego dojdzie, to firma trzyma się trzech podstawowych założeń.

Pierwszym jest zwrócenie uwagi na lokalnych wytwórców produktów i ich dystrybutorów. Według nestora rodu, głównym przesłaniem firm rodzinnych powinna być współpraca w celu lepszego promowania polskich marek na świecie. Dlatego zdecydowana część produktów dystrybuowanych przez rodzinny start-up za granicą to produkty pochodzące od polskich producentów i dostawców. Oprócz tego podkreśla także, że obecnie ważna jest nie tylko współpraca pomiędzy polskimi rodzinnymi, ale także wzajemne wspieranie się w rozwoju i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań. Dzięki temu nie tylko osiągniemy sukces biznesowy, ale będziemy stale się uczyć i wdrażać

nowe rozwiązania, niezbędne w coraz to szybciej zmieniającym się świecie.

Drugim założeniem jest elastyczność czynnika cenowego. Przykładem takich działań może być podejście do wyceny poszczególnych produktów – są one sprzedawane za granicą po dużo wyższych cenach niż te na rynku krajowym. Jednak klienci chętnie je kupują, ponieważ są one postrzegane jako produkty bardzo wysokiej jakości oraz specjalistyczne, których po prostu brakuje w innych sklepach.

Trzecim założeniem jest wdrożenie innowacyjnych i efektywnych metod obsługi klienta. Zatrudnione w Dziale Obsługi Klienta osoby skupiają się nie tylko na doradzaniu klientom w zakresie produktowym, ale także pomagają im w rozwiązywaniu życiowych problemów specjalistycznych związanych z opieką nad dziećmi i dostosowywaniu ofert do wybranych metod rozwiązania ich problemów. W wielu przypadkach istnieje możliwość otrzymania przez klienta próbek produktów.

Displate.com – pomaluje twój świat

Displate.com to firma rodzinna, która podbiła międzynarodowy rynek sprzedając metalowe plakaty. Powstała w 2013 roku siłami rodzin Banaszkiewiczów, Świgostów i Ruszczyków. Obecnie ich plakaty sprzedają się na całym świecie – w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Niemczech i Australii. W ciągu czterech pierwszych lat firma wygenerowała blisko 10 milionów dolarów obrotów. Do tego w ostatnich latach w ramach funduszy europejskich pozyskała kilka milionów euro na wdrożenie dalszych innowacyjnych rozwiązań. Metalowe plakaty okazały się międzynarodowym hitem. Pod koniec 2020 roku mały rodzinny start-up został doceniony przez fundusz Mid Europa – jednego ze współwłaścicieli Allegro, który za blisko 130 milionów złotych stał się jego udziałowcem.

Działalność rodzinnego start-up'u opiera się głównie na przychodach z rynków międzynarodowych. Polski rynek stanowi tylko 1% sprzedaży. Największymi odbiorcami są Stany Zjednoczone. W 2020 roku ogłoszono sprzedaż dwumilionowego plakatu. Droga do pierwszego miliona zajęła sześć lat, a do drugiego raptem rok. Obecnie w ofercie firmy znajduje się blisko 1,3 mln unikalnych

Firma Displate.com stawia na innowacyjność, dobór produktów i ich jakość.

plakatów. W swojej bazie posiada zarejestrowanych blisko 1,5 mln klientów, a miesięcznie strona firmy odnotowuje 1,5 mln unikalnych odsłon.

Do najważniejszych założeń funkcjonowania na rynku zagranicznym rodzinnych z Displate.com można zaliczyć następujące czynniki.

Innowacyjność – według rodzinnych z Displate.com, podstawą rozwoju jest ciągłe doskonalenie i wdrażanie takich rozwiązań technicznych, aby móc stać się liderem w swojej branży. Jednym z takich działań było umożliwienie klientom odnalezienia wymarzonych plakatów dzięki wyszukiwarce kolorów. Klient wybierał kolory i ich odcienie, a innowacyjna wyszukiwarka znajdowała odpowiadające zapytaniu plakaty.

Dobór produktów – rodzinny start-up przeważnie współpracuje tylko z najlepszymi grafikami z całego świata. Na miejsce w ofercie sklepu mogą liczyć graficy z wyrobioną międzynarodową renomą. Firma jednak nie ogranicza się tylko i wyłącznie do „gwiazd”, ale w wielu przypadkach sama wynajduje i wspiera wschodzące gwiazdy na specjalistycznych portalach typu Behance.com i umożliwia im dalszy rozwój. Dzięki temu ma dostęp do nieograniczonej liczby kreatywnych pomysłów i świetnych materiałów na plakaty.

Jakość produktów – wysoka cena produktów odzwierciedla także jakość wykonania. Każdy plakat jest poddawany rygorystycznej obróbce technicznej, a także sprawdzany pod kątem wytrzymałości. Dzięki temu użytkownicy mogą się cieszyć ze swoich nabytków przez długie lata. W tym celu powołano także specjalny dział firmy, którego jedynym celem jest wdrażanie procedur zapewniających jak najwyższą jakość produktów.



Szanse i zagrożenia

Sukces polskich rodzinnych start-upów *e-commerce* nie powinniśmy liczyć miarą szczęścia, lecz miarą kreatywności, zaczynając od umiejętnie stworzonej wizji rodzinnego start-up'u *e-commerce*, poprzez dopracowanie końcowego produktu aż do efektywnych kanałów dystrybucji. Nie powinniśmy także zapominać o tym, co powinno łączyć wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Głównym mottem wielu rodzinnych start-up'ów jest „Polak potrafi!“. Według nich rodinni przedsiębiorcy z Polski są tak samo dobrzy jak i ci, którzy mieszkają i prowadzą swoje rodzinne przedsiębiorstwa na zachodzie. Dlatego powinni ze sobą współpracować i zdobywać nowe rynki, a wewnętrzna konkurencja powinna być tylko ich motorem napędowym do stawiania sobie nowych wyzwań, określania nowych biznesowych wizji i stawiania się coraz lepszymi w swoich branżach. Poza tym, co podkreślają, dzięki temu że firmy są przedsiębiorstwami rodzinnymi, droga od pomysłu do jego wdrożenia jest tu trzy do pięciu razy szybsza niż w przypadku innych firm. W ten sposób wprowadzenie na rynek nowości produktowych, które w sklepach koncernowych pojawiają się w ciągu trzech miesięcy, rodzinnym start-up'om zajmuje tylko dwa tygodnie.

Czy rodzinne start-up'y *e-commerce* to dobra droga rozwoju dla polskich firm rodzinnych? Według ekspertów, jeśli epidemia COVID-19 nie ustąpi szybko, zmiana profilu działalności rodzinnych przedsiębiorstw może być konieczna dla ich przetrwania. Ekspersi z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przewidują, że w przypadku planowanego zaostrzenia kryzysu związanego z COVID-19 mogą być jedyną szansą na przetrwanie firm rodzinnych. Przykładem mogą być ciężko dotknięte kryzysem koronawirusowym Włochy, gdzie do niedawna sprzedaż internetowa była mało popularna z zaledwie 4-procentowym udziałem w handlu. W lutym 2020 roku sprzedaż produktów konsumpcyjnych w sieci wzrosła o 81 proc. w ostatnim tygodniu lutego (według badań Nielsen). Podobną sytuację zaobserwowano w Hiszpanii i we Francji, gdzie penetracja *e-commerce* przed koronawirusem była również niska i wynosiła około 5 proc. W tych krajach dostawa do domu przez Internet, a także zamówienia typu „kliknij i odbierz” wzrosły odpowiednio o 32 i 29 proc. w pierwszym tygodniu marca. Jak odnotowuje Adobe, ogólny handel elektroniczny wzrósł w Stanach Zjednoczonych o 26 proc. Z kolei rynek *e-commerce* w Polsce dotychczas rozwijał się w tempie około 18 proc. rocznie, natomiast z prognoz na 2021 r. wynika, że wzrost może być co najmniej dwukrotnie wyższy. ●

Podstawy wiedzy dla nowego pokolenia przedsiębiorców rodzinnych

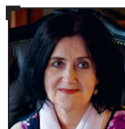


Przedsiębiorstwa rodzinne – przynajmniej w kilku sferach funkcjonowania – posiadają unikalne cechy, będące źródłem ich przewagi konkurencyjnej nad podmiotami nierodzinnymi. Odnajdujemy je m.in. w relacjach rodzinnych, zarządzaniu, koncentracji własności oraz połączeniu własności i zarządzania, wartościach rodzinnych, jak również w sferze finansów. Usystematyzowanie tej wiedzy może być ważną wskazówką dla sukcesorów podejmujących trud zarządzania rodzinną firmą.

Do przemyślenia: „W polityce trzeba umieć czekać. Kto lepiej czeka, ten wygrywa”.

Ryszard Kapuściński

W **sferze relacji rodzinnych** stwierdzono: „wewnętrzna struktura” przedsiębiorstwa rodzinnego wraz z wzajemnym oddziaływaniem jego elementów składowych – systemu biznesu i systemu rodziny, która włada i zarządza działalnością; zagwarantowanie bezpieczeństwa finansowego i zatrudnienia członkom rodziny jako priorytet działania. Łączy ich specyficzny „język rodziny”, usprawniający komunikację oraz umożliwiający zachowanie prywatności. Relacje rodzinne w firmie pełnią funkcję motywacyjną, zwiększając lojalność i zaufanie.



dr hab. Alicja Winnicka-Popczyk

prof. Uniwersytetu Łódzkiego, Wydział Zarządzania

W **sferze zarządzania** firmy rodzinne cechują się: sprawnymi, nieformalnymi procedurami podejmowania decyzji; mniej skomplikowaną strukturą organizacyjną; niższym poziomem i kosztami monitoringu; znacznie niższymi kosztami transakcyjnymi scentralizowanymi w rękach zarządu rodzinnego procesami decyzyjnymi, zwiększającymi elastyczność i szybkość reakcji przedsiębiorstwa,

właścicielskim charakterem strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych.

Koncentracja własności rodzinnej daje efekty w postaci: silnego poczucia misji; długookresowej orientacji biznesu; dobrze zdefiniowanych celów długookresowych; zdolności szybkiej adaptacji do zmian otoczenia; pozytywnego skorelowania z kreatywnością, innowacyjnością i proaktywnością biznesu; pozytywnego skorelowania ze stopniem i przebiegiem internacjonalizacji.

Tymczasem **połączenie funkcji własności i zarządzania** w firmach rodzinnych powoduje zredukowanie kosztów agencji i ograniczenie oportunistów. Zarządzający właściciele nie kierują się własnymi partykularnymi zamiarami lecz celami i dobrem firmy (koncepcja *stewardship*).

W odniesieniu do **wartości rodzinnych** Ł. Sułkowski zauważa wiele skutków familizmu pozytywnego dla organizacji, tj.: większe zaangażowanie w pracę; lojalność; budowanie i rozwijanie tradycji zawodowych (kluczowych kompetencji) i ich skuteczną ochronę w rodzinie, lepszą reputację firmy – pozytywne postrzeganie własności rodzinnej przez klientów, dostawców, odbiorców oraz innych zewnętrznych interesariuszy. Reputacja rodziny wnosi z kolei siłę i potencjał tworzenia wartości.

W **sferze finansów** firmy rodzinne: inwestują w przedsięwzięcia o długim okresie zwrotu (tzw. „kapitał cierpliwy”); większą wagę przykładają do wzrostu organizacyjnego niż do krótkookresowych wzrostów sprzedaży; łagodniej reagują na cykle gospodarcze niż inne podmioty, jako firmy rodzinne publiczne osiągają większe zyski, szybciej wzrastają i mają stabilniejsze dochody; są postrzegane przez inwestorów za lepszą lokatę niż firmy nierodzinne (biznes jest przedmiotem transferu międzypokoleniowego i ma generować wartość dla kolejnych pokoleń). Szczegółowe rozliczenia mocnych i słabych stron przedsiębiorstw rodzinnych dokonali A. Surdej i K. Wach.

Wyniki dotychczasowych badań przedsiębiorstw publicznych wskazują na wyższą efektywność firm rodzinnych niż nierodzinnych. Cechą różniącą duże firmy rodzinne od nierodzinnych jest osiąganie przez te pierwsze lepszych notowań akcji na giełdzie. Zdaniem W. Popczyka, wpływ „elementu rodziny” na osiąganie wysokiej pozycji giełdowej może wynikać z następujących czynników: lepsze wyniki finansowe; konsekwentne, zgodne cele strategiczne;

Firmy rodzinne inwestują w przedsięwzięcia o długim okresie zwrotu i przykładają większą wagę do wzrostu organizacyjnego niż do krótkookresowych wzrostów sprzedaży.

strategie długookresowe; mniejsza presja na korzyści krótkookresowe; konserwatywny, ostrożny stosunek do ryzyka gwarantujący długowieczność; kultura rodzinna przejawiająca się większą troską o pracowników, większym poczuciem odpowiedzialności wobec nich i otaczającej społeczności czy większą elastyczność i odporność na okresy słabszej koniunktury.

Badania porównawcze konkurencyjności prowadzono również w odniesieniu do prywatnych firm rodzinnych i ich nierodzinnych odpowiedników, utożsamianych powszechnie z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Z powodu trudności w pozyskaniu informacji, silnej kultury organizacyjnej prywatności, jak też przydawania priorytetu celom niefinansowym związanym z systemem rodziny, badania te okazały się o wiele trudniejsze niż w przypadku rodzinnych firm publicznych. Do celów niefinansowych przedsiębiorstw rodzinnych należą: zachowanie zamkniętej struktury własności, zagwarantowanie zatrudnienia i środków utrzymania członkom rodziny, ochrona i powiększanie stanu posiadania rodziny oraz determinacja przekazania go kolejnym pokoleniom. Konsekwencją silnie zakorzenionych celów niefinansowych mogą być zakłócenia w generowaniu wartości oraz w analizach porównawczych wyników osiąganych przez oba typy przedsiębiorstw.

Jak wykorzystać zalety rodzinności firm

Przegląd literatury zagranicznej i krajowej, odzwierciedlający stan wiedzy oraz wyniki dotychczasowych badań nad uwarunkowaniami aktywności innowacyjnej firm rodzinnych pozwala na wyciągnięcie wniosków oraz

sformułowanie zaleceń-postulatów, które mogą okazać się przydatne dla polskich firm rodzinnych. Świadomi przedsiębiorcy powinni brać pod uwagę, że:

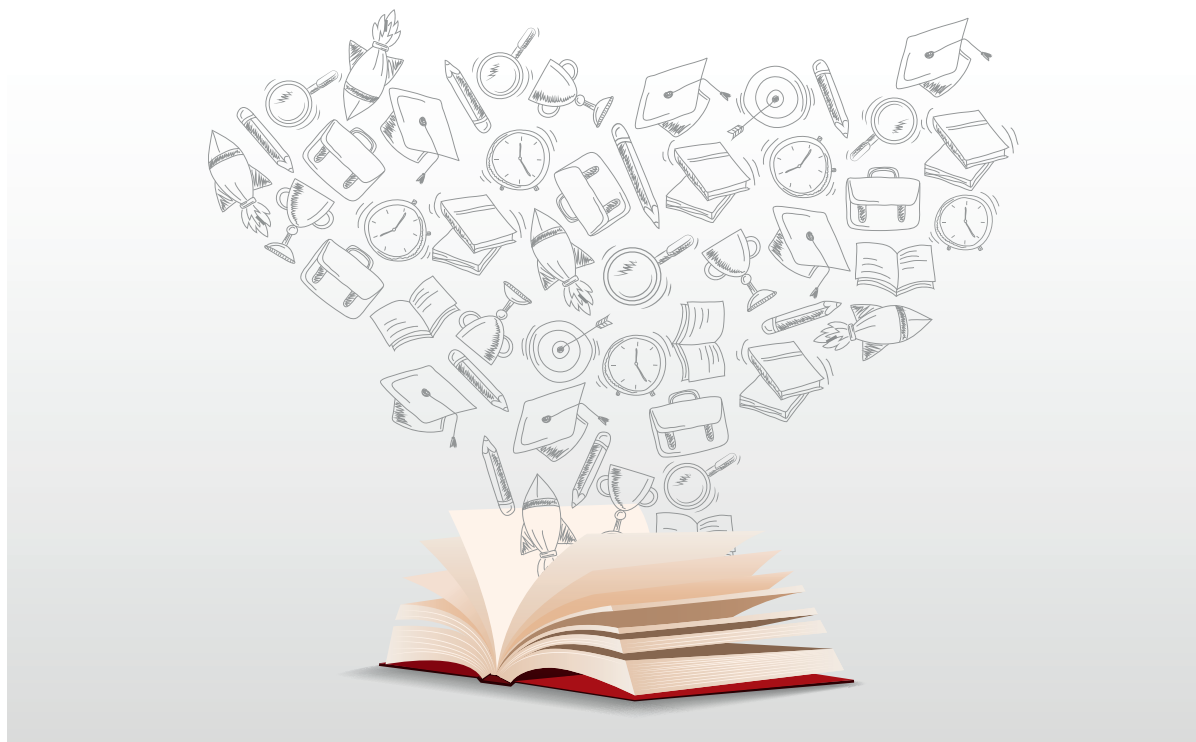
- własność rodzinna może jednocześnie zachęcać i zniechęcać do ryzykownych długotrwałych inwestycji w B+R, a która opcja przeważy w firmie, zależy od efektywności zarządzania,
- firmy z wysokim udziałem rodziny we własności mogą bardziej efektywnie wykorzystywać inwestycje w B+R, zatem potrzebują mniej B+R w porównaniu z firmami z niskim udziałem rodziny we własności,
- firmy z dużym udziałem rodziny we własności mogą zwiększać inwestycje w B+R, kiedy nadzór oddzielony jest od zarządu oraz kiedy więcej niezależnych, niespokrewnionych menedżerów angażuje się w jego prace,
- silna orientacja kreowania wartości dla klienta oraz kultura *stewardship* w wysokim stopniu korelują dodatnio z działalnością innowacyjną firmy rodzinnej. Należy brać również pod uwagę wpływ kultury etnicznej na decyzje inwestycyjne w B+R,
- aktywność innowacyjna zależy również od zaangażowania technologicznego sektora, w którym firma funkcjonuje.

Innowacje w XXI wieku – jak słusznie zauważa E. Pawlak – są konieczne, aby poradzić sobie przy ciągle zmieniającej i wzmagającej się konkurencji w globalnych realiach rynkowych. Przedsiębiorcom, którzy nie stosują innowacji w swoich firmach, zagraża zastój i pozostanie daleko za konkurentami. Natomiast umiejętnie wprowadzone zmiany: (a) gwarantują osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorcę, (b) kreują wartość dodaną dzięki zastosowaniu nowych, oryginalnych pomysłów (wartość dodana uwidaczniana jest przez zmianę w produkcie, procesach produkcyjnych, środkach dystrybucji, sprzedaży i promocji), (c) powinny dotyczyć każdego przedsiębiorstwa bez względu na jego wielkość czy obszar działania.¹

Wbrew obiegowym opiniom na temat konserwatywnego charakteru firm rodzinnych, podmioty te wyróżniają się nadzwyczajnymi umiejętnościami wytwarzania i wchłaniania innowacji, które w istotnym stopniu wpływają na poprawę ich pozycji konkurencyjnej oraz tempo wzrostu.

Świadomość tej zależności i odwaga cechująca młodych, może budzić nadzieję na rozwój przedsiębiorstw rodzinnych w kolejnym pokoleniu. ●

¹ E. Pawlak, *Innowacje jako źródło konkurencyjności nowoczesnego przedsiębiorstwa*, *Economicus*, Szczecin 2009, s.26-29.



Fundacja rodzinna w pytaniach i odpowiedziach

Czy polscy przedsiębiorcy rodzinni będą mieli możliwość wdrażania sukcesji „szytej na miarę”?

W ostatnim czasie opublikowany został nowy projekt ustawy o fundacji rodzinnej, który – ku nieskrywanej radości środowiska firm rodzinnych – uwzględnia kluczowe uwagi zgłoszone w trakcie konsultacji publicznych. Zmieniły się nie tylko zasady opodatkowania, ale zwiększona została także swoboda fundatora w kształtowaniu zasad funkcjonowania fundacji rodzinnej.

Poniżej zapraszamy na krótką sesję pytań i odpowiedzi, której celem jest przybliżenie możliwości, jakie dawać będzie polska fundacja rodzinna w budowaniu wielopokoleniowych majątków rodzinnych oraz zapewnieniu realizacji woli fundatora, która respektowana będzie nie tylko przez jego bezpośrednich spadkobierców, ale także kolejne pokolenia rodziny.



Daria Leszczyk

adwokat w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych. Specjalizuje się w prawie spółek handlowych, planowaniu sukcesji w firmach rodzinnych oraz restrukturyzacji. Prowadzi procesy przekształceń, fuzji i przejęć oraz podziałów spółek handlowych.

Kto będzie mógł być beneficjentem fundacji rodzinnej?

Beneficjentem fundacji rodzinnej będzie mogła być dowolna osoba fizyczna, tj. zarówno członek rodziny fundatora, jak i osoba z nim niespokrewniona, np. partner w ramach nieformalnego związku, bliski przyjaciel czy wieloletni pracownik firmy rodzinnej. Warto jednocześnie zauważyć, że jako beneficjenci fundacji rodzinnej będą mogły być wskazane osoby jeszcze nienarodzone, przykładowo fundator będzie mógł postanowić, że prawo do korzystania z majątku fundacji przysługiwać będzie wszystkim jego zstępnym w linii prostej, także tym, którzy dopiero się urodzą w ramach przyszłych pokoleń (dzieciom, wnukom, prawnukom itd.).

Ponadto beneficjentem fundacji rodzinnej będzie mogła być organizacja pozarządowa prowadząca działalność pożytku publicznego. Jest istotne z perspektywy coraz powszechniejszej świadomości przedsiębiorców rodzinnych, że zgromadzony przez nich kapitał rodzinny, poza zabezpieczeniem interesów członków rodziny, powinien

realizować także określone cele społeczne lub gospodarczo użyteczne (np. wspierać ochronę środowiska czy pomagać dzieciom i młodzieży zdobywać wykształcenie adekwatne do ich potencjału). W praktyce coraz częściej decydują się oni na tworzenie fundacji charytatywnych działających przy firmie rodzinnej. Zgodnie z założeniami projektu ustawy o fundacji rodzinnej, misja ta będzie mogła być realizowana także po śmierci właściciela rodzinnego biznesu poprzez uczynienie fundacji charytatywnej beneficjentem fundacji rodzinnej.

W jaki sposób beneficjenci mogą korzystać z majątku fundacji rodzinnej?

To od woli fundatora zależeć będzie, w jakiej wysokości i na jakich warunkach poszczególni beneficjenci korzystać będą z majątku fundacji. Po pierwsze, fundator będzie mógł dowolnie podzielić beneficjentów w ramach różnych grup uprawnień postanawiając przykładowo, że część z nich będzie miała prawo do otrzymywania środków pieniężnych z zysków fundacji, część do korzystania z majątku trwałego, np. nieruchomości, a jeszcze inne grupa do otrzymania mienia w razie likwidacji fundacji. Po drugie natomiast, fundator będzie mógł zdecydować, że dany beneficjent nabędzie prawo do otrzymywania świadczeń z fundacji rodzinnej po spełnieniu określonego warunku lub upływie określonego terminu, np. po osiągnięciu pełnoletności, ukończeniu studiów wyższych czy rozpoczęciu pracy w firmie rodzinnej.

Fundator będzie mieć dużą swobodę w zakresie kształtowania kręgu beneficjentów i zasad ich partycypowania w majątku fundacji. Poprzez odpowiednie skonstruowanie statutu oraz wyposażenie organów fundacji w określone kompetencje, fundator będzie w stanie należycie zabezpieczyć wniesiony do fundacji majątek rodzinny i zapewnić, że będzie on efektywnie zarządzany i pomnażany przez następne pokolenia rodziny.

Kto będzie zarządzał fundacją rodzinną i co się stanie z fundacją rodzinną po śmierci fundatora?

Fundacją rodzinną zarządzać będzie zarząd składający się z jednego lub większej liczby członków. O tym, kto będzie zasiadał w zarządzie fundacji rodzinnej oraz jaki wpływ na ten wybór będzie miał sam fundator, decydować będzie statut ustanowiony przez fundatora. Fundator może do momentu swojej śmierci mieć nieograniczone prawo do powoływania i odwoływania członków zarządu, może

przekazać to uprawnienie w całości lub w części na rzecz określonego organu fundacji (rady protektorów, jeżeli zostanie powołana, lub zgromadzenia beneficjentów) czy nawet przyznać wskazanej w statucie osobie uprawnienie osobiste do wyboru członków zarządu. Po śmierci fundatora przysługujące mu uprawnienia przechodzą na odpowiednie organy fundacji, zgodnie z zasadami określonymi w statucie. Odpowiednie przepisy statutu fundacji (połączone z dużą swobodą fundatora w kształtowaniu jego treści) pozwolą zapewnić fundacji rodzinnej funkcjonowanie w ramach kolejnych pokoleń rodziny, także w razie kryzysu, sporu czy pata decyzyjnego.

Co istotne, członkiem zarządu i rady protektorów może być zarówno fundator, beneficjent, jak i osoba trzecia.

Czy fundacja rodzinna będzie mogła prowadzić działalność gospodarczą?

Co do zasady, fundacja rodzinna nie będzie mogła prowadzić działalności gospodarczej. Ma to na celu zapewnienie ochrony majątku rodzinnego i jego integralności. Jednakże fundacja rodzinna będzie mogła podejmować czynności, które, pomimo iż wypełniać mogą znamiona działalności gospodarczej, zmierzać będą do budowania wartości wniesionego do niej majątku. W projekcie ustawy wskazany jest zamknięty katalog czynności, które będą mogły być podejmowane przez fundację rodzinną, należy do nich m.in. (1) zbywanie mienia, o ile mienie to nie zostało nabyte przez fundację rodzinną wyłącznie w celu dalszego zbycia, (2) najem, dzierżawa lub udostępnianie na innej podstawie mienia, którego właścicielem lub posiadaczem jest fundacja rodzinna, (3) przystępowanie i uczestnictwo przez fundację rodzinną w spółkach handlowych, funduszach inwestycyjnych, spółdzielniach oraz podmiotach o podobnym charakterze, (3) nabywanie i zbywanie papierów wartościowych czy (4) udzielaniu pożyczek beneficjentom lub spółkom, w których uczestniczy fundacja rodzinna.

Oznacza to, że fundacja rodzinna będzie także mogła być wykorzystywana do reinwestowania zgromadzonego w niej mienia, a co za tym idzie, do powiększania majątku rodzinnego.

Od kiedy przedsiębiorcy rodzinni będą mogli tworzyć fundacje rodzinne?

Zgodnie z aktualnym projektem ustawy o fundacji rodzinnej, fundacja rodzinna ma zostać wprowadzona do polskiego porządku prawnego z dniem 1 czerwca 2022 r. ●



Wsparcie facylitatora w prawnym procesie sukcesji inwestycją w kapitał relacyjny

Świat się zmienia, zmieniają się realia. O możliwościach, jakie daje wsparcie facylitatora w prawnym procesie sukcesji, rozmawiają dr Sonia Szramek-Karcz oraz Robert Mikulski.

Robert Mikulski: Każda sprawa pojawiająca się w kancelarii ma aspekt emocjonalny. Nawet najprostsza umowa ma swoje korzenie w poszukiwaniu płaszczyzny komunikacji między stronami. Natura ludzka determinuje fakt, że zawód prawnika, poza warsztatem, gdzie operuje się regulacjami, to tak naprawdę nieustanny kontakt z człowiekiem, mediacje oraz zarządzanie relacjami i emocjami. A zatem jesteśmy tu nie tylko po to, by poświęcać uwagę dokumentom i ich treści, ale by skupiać się także na ludziach i nawiązywać z nimi relacje. Bez tego trudno jest coś sensownie dla kogokolwiek zrobić. W związku z tym niebezpieczna jest rodząca się potrzeba poszukiwania osób, które byłyby w tych relacjach, budowanych przy okazji świadczenia usług prawnych, swoistymi facylitatorami.



dr Sonia Szramek-Karcz

Naukowiec, przedsiębiorca, pracownik Uniwersytetu Śląskiego, CEO w Planeta Soni sp. z o. o., autorka książek przywracających spokój umyśłu „Zaakceptuj siebie”, prowadzi grupę „VIP: Spokój Umyśłu”.



Robert Mikulski

Radca prawny, od 21 lat Partner Zarządzający w Kancelarii Brillaw, przedsiębiorca, doradca i członek zarządów spółek, stowarzyszeń, WIG, pasjonat sharing economy, circular economy i rozwoju osobistego.

Prawnik, wchodząc na jakiś obszar pracy z klientem, dotyka czasem dużo głębszych warstw. Te głębokie, relacyjne aspekty pojawiają się praktycznie w każdym obszarze, począwszy od szczerości, a skończywszy na sukcesji, a zatem uwzględnienie ich w procesach prawnych wydaje się być naturalnym krokiem.

Sonia Szramek-Karcz: Tak, „naturalnie” również dla mnie jest słowem kluczowym, wiąże się z lekkością, naturalnością i minimalnym oporem. Działanie w zgodzie z naturą może nam przynieść ogrom korzyści. Skoro wiemy, że poniedziałek nie jest dniem na ruszanie „prosto z kopyta” lecz dniem na wewnętrzne przemyślenia oraz zaplanowanie całego tygodnia i spokojne działania, to dzięki tej wiedzy naturalnie i efektywnie możemy przygotować się na resztę tygodnia, zebrać energię. Jeśli wiemy, że naturalnym jest, że dobra kondycja psycho-fizyczna ułatwia prowadzenie biznesu i zwiększa zyski w naszej firmie, to do sukcesji też dobrze jest podejść od strony naturalnych praw i oczywistych, naturalnych zachowań ludzkich. Sukcesja przeprowadzana z uwzględnieniem natury ludzkiej, emocji i reakcji, które się w nas w związku z nią rodzą, pozwala spokojnie ją zaplanować, ułożyć i poprzedzić etapem przygotowawczym od strony emocjonalnej, strony, która na tym etapie przygotowań okazuje się być najważniejszą.

Podczas etapu przygotowawczego zwracamy uwagę na wszelkie subtelności tego procesu. Ułatwia nam to na przykład znajomość mikrogestów. Mikrogesty pochodzą z mózgu gadziego, nie jesteśmy w stanie ani ich świadomie kontrolować, ani ich się oduczyć, są związane z odczuwanymi w konkretnym momencie emocjami i myślami pojawiającymi się w naszej głowie. Mikrogesty to nie jest mowa ciała, nad którą możemy zapanować, to odruchy z najgłębszych struktur mózgu. Ich znajomość może pomóc weryfikować spójność przekazu rozmówcy i dowiedzieć się, czy myśli i gesty przekazują ten sam komunikat co słowa, co z kolei pozwala prowadzić sukcesję w sposób zadowalający dla wszystkich, odpowiadający najskrytszym pragnieniom każdej ze stron.

RM: Dodatkowo firmy rodzinne wiążą się z pewnym systemem wartości i to trochę innych wartości niż te w formule korporacyjnej. Dlatego szukamy odniesienia się do tych wartości poprzez relacje. Same wartości nic nie niosą w sobie, jeżeli nie odnajdują się w codziennym ich zastosowaniu. Inaczej pozostaną jedynie deklarowanymi

frazesami i pozą, którą przyjmujemy w narracji między nami, nie znajdującą żadnego realnego odzwierciedlenia w rzeczywistości. Spójność w sobie i w przekazie są niezwykle istotne. Ta autentyczność buduje zaufanie między wszystkimi stronami: prawnik – sukcesor – nestor – facylitator.

SSK: Warto podkreślić, że nasze wartości dzielimy na świadome i podświadome, przy czym to te drugie realizujemy w życiu, często zupełnie nie zdając sobie z tego sprawy. Ćwiczenia, które pozwalają poznać jakie są nasze prawdziwe podświadome wartości, mogą bardzo wspomóc proces sukcesyjny, wyjaśniając motywacje i cele uczestników tego procesu. Już samo wydobywanie na światło dzienne podświadomych wartości, którymi kierujemy się w życiu, przynosi więcej zrozumienia i spokoju w rodzinie. Nie ma przy tym konieczności zmiany drugiego człowieka, chodzi o zrozumienie jego sytuacji, pokazanie, że każdy z nas jest wyjątkowy i odnalezienie ścieżki oraz rozwiązań, które nie są kompromisem, a szczęściem dla każdej ze stron. Podejście od strony wartości, emocji i uczuć pomaga każdemu odnaleźć swoje miejsce na szachownicy firmy rodzinnej. Sukcesja to swoista rozszada, która może zmienić całą konfigurację i funkcjonowanie przedsiębiorstwa w stronę rozwoju lub upadku, stąd częste obawy nestora rodu.

RM: Poruszając się na co dzień w przepisach i regułach nie zawsze jesteśmy uczeni takiego czytania relacji. Niejednokrotnie proste przedstawienie, jak to funkcjonuje, pozwala zrozumieć relacje, które buduje się z innymi w swoim otoczeniu. To pokazuje, że jeżeli chce się odwoływać do wartości i dotykać rzeczy, które są przed nami, to nie można ich oprzeć tylko na czczym mówieniu. Czasem po prostu trzeba skorzystać z kogoś, kto jest w stanie z nami przez to przejść, pokazać albo nawet pracować. Dlatego niejednokrotnie tak ważne jest wsparcie zewnętrzne specjalisty od relacji. **Bo sukcesja zaczyna się w głowach i sercach ludzi, którzy chcą przekazać to co robią swoim następcom.** Zmiany międzypokoleniowe i przekształcenia własnościowe zawsze budzą emocje. Ktoś coś oddaje, ktoś otrzymuje, nie mając wypracowanego zaufania i przekonania co do swojego potencjału do zarządzania rodzinnym interesem. Do tego dochodzą takie sytuacje, gdy okazuje się, że pomimo przejścia władzy przez nowego sukcesora, pracownicy i tak nieustannie udają się ze swoimi sprawami do poprzednika. To wszystko to nic innego jak relacje.

SSK: Co zatem mogą zrobić uczestniczący w sukcesji? Przede wszystkim przygotować się do niej jak do każdego z ważnych kroków i etapów w życiu. Zainwestowane w przygotowania czas i środki pozwolą zaoszczędzić nerwy, czas i środki w późniejszych latach.

Jakie korzyści może przynieść udział facylitatora w procesie sukcesyjnym? Po pierwsze to uświadomienie, że zawsze możemy sobie ułatwić życie i zawsze w tym życiu, które teraz mamy, nawet jeśli ono jest dla nas przyjemne, łatwe i miłe, zawsze możemy mieć lepiej. Na tym polega rozwój, by cały czas piąć się do góry, w poczuciu bezpieczeństwa, w zdrowiu, w dobrych relacjach i w lekkości. I od tego właśnie są specjaliści i facylitator, który dzięki swojemu doświadczeniu i wiedzy pomoże szybciej osiągnąć upragnione cele udanej sukcesji, sukcesji, która jest ważnym elementem wzrostu organizacji.

Psychologiczne wsparcie dla sukcesji wzmacniają wyniki badań naukowych. Niezależnie od przypadku, w psychologicznym zarządzaniu przejęciem władzy przez sukcesora pomocne są narzędzia i techniki potwierdzone naukowo. Tu chciałabym jedynie wspomnieć o dwóch aspektach naukowych mojej pracy. Pierwszym jest prawo Rozentala – w wielkim skrócie oznacza, że wydarza się to, czego oczekujemy. Liczne późniejsze badania potwierdziły niebывałą skuteczność oczekiwań uczestników zdarzenia czy danej sytuacji. Tu praca facylitatora oznacza przedstawienie umysłowi świadomemu uczestników sukcesji faktów w taki sposób, aby do podświadomego umysłu przedostały się przekonania i treści o równoznaczności sukcesji z sukcesem firmy. Drugim przykładem ze świata nauki są badania podłużne prowadzone od ponad 70 lat na Uniwersytecie w Harvardzie; obecnie przewodzi im dr. Robert Waldinger. Badania te pokazują, że kluczowe dla zdrowia, długiego życia i szczęścia są udane relacje. Chodzi tu o relacje z najbliższymi i z otoczeniem. Co ciekawe, badania pokazują również rolę radości w życiu, która wpływa na jego długość i jakość bardziej niż tzw. dobre geny. Sukcesja warta jest więc uwagi i przygotowań od strony emocjonalnej, bo jej prawidłowe przeprowadzenie to zdrowie i szczęście dla całej rodziny.

Niezwykle ważna jest także intencja, z jaką nestor przekazuje firmę, często ukryta, często nie do końca uświadomiona – tu praca facylitatora jest niezwykle wspierająca. Należy pamiętać, że jeśli tylko w głowie pojawi się jakaś

wątpliwość, może ona zaważyć na niepowodzeniu całego procesu. Wątpliwość powoduje wyostrenie percepcji na trudności i potęgowanie elementów, które nie działają, sprawiają problem i są trudne do przeprowadzenia – to tzw. efekt Pigmaliona. Dlatego tak ważne jest wsparcie w uporaniu się z każdą, nawet najmniejszą i z pozoru nieuzasadnioną wątpliwością przed przystąpieniem do formalnych aspektów sukcesji. Spokój nestora i jego przeświadczenie, że „nasza firma fantastycznie wzrasta w rękach nowego zarządzającego”, zdejmują obciążenie z nowego właściciela, eliminują jego uczucie bycia ciągle obserwowanym i ocenianym, a co za tym idzie, pozwalają w pełni rozwinąć mu skrzydła i wykorzystać potencjał swój oraz firmy.

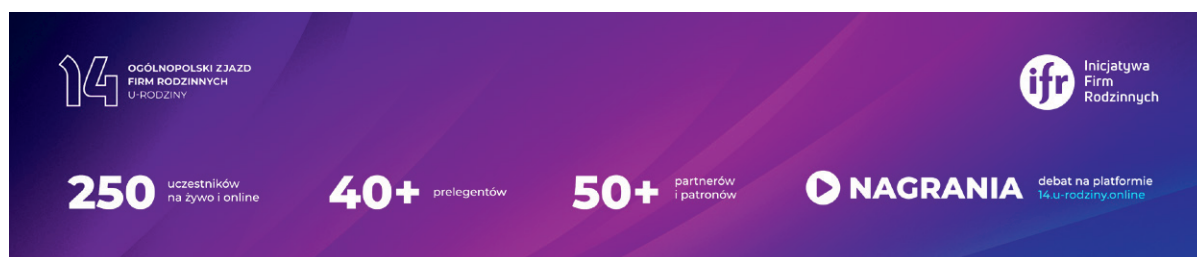
RM: Rzeczywistość może napisać różnorodne scenariusze w aspekcie sukcesji, całe szczęście nawet system prawny i pojawiające się rozwiązania prawne umożliwiają przygotowanie się na coraz więcej z nich. Takie przygotowanie do różnych wariantów daje więcej pewności siebie i spokoju co do nadchodzącej przyszłości. Czasem także przyznanie się do tego, że towarzyszy nam w tym procesie lęk jest uwalniającym momentem i jednocześnie automatycznie może ten lęk ośwoić i zmniejszyć, i zamienić paraliż w proaktywne kreowanie rozwiązań.

Budowanie sukcesji, przygotowując się zarówno od strony prawnej, jak i emocjonalnej, daje dużo większe możliwości. Wsparcie prawnika z *human touch* oraz facylitatora, nawet w momentach trudnych rozmów, bywają niezastąpione. Sukcesja to proces wymagający wszechstronnego przygotowania.

Relacje – wartości – sukcesja. Przyszłość relacji jest oparta na emocjach i możliwości wchodzenia w nie, budowania ich i zarządzania nimi. To uczciwość i prawdziwość w budowaniu relacji powoduje, że jesteśmy odbierani autentycznie. Bo istotnie możemy opowiadać, a być niespójnym i zgubić nas gesty, a uważny obserwator będzie czuł lub wiedział, że nie mówimy tego, o czym myślimy. Teraz jest czas, by pracować nad przekazem i stawiać na maksymalną szczerość w relacjach. To jest to, co jest wartością dodaną do zwykłych prawniczych usług.

Budowanie kapitału relacyjnego jest zawsze inwestycją w przyszłość.

SSK: Bądźcie szczęśliwi! ●



Nowosądecka gościła Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych

Po roku przerwy spowodowanej pandemią, przedsiębiorcy rodзинni z całego kraju zjechali się do Muszyny w dniach 1-2 października na 14. edycję Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych U-RODZINY. Wydarzenie organizowane przez stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych od lat jest platformą do wymiany wiedzy, inspiracji i pomysłów pomiędzy przedsiębiorcami, managerami i ekspertami. W tym roku obrady odbyły się pod hasłem przewodnim „Scenariusze Przyszłości”, a celem debat i wystąpień było znalezienie odpowiedzi na pytanie „Jaką rzeczywistość biznesową zbudują polskie firmy rodzinne?”

Tegoroczna edycja największej konferencji biznesowej firm rodzinnych w Polsce zgromadziła blisko **250 uczestników** stacjonarnie i online oraz ponad 40 prelegentów i gości specjalnych. Do grona partnerów i patronów 14. U-RODZIN dołączyło ponad 50 podmiotów, a program merytoryczny zawierał 5 debat i dyskusji, wystąpienie motywacyjne Marka Kamińskiego, 4 warsztaty praktyczne, a także networking w formie *biznes miksera*.

Główne wnioski z obrad 14. Zjazdu Firm Rodzinnych można zawrzeć w kilku тезach:

- Zmiany pokoleniowe i demograficzne coraz bardziej wpływają na prowadzenie biznesu w Polsce, a więc nie tylko warunki prawne i gospodarcze mają znaczenie;
- W procesie budowania firmy rodzinnej nie tylko końcowy cel ma znaczenie, ale także droga, którą pokonujemy oraz doświadczenie, które zdobywamy;
- W obecnych warunkach rynkowych jedyną szansą na zapewnienie trwałości i sukcesu przedsiębiorstwa jest jego systematyczny rozwój;

- Pokonywanie wyzwań cywilizacyjnych, dbanie o środowisko, działalność społeczna i charytatywna – te aspekty powinny znaleźć się w strategiach rozwoju każdego biznesu;
- Przemyślana i zaplanowana sukcesja determinuje ciągłość i rozwój każdej firmy rodzinnej, w tym celu niezbędna jest współpraca Nestorów i Sukcesorów.

Wśród prelegentów U-RODZIN 2021 znaleźli się m.in. prof. Krzysztof Pawłowski (Wyższa Szkoła Biznesu w Nowym Sączu), prof. Andrzej Blikle, Marek Kamiński (podróżnik, zdobywca biegunów), Ryszard Florek (FAKRO), Jerzy Pietrucha (Grupa Pietrucha), Jarosław Bańda (LPP S.A.), Karol Szmich (Delia Cosmetics), dr Małgorzata Bonikowska (Ośrodek ThinkTank), Piotr Trudnowski (Klub Jagielloński), Wojciech Miedziński (ARP Leasing), Izabela Kielczyk (psycholog) i wielu innych.

Współgospodarzami Zjazdu były Miasto i Gmina Uzdrowska Muszyna oraz Hotel Klimek SPA. Patronatem



Uczestnicy zjazdu na uroczystej kolacji

honorowym wydarzenie objęli: Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Burmistrz Muszyny – dr Jan Golba, Marszałek Województwa Małopolskiego – Witold Kozłowski, a także Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP. Partnerami strategicznymi IFR są: BNP Paribas Bank Polska, Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych, BRILLAW Kancelaria Radców Prawnych Mikulski & Partnerzy oraz agencja reklamowa Recevent.

Kulminacją konferencji, zgodnie z wieloletnią tradycją IFR, była uroczysta kolacja ubarwiona wystąpieniem kapeli góralskiej Muszyniacy oraz zespołu coverowego Buskers Band. Poza tym w trakcie wydarzenia uczestnicy mieli okazję wziąć udział w degustacji wina, porozmawiać z maratończykiem Henrykiem Szostem, a także zobaczyć atrakcje Muszyny podczas wycieczki z przewodnikiem.

Więcej informacji oraz nagrania z wydarzenia dostępne na stronie www.u-rodziny.pl. ●

Opracowanie: Andriy Tsyaputa, Specjalista ds. komunikacji Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych



Biznes mixer - networking buduje relacje



Debatę społeczno-gospodarczą prowadzi Tomasz Budziak



**OGÓLNOPOLSKI ZJAZD
FIRM RODZINNYCH
U-RODZINY**

Scenariusze Przyszłości

**Nowosądecka gościła największą
i najważniejszą konferencję biznesową
firm rodzinnych w Polsce!**

1-2 października 2021 | Muszyna

- ✓ **250 uczestników** na żywo i online oraz 40 prelegentów
- ✓ **2 dni** konferencji hybrydowej
- ✓ **5 debat** merytorycznych i wystąpienie Marka Kamińskiego
- ✓ **4 warsztaty** praktyczne i networking w formie biznes miksera
- ✓ **dedykowana platforma online** z dostępem do nagrań

Wykup dostęp do nagrań na

www.u-rodziny.pl



**Inicjatywa
Firm
Rodzinnych**