

DŁUGOWIECZNOŚĆ FIRMY RODZINNEJ



- 4_** **Zgoda buduje, niezgoda rujnuje. O tym, jak zachować firmę i relacje rodzinne w dobrej kondycji**
| Magdalena Dałek, Irena Kurdziel
- 7_** **Czy istnieje remedium na długowieczność przedsiębiorstwa rodzinnego?**
| dr hab. Wojciech Popczyk, prof. UŁ
- 10_** **Z notatnika doradcy-praktyka: Sześć istotnych zagrożeń dla długowieczności firm rodzinnych.**
Część 1. Zarządzanie strategiczne i operacyjne
| Małgorzata Kuik, Maja Jabłońska
- 14_** **Jak budować firmę na lata? Osiem wniosków z praktyki konsultanta**
| Maciej Sasin
- 16_** **Relacje jako sposób na długowieczność firmy rodzinnej**
| dr Oliwia Samelak
- 17_** **Angażuj, mierz, rozwijaj – trzy sposoby na długie funkcjonowanie firmy. Perspektywa konsultanta**
| Andrzej Krótki
- 19_** **Tajniki długowieczności firm rodzinnych – studia przypadków**
| Dr hab. Alicja Winnicka-Popczyk
- 24_** **Autonomia, sens i mistrzostwo w drodze do sukcesji**
| Andrzej Kowalczyk, Robert Węglarz
- 26_** **Jak zaszczyć dzieciom ducha przedsiębiorczości?**
| Izabela Kielczyk, Robert Mikulski
- 30_** **Sukcesja. Sukcesja firm rodzinnych**
| Luiza Kwaśnicka
- 32_** **Czy banki w Polsce rozumieją biznes firm rodzinnych? Co zrobić, aby jeszcze lepiej wpasowały się w jego specyfikę?**
| Dominika Byrska, Małgorzata Nowak-Niedźwiedzka
- 34_** **Wejście na giełdę zapewni elastyczność w procesie sukcesji**
| Maciej Bombol
- 35_** **Opowieść o RELACJACH**
| Dr Maria Adamska
- 39_** **15. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2022**

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:

Urszula Morawska-Zawada

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@firyrodzinne.pl
www.firyrodzinne.pl



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Czy może być lepszy temat przewodni w jubileuszowym, 50. numerze Magazynu Firm Rodzinnych RELACJE niż „Długowieczność firmy rodzinnej”? Autorzy prezentowanych na naszych łamach artykułów zgłębiają fenomen długiego trwania rodzinnego biznesu, stosując różne podejścia i punkty widzenia. A mimo iż na ten temat ukazały się wyniki bardzo wielu badań i dociekań z całego świata, temat wciąż pozostaje ciekawy, nie do końca odkryty.

Głos właścicielki firmy z sukcesem prowadzonej przez drugie pokolenie rozpoczyna temat długowieczności firmy rodzinnej. Irena Kurdziel, założycielka firmy Kotrak podkreśla, że *firmy rodzinne trwają tylko wtedy, gdy jest zgoda w rodzinie i we właściwy sposób rozdzieli się obowiązki między rodziców a młodsze pokolenie*. Tymczasem Wojciech Popczyk wskazuje, że tylko ok. 30% przedsiębiorstw przekazywanych jest drugiemu pokoleniu, 10-15% trzeciemu i 3-5% czwartemu pokoleniu rodziny. Formułując model długowieczności firmy rodzinnej stwierdza, że *czynniki długowieczności są unikalną kombinacją elementów składających się na podsystem rodziny, jak i podsystem samego biznesu*. Nieco inne spojrzenie na długowieczność prezentują Małgorzata Kuik i Maja Jabłońska, analizując czynniki zagrażające trwałości biznesu rodzinnego. Na różne uwarunkowania długowieczności zwracają uwagę w swoich publikacjach Maciej Sasin i Andrzej Krótki. Skupiają się na różnych aspektach zarządzania,

pozwalających na zbudowanie solidnego, stabilnego przedsiębiorstwa rodzinnego.

O długowieczności firm rodzinnych krążą legendy. Niektóre z nich znajdziemy w opowieściach o najstarszych firmach rodzinnych w artykule Alicji Popczyk „Tajniki długowieczności firm rodzinnych – studia przypadków”.

Wszystkie długowieczne firmy wypracowały sobie skuteczne modele sukcesji. Andrzej Kowalczyk i Robert Węglarz powodzenia zmiany pokoleniowej upatrują m.in. w modelu współdziałania pomiędzy nestorami i sukcesorami, wskazując na zgubne skutki hamowania samodzielności młodego pokolenia. Izabela Kielczyk i Robert Mikulski dyskutują problem wychowania dzieci w duchu przedsiębiorczości, Luiza Kwaśnicka zaś przypomina o prawnym przygotowaniu zmiany pokoleniowej.

W jubileuszowym numerze nie zabraknie trochę historii i statystyki o samych RELACJACH. Wprawdzie 9 lat istnienia to jakże niewiele w porównaniu z wiekami trwania firm rodzinnych, ale i tak jest się z czego cieszyć i komu dziękować.

Wielki szacunek dla wszystkich autorów i współpracowników, bez których nie byłoby tego czasopisma. Wielkie podziękowania dla Czytelników, bez których wydawanie tego Magazynu nie miałyby sensu.

Zachęcam do przeczytania całego numeru i życzę przyjemnej lektury. ●



Zgoda buduje, niezgoda rujnuje

O tym, jak zachować firmę i relacje rodzinne w dobrej kondycji

Wiele firm w Polsce świętuje obecnie swoje 20- lub 30-lecie. Ich właściciele przygotowują się do przeprowadzenia sukcesji i starają się o to, by zachować przedsiębiorstwa w jak najlepszej kondycji przez kolejne dziesięciolecia.

O tym, w jaki sposób przygotować się do tego procesu i co zrobić, aby zarówno nestorzy, jak i sukcesorzy byli zadowoleni z efektów, Magdalena Dałek rozmawia z Ireną Kurdziel, założycielką firmy Kotrak S.A.

Co uważa Pani za kluczowy element długowieczności firmy rodzinnej?

Uważam, że firmy rodzinne trwają tylko wtedy, gdy jest zgoda w rodzinie i we właściwy sposób rozdzieli się obowiązki między rodziców a młodsze pokolenie. Już od



Magdalena Dałek

specjalista ds. marketingu w Kotrak S.A.



Irena Kurdziel

Założycielka i współwłaścicielka firmy Kotrak S.A. Absolwentka Technikum Pszczelarskiego, a następnie Wydziału Ogólnorolnego w Wyższej Szkole Rolniczej we Wrocławiu. Mentorka wspierająca przedsiębiorców w trudnościach.

małego trzeba w domu tłumaczyć dzieciom, jaką ogromną wartość mają firmy rodzinne.

W przypadku Kotrak, firma zapewnia nam godne środki do życia, ale jesteśmy także odpowiedzialni za stanowiska



pracy ponad 200 pracowników, którzy utrzymują swoje rodziny. Trzeba stale pracować nad tym, żeby biznes się rozwijał i przynosił zysk. Nasze dzieci mogą być siłą napędową pozytywnych zmian, wnieść nową energię oraz pomysły.

Pracowała Pani jako mentor, doradzając właścicielom firm oraz ich potencjalnym sukcesorom. Jakimi wnioskami może się Pani z nami podzielić?

Niepokoił mnie fakt, że rodzice nie potrafią docenić umiejętności swoich dzieci, ale także ich mężów lub żon. Jeśli ktoś jest lepszy merytorycznie od biologicznego syna lub córki, to należy mu przekazać stery w firmie rodzinnej. Nieumiejętność wybrania właściwego następcy może wyrządzić dużo szkody. Pamiętajmy, że w następnym etapie to pracownicy firmy będą oceniać wiedzę nowego prezesa i z pewnością szybko wyczują, jeśli nie będzie to osoba kompetentna.

Co doradzałaby Pani w sytuacji, gdy dzieci właścicieli firm nie chciałyby lub nie mogły przejąć rodzinnej firmy?

Spotykałam się z sytuacjami, w których właściciele woleli oddawać biznes komuś zupełnie obcemu. Myślę jednak, że szkoda rozstawać się z firmą, w której są już jakieś tradycje. Jeśli nasze dzieci nie przejmą firmy, można zastanowić się nad przekazaniem biznesu w ręce wnuków. Tak było w przypadku mojej siostry, która prowadzi biuro rachunkowe. Tylko jej wnuk zdobył uprawnienia do pracy w branży. Jeśli ktoś z młodszego pokolenia czuje firmę, nie upierajmy się przy przekazywaniu firmy naszym dzieciom. Zastanówmy się, czy w naszej rodzinie jest ktoś inny, kto włoży w nią dużo serca.

Jak było w przypadku Kotrak, kto przejął stery w firmie po sukcesji i jaka jest obecnie kondycja firmy po zmianie prezesa?

Umieliśmy podjąć twardą decyzję i przekazać firmę zięciowi, nie córce.

Błędem wielu właścicieli firm rodzinnych jest to, że nie dopuszczają myślenia młodszego pokolenia. Ja od początku słuchałam głosu dzieci i właśnie dlatego dziś zajmujemy się informatyką – mimo że korzenie naszej firmy

wyrosły z nieco innej branży. Oceniliśmy wiedzę zięcia i uznaliśmy, że zna się na IT, wie na czym polega praca w tej branży. Dodatkowo ma dobry kontakt z pracownikami.

Uważam, że przekazanie firmy w ręce zięcia było skokiem milowym w rozwoju naszego biznesu. Nasi kontrahenci doceniają młodszą osobę, która jest na bieżąco z najnowszymi technologiami. To ja stworzyłam firmę, ale dziś sprzedajemy już zupełnie inne produkty. Cieszę się, że firmą zarządza osoba, która naprawdę dobrze się na nich zna.

Moja córka otworzyła swoją firmę. Zarówno ona, jak i jej mąż są szczęśliwi i realizują się w tym, co kochają robić.

A jaka jest obecnie Pani rola w firmie?

Działam teraz bardziej jako mentor, a także pilnuję finansów. Tak jak mnie nikt nie przeszkadzał, gdy zarządzałam firmą, tak teraz ja i mój mąż nie przeszkadzamy sukcesorowi. Wspieramy Jakuba wtedy, gdy o to poprosi.

Możemy wyręczyć go w jakichś kwestiach, na przykład podpisać dokumenty, by on nie tracił na to czasu. Nie podejmujemy już natomiast wiążących decyzji na forum. Obecny prezes podejmuje decyzje sam, a także informuje o nich pracowników. W firmie nigdy nie może być dwugłosu, bo to zawsze źle wpływa na wizerunek firmy wśród klientów i pracowników.

Część naszych kontrahentów mówi, że są bardzo ze mną związani – co jest przemiłe, natomiast zawsze wspominam wtedy, że firma to nie tylko ja.

Kiedy poczuła Pani, że to właściwy moment na sukcesję?

Przełomowym momentem było dla mnie szersze wyjście naszej firmy na rynki zagraniczne. Miałam wtedy poczucie, że powinnam przekazać stery zięciowi.

Trzeba na bieżąco podglądać młodych i jeśli ktoś jest utalentowany, należy go dopuścić do większej liczby zadań. Póki się ma siły, to łatwiej się też nadzoruje osobę, która dopiero zaczyna stawiać pierwsze samodzielne kroki zawodowe. Im później, tym trudniej przekazać firmę. Właściwy termin sukcesji jest kluczowy. Myślę, że w naszym przypadku był on optymalny.



Tylko kiedy wiadomo, że to właśnie ten moment?

Nie należy odbierać sukcesorom czasu na zdobywanie doświadczenia i zbyt szybko rzucać ich na głęboką wodę. Jednocześnie nie należy też przeciągać przekazania sterów i zrobić to najszybciej, gdy tylko następcy są gotowi.

Czasami młodzi dużo robią i wykazują się ogromnym zaangażowaniem, ale latami czekają na sukcesję. Bardzo długo czekają na awans, który w innej firmie osiągnęliby dużo szybciej. Tak nie powinno być. Dzieci powinny mieć poczucie, że w firmie rodziców mają takie same szanse, jak wszędzie indziej. Apeluję więc: obdarzmy swoich następców zaufaniem i nie hamujmy ich rozwoju.

Dodam jeszcze, że dobrze przeprowadzona sukcesja zajmuje czas. W naszym przypadku ten proces zajął aż 3 lata. Trzeba to wszystko dobrze przemyśleć, spisać i ubrać w akty prawne. Oczywiście każda reorganizacja wiąże się też z jakimiś ofiarami. Ale warto się rozwijać i iść naprzód, pozwolić młodszemu pokoleniu wprowadzić swoje pomysły w życie.

Jak poradzić sobie, jeśli w rodzinie jest więcej niż jedno dziecko? Jak wybrać tę osobę, której przekazać się firmę?

Często rodzice zastanawiają się, w jaki sposób sprawiedliwie rozdzielić role, a także jak prawidłowo przeprowadzić rozliczenie pod kątem finansowym. Doradzałabym w takiej sytuacji skorzystanie z pomocy specjalistów. Wsparciem może okazać się psycholog biznesu, który oceni sytuację jako zewnętrzny obserwator i pomoże w ewentualnych mediacjach rodzinnych. Należy też pamiętać o zabezpieczeniu nestorów: powinni nadal móc być w firmie, w końcu znają ją od podszewki.

Odpowiednie przeprowadzenie sukcesji jest niezwykle istotne. Tymczasem część osób myśli, że wystarczy tylko razem usiąść, coś spisać, a potem nikt nawet tych ustaleń nie przestrzega. Warto skorzystać z zaufanej kancelarii prawno-podatkowej, która może podpowiedzieć ciekawe rozwiązania ze swojego doświadczenia.

Jak Pani myśli, co będzie się działo z Kotrakiem za kilkanaście lat? Czy widzi Pani jakąś szansę, że któraś z wnuczek przejmie prowadzenie firmy?

Nasza wnuczka Martyna od zawsze interesowała się naszą firmą, pisała o niej prace. Studiuje międzynarodowe zarządzanie biznesem. Najwięcej jednak w jej postrzeganiu wartości firmy rodzinnej zmienił wyjazd do USA. To tam, dzięki rozmowom z Amerykanami, zrozumiała jej ogromne znaczenie. Zauważyła, że warto docenić biznes rodzinny.

Na sam koniec zapytam: jaką największą wartość mają dla Pani firmy rodzinne? Dlaczego firmy rodzinne powinny być długowieczne?

Niezwykłą zaletą firm rodzinnych i przewagą nad innymi przedsiębiorstwami jest fakt, że są one godne zaufania. Wiele firm rodzinnych sygnuje się własnym nazwiskiem i ich właściciele nie chcą być kojarzeni z nieuczciwym traktowaniem klientów.

W budowaniu pozytywnego wizerunku firm rodzinnych widzę ogromną rolę wszystkich stowarzyszeń i fundacji, ale także państwa. Większość wiodących, światowych marek ma korzenie w firmach rodzinnych. Najwyższy czas zacząć głośno o tym mówić.

Dziękuję za rozmowę!



Czy istnieje remedium na długowieczność przedsiębiorstwa rodzinnego?

Długowieczność firmy rodzinnej jest stanem pożądanym dla zdecydowanej większości rodzin przedsiębiorczych, ale niezwykle trudnym do osiągnięcia. Statystyki są bezlitośne i pokazują, że tylko ok. 30% przedsiębiorstw przekazywanych jest drugiemu pokoleniu, 10-15% trzeciemu i 3-5% czwartemu pokoleniu rodziny.

*Przedsiębiorstwa rodzinne są jak wino,
czym są starsze, tym lepsze*

Nawet implementacja planu sukcesji nie jest warunkiem wystarczającym długowieczności, biorąc pod uwagę rosnącą turbulentność i nasilenie się zmian nieciągłych (trudno przewidywalnych) w otoczeniu, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa.

Dziedzictwo jako natura długowieczności przedsiębiorstwa rodzinnego

Psychologia głosi, że każdy człowiek chciałby pozostawić po sobie jakiś ślad, dowód swojego znaczenia, sukcesu i udziału w rozwoju społecznym, czyli dziedzictwo rozumiane jako ogół wartości majątkowych i niemajątkowych przekazywane członkom kolejnego pokolenia rodziny i szeroko rozumianej społeczności. Wartości materialne stanowią aktywa ruchome, nieruchomości, organizacje,



dr hab. Wojciech Popczyk, prof. UŁ

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego,
Katedra Strategii i Zarządzania Wartością
Przedsiębiorstwa

wartości niematerialne – aktywa kulturowe, historyczne. Na te ostatnie składają się tradycje, wierzenia, zwyczaje, legendy, ekspresje tego, co stanowi o przeszłości rodziny, które ze względu na swoją wielką wartość emocjonalną powinny podlegać szczególnej ochronie. Czasami te wartości materialne i niematerialne dziedziczy się po swoich przodkach wraz z obowiązkiem troski o nie oraz powiększania ich i w końcu transferu na kolejne pokolenia. O dużym znaczeniu kumulowania dziedzictwa decyduje antropologiczna struktura rodziny, a konkretnie struktura rodziny wielopokoleniowej, wspólnotowej egalitarnej (np. Włochy, Rosja, Chiny) oraz nieegalitarnej (Japonia, Korea, Zachodnie Landy Niemiec, Skandynawia – Szwecja i Norwegia). Na temat charakterystyk wszystkich typów struktur antropologicznych rodziny pisałem wcześniej na



łamach RELACJI. W Polsce występują struktury rodzin wielopokoleniowych egalitarnych (wschodnia i górzysta część kraju), nieegalitarnych (zachodnia, północna część kraju), ale w ogóle dominują rodziny nuklearne (dwupokoleniowe) egalitarne. W przypadku rodzin dwupokoleniowych, nuklearnych istnieje większe prawdopodobieństwo nieciągłości dziedzictwa.

W literaturze na temat dziedzictwa podkreśla się, że człowiek może orientować się na pozostawienie po sobie dziedzictwa biologicznego (prokreacja), materialnego oraz społecznego (pamięć, dobre wspomnienia, dokonania na rzecz dobra wspólnego, siła nazwiska, charakter, uznanie społeczne). Obserwuje się współistnienie wszystkich tych trzech orientacji związanych z dziedzictwem lub dominację jednej z nich. W przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego długowiecznego występuje współistnienie wszystkich trzech orientacji.

Najstarsze przedsiębiorstwa rodzinne na świecie

Family Business Magazine (2022) publikuje listę (i uaktualnia ją) 100 najstarszych przedsiębiorstw rodzinnych na świecie. Obecnie pozycję lidera na niej zajmuje Hotel Spa Houshi Onsen z Japonii, który był założony w 718 roku i jest władany przez 46 pokolenie rodziny właścicielskiej. Najstarszym na liście do niedawna było przedsiębiorstwo także japońskie, budowlane założone w 578 roku – Kongo Gumi, władane nieprzerwanie przez 40 pokoleń rodziny do 2006 roku, kiedy to rodzina właścicielska utraciła kontrolę nad przedsiębiorstwem. Analiza struktury listy pozwala stwierdzić, że jest na niej 17 przedsiębiorstw rodzinnych niemieckich (w tym jedno przedsiębiorstwo w pierwszej dziesiątce), 16 z USA, 14 z Włoch (w tym aż 6 w pierwszej dziesiątce, pozostałe w pierwszej połowie listy!), 11 z Francji (w tym dwa przedsiębiorstwa w pierwszej dziesiątce), 10 z Japonii (obecnie lider listy, pozostałe w pierwszej połowie listy!), 10 z Holandii (w drugiej połowie listy), 9 z Wielkiej Brytanii. Moim nieodpartym wrażeniem jest, że tajemnicy długowieczności przedsiębiorstw rodzinnych należy szukać w antropologicznej strukturze rodziny. Najstarsze przedsiębiorstwa rodzinne na liście pochodzą z Niemiec, z Włoch, z Japonii, czyli z krajów, w których dominuje struktura rodzinna wielopokoleniowa (wspólnotowa). Szczególne warunki dla długowieczności przedsiębiorstw rodzinnych wydaje się mieć Japonia.



Szczególne warunki dla długowieczności przedsiębiorstw rodzinnych wydaje się mieć Japonia. Prawie 100 000 przedsiębiorstw japońskich ma więcej niż 100 lat, a ok. 100 z nich jest starszych niż 600 lat.



Tam dominuje struktura rodziny wielopokoleniowej nieegalitarnej. Prawie 100 000 przedsiębiorstw japońskich ma więcej niż 100 lat, a ok. 100 z nich jest starszych niż 600 lat.

Czy istnieje model długowieczności przedsiębiorstwa rodzinnego?

Oficjalnie panuje przekonanie, że nie ma gotowej, prostej recepty na długowieczność przedsiębiorstwa rodzinnego. Na wspomnianej liście znalazły się przedsiębiorstwa funkcjonujące w różnych sektorach (oferujące różne produkty), w różnych kręgach kulturowych, pochodzące z różnych krajów, zróżnicowane pod względem wielkości. Według mnie czynniki długowieczności są unikalną kombinacją elementów składających się na podsystem rodziny, jak i podsystem samego biznesu, bo należy pamiętać, że nałożenie się tych podsystemów jest cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo rodzinne. Każdy z tych podsystemów ma swoje cele, oczekiwania, potrzeby, które niekiedy nie muszą współgrać.

Dynamika rodziny zależy od:

- jej struktury antropologicznej (wcześniej wymienione w tym artykule),
- liczebności członków rodziny zaangażowanych we własność i zarządzanie,
- sposobu komunikowania się członków rodziny (dialog partnerski, dominacja, rywalizacja, brak komunikacji),
- siły orientacji przedsiębiorczej liderów, poziomu, kierunku ich wykształcenia oraz wieku, stopnia pokrewieństwa między członkami rodziny,
- systemu wartości rodziny,



- reakcji rodziny na wyzwania trudno przewidywalnych zmian w otoczeniu (pandemia, wojna, katastrofy ekologiczne, kryzysy ekonomiczne),
- sposobów rozwiązywania konfliktów rodzinnych, wagi priorytetów rodziny wobec priorytetów biznesu.

Dynamika biznesu powinna spełniać standardy XXI wieku przewidziane dla wszystkich podmiotów gospodarczych bez względu na ich charakter. Imperatyw ciągłego wzrostu aktywów i rozwoju (innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe, menedżerskie) dyktowany jest koniecznością dostosowania się biznesu do ciągle zmieniającego się otoczenia, aby trwać w dłuższym czasie. Z kolei inwestycje we wzrost aktywów oraz w rozwój wymagają nowoczesnego finansowania wykraczającego poza możliwości kapitału własnego właścicieli oraz refinansowania wypracowanym zyskiem. Aby spełnić powyższe, niezbędne są kompetencje menedżerskie, a w szczególności umiejętności myślenia strategicznego w perspektywie dłuższej niż 5 lat oraz posługiwanie się narzędziami zarządzania strategicznego, analizy strategicznej: makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego oraz potencjału zasobowego biznesu. Te kompetencje, raz zdobyte, należy nieustannie rozwijać i uzupełniać. Szczególnym wyzwaniem strategicznym dla współczesnych przedsiębiorstw jest transformacja cyfrowa, związana z warunkami gospodarki 4.0 i 5G. Adaptacja technologii cyfrowych daje szansę na przetrwanie, wzrost i rozwój.

Podsumowując należy stwierdzić, że długowieczność przedsiębiorstwa rodzinnego determinowana jest dynamiką rodziny właścicielskiej oraz dynamiką biznesu. Z uwagi na zachodzące w otoczeniu zmiany o rosnącej intensywności nieprzewidywalności, taka unikalna kompozycja czynników nie stanowi constans, modyfikowana powinna być w czasie. Dynamika rodziny i biznesu, które dawały szansę na kontynuację przedsięwzięcia w przeszłości, nie gwarantują jej w teraźniejszości i w przyszłości.

Próby wypracowania ramowych warunków modelu długowieczności

Mimo unikalności, niepowtarzalności czynników długowieczności przedsiębiorstwa rodzinnego można spotkać w literaturze próby bardziej lub mniej doskonałe

zidentyfikowania krytycznych warunków kontynuacji wielopokoleniowych tradycji rodzinnych w biznesie. Dennis Jaffe (2018), jeden z pionierów konsultingu dedykowanego przedsiębiorstwom rodzinnym, poszukiwał modelu ich długowieczności w badaniu 100 dużych, wielopokoleniowych 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, uznał, że ich praktyki powinny stanowić przewodnik dla wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych. Jaffe nazywa rodziny kontrolujące te przedsiębiorstwa rodzinami generatywnymi, ponieważ generują i akumulują one wartości i normy w sposób ciągły przez kolejne pokolenia i w ten sposób budują silną infrastrukturę moralno-etyczną rodziny i biznesu. Dobre praktyki zidentyfikowane przez D. Jaffe zostały opublikowane w wydawnictwie Forbesa jako wzorzec postępowania dla wszystkich firm rodzinnych. Oparte są na następujących zasadach:

- ciągłość międzypokoleniowego procesu generowania wspólnych wartości i norm,
- odporność na kryzysy (czarne łabędzie),
- transparentność, profesjonalizacja zarządzania, międzypokoleniowe zaangażowanie i współpraca,
- oferta zatrudnienia w szeroko rozumianym przedsiębiorstwie dla wszystkich członków nowego pokolenia,
- filantropia, społeczna odpowiedzialność.

W pierwszej w Polsce współautorskiej publikacji biznesowej poświęconej funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych w 2004 r. zaproponowaliśmy cztery kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych, które w kontekście tematu przewodniego bieżącego numeru RELACJI, mogłyby wywołać refleksję nad determinantami długowieczności tych podmiotów gospodarczych. Były to:

- planowanie i implementacja sukcesji zarządzania i własności,
- racjonalizacja źródeł finansowania wzrostu i rozwoju,
- profesjonalizacja zarządzania ze szczególnym akcentem na perspektywę strategiczną oraz
- umiejętność neutralizowania konfliktów rodzinnych.

Każdy z tych czynników ma swoją dynamikę treści z uwagi na zmiany w otoczeniu oraz postępy badawczo-naukowe. Sama idea struktury czynników długowieczności uwzględnia dynamikę rodziny i biznesu, i wydaje się być ponadczasowa. ●

Z notatnika doradcy-praktyka: Sześć istotnych zagrożeń dla długowieczności firm rodzinnych

Część 1. Zarządzanie strategiczne i operacyjne

Długowieczność ma kilka kontekstów znaczeniowych – jako określenie czegoś, co początek miało wiele lat temu i trwa do dziś, ale też jako określenie długoterminowości, ponadczasowości i nieprzemijalności.

Pojęcie długowieczności dotyczy i dotyka przedsiębiorstwa, szczególnie te z sektora rodzinnego. Cóż jak nie właśnie dążenie do długowieczności poprzez przekazywanie firmy z pokolenia na pokolenie, jest kluczową cechą definiującą ich tożsamość. Siła biznesu oparta na więziach rodzinnych, wartościach, kulturze i historii danej rodziny, którą scala idea przedsiębiorczości.

Nie ma jednej uniwersalnej definicji „długowiecznego przedsiębiorstwa”. We francuskiej nomenklaturze funkcjonują na przykład dwie definicje dotyczące długowieczności firm rodzinnych – według jednej z nich długowieczna firma rodzinna to podmiot, który pozostaje w rękach rodziny i jest przez nią zarządzany przez minimum 100 lat, według drugiej – to taki, który pozostaje w rękach rodziny ponad 200 lat i jest przez nią zarządzany¹.

W Polsce jednymi z najstarszych firm są kopalnie soli w Wieliczce i w Bochni z początkami datującymi się na 1044 i 1248 r. Ponad 270-letnią historią mogą pochwalić się firma Gerlach czy Fabryka Cukiernicza Kopernik.

¹ Źródło: http://www.matejun.com/pubs-pl/2017_Karolina_Kuta_Marek_Matejun_Paulina_Miksa_Dlugowiecznosc_firm_rodziny.pdf



Małgorzata Kuik

Grant Thornton, Partner, Biznes Konsulting. Od 25 lat współpracuje z przedsiębiorstwami rodzinnymi w zakresie tworzenia modeli biznesowych i strategii rozwoju, doskonalenia systemów organizacyjno-zarządczych. Pomaga budować wizję, tożsamość firm rodzinnych oraz wspiera je w wypracowywaniu efektywnych rozwiązań sukcesyjnych.



Maja Jabłońska

Grant Thornton, Radca Prawny. Lider praktyki rozwiązań prawnych dla sukcesji oraz due diligence prawnego. Wspiera firmy rodzinne w wypracowaniu i wdrażaniu kompleksowych prawnych rozwiązań sukcesyjnych, realizując wielowątkowe, wymagające interdyscyplinarnej wiedzy z różnych gałęzi prawa projekty.

100-letnią tradycją mogą się również poszczycić małe rodzinne biznesy, w których pracuje już trzecie, a nawet czwarte pokolenie – Odlewnia Dzwonów Rodziny Felczyńskich z Przemysła, Odlewnia Dzwonów Braci Kruszewskich w Węgrowie, Pracownia Lutnicza Niewczyk & Synowie w Poznaniu².

Polskie firmy rodzinne właśnie weszły w etap transformacji pokoleniowej – procesy sukcesyjne to droga budowania ciągłości biznesowej na długie, długie lata.

O długowieczność trzeba dbać, chuchać na nią i dmuchać, wiedzieć co ją buduje i wzmacnia. Jednocześnie trzeba

² Źródło: <https://www.rp.pl/wydarzenia-gospodarcze/art88932-31-firmy-z-ponad-100-letnia-tradycja>



mieć również świadomość zagrożeń, które mogą zniweczyć marzenie o firmie z wielowiekową historią.

Kluczowe czynniki zagrażające długowieczności firm rodzinnych

Istnieje wiele zagrożeń długotrwałości firmy rodzinnej, z których do najważniejszych zaliczamy:

- brak wspólnej wizji i strategii rozwojowej, adekwatnego modelu biznesowego, skali działania
- niejasny model zarządzania,
- zaburzone relacje rodzinne,
- brak odpowiedniego następcy założyciela,
- brak wyraźnych reguł współdziałania w firmie rodzinnej,
- brak zabezpieczenia majątku rodzinnego.



Brak wspólnej wizji i strategii rozwojowej, adekwatnego modelu biznesowego, skali działania

Nasze doświadczenia we współpracy z firmami rodzinnymi pokazują, że bardzo często w przedsiębiorstwach, w których w zarządzaniu uczestniczą już oba pokolenia,

nie ma niestety wspólnego rozumienia kierunku, do którego firma ma zmierzać.

Założyciele firm odnieśli sukces – ich firmy działają, przetrwały niejedną kryzys, odniosły wiele zwycięstw – trudno się dziwić, że często z obawą podchodzą do zmiany obowiązującego stanu rzeczy, że wolą ewolucję od rewolucji. Sukcesorzy, przejmując firmę rodzinną, mają bardzo wysoko postawioną poprzeczkę – chcą odnieść sukces biznesowy co najmniej taki jak założyciele, chcą wykorzystać w jak najlepszy sposób swoje umiejętności i kwalifikacje, zdobyte doświadczenie, zbudować rzeczywisty autorytet zarządcy. Chcą sięgać po nowe sposoby działania, żeby zrealizować własne ambicje biznesowe.

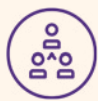
A co dopiero dzieje się w przedsiębiorstwach, w których we własności partycypuje więcej niż jedna rodzina biznesowa i mamy do czynienia z różnymi punktami widzenia na poziomie współników? Wtedy zaczyna się prawdziwa „jazda”.

Nasze doświadczenie pokazuje, że często mimo codziennych kontaktów, wspólnych działań operacyjnych między współnikami, założycielami i sukcesorami, brakuje czasu i przestrzeni do dyskusji o wizji, aspiracji biznesowej czy strategii – dyskusji, w czasie której można zderzyć oczekiwania, ambicje, skłonność do ryzyka, ustalić priorytety

rozwojowe, inwestycyjne. Stąd często bierze się niezrozumienie i skrajne patrzanie na wzajemne zachowania i działania w prowadzeniu firmy w perspektywie długoterminowej. A w konsekwencji niejednokrotnie pojawia się różnica zdań – ktoś proponuje kierunek na północ, ktoś inny – na południe. Jeden szybko i ryzykownie, drugi zaś wolno i zachowawczo. Jeden z nowymi zasobami na kredyt, drugi sprawdzonymi sposobami, stawiając na oszczędność. Czy w takiej sytuacji osiągnięcie konsensusu jest w ogóle możliwe?

Wydawać by się mogło, że w obu przypadkach wystarczy zderzyć te różne punkty widzenia i wypracować akceptowalną przez wszystkich strategię działania. Okazuje się, że nie jest to jednak takie proste, bo bardzo często brakuje otwartej przestrzeni i atmosfery szczerości do wspólnej refleksji oraz dyskusji nad tym, dokąd nasza firma zmierza, gdzie chce i gdzie może być za kilka lat, a co dopiero do wspólnej pracy nad przygotowaniem planu działania, strategii rozwoju, kształtowaniem struktury organizacyjnej i aktualizacją modelu zarządzania.

Jak zatem wypracować przystoiwowy „złoty środek”? Potrzebne są szczerość i czas – spotkania warsztatowe, konsultacje (często z udziałem kluczowej kadry, która wnosi wiele trafnych uwag i obiektywnych spostrzeżeń, a nawet – zewnętrznego doradcy), nakierowane na myślenie scenariuszowe, prognozowanie, planowanie taktyczne i operacyjne. Pozwolą one na uzgodnienie wizji, która będzie mobilizować cały firmowy zespół do działania i transformacji. A nim do nich w ogóle dojdzie, konieczne jest schowanie przez wszystkich uczestników dyskusji własnej ambicji do kieszeni i myślenie wyłącznie o bezpieczeństwie firmy i członków rodziny zaangażowanych w biznes. Tylko taka postawa i konsekwencja w działaniu zapewnią firmie rodzinnej odporność, która pozwoli dożyć tych upragnionych stu lat.



Niejasny model zarządzania

„Struktura naszej firmy jest płaska, tzn. wszyscy podlegamy pod właściciela” – bardzo często słyszymy podczas pracy warsztatowej z pracownikami w firmach rodzinnych, zwłaszcza małych i średnich. „Struktura naszej firmy jest zgodna z prezentowanym schematem, są kierownicy działów i specjaliści, ale oni niewiele mogą” – to z kolei

słyszemy w większych i bardziej rozwiniętych firmach. Na pytanie co to oznacza w praktyce, pada odpowiedź: „No, mam swojego przełożonego, ale ostateczną decyzję i tak zawsze podejmuje Szef Szefów, czyli właściciel. Jak go nie ma to czekamy, albo dzwoniemy do niego i ustalamy, jak ma być...”

„U nas w firmie panuje spychologia... nie wiadomo do końca, kto jakie zadania ma wykonywać... często dużo energii idzie w szukanie winnych” – to częste obserwacje kierowników i pracowników niższego szczebla. „Do tej pory tym zajmował się Szef, teraz przeszły te zadania na jego syna/córkę/kierownika... ale oni nie mają pełnej wiedzy o wszystkim... tylko nie ma kiedy się zatrzymać i ustalić, jak to ma być na przyszłość” – to drugie częste spostrzeżenie. „W naszej firmie króluje zarządzanie chaosem i gaszenie pożarów... czasem nie wiadomo do kogo iść z problemem, a czasem to każdy chce wtrącić swoje trzy grosze i już sam nie wiem, jak to zrobić...” – kolejna obserwacja.

„Nie mamy żadnych procedur wewnątrzzorganizacyjnych, jak ktoś tu pracuje od zawsze, to wie jak postępować – ja jestem od niedawna i się gubię w tym gąszczu zależności, mój zakres zadań też nie został mi przedstawiony na piśmie – no ale nie jesteśmy przecież korporacją” – kolejna wypowiedź.

Gdy rozmawiamy z sukcesorami zarządczymi, rodzinnymi i nierodzinnymi, okazuje się, że bardzo często nie potrafią zdefiniować swojej rzeczywistej roli organizacyjnej – padają sformułowania dotyczące przyporządkowania jakiegoś obszaru, ale jednoczesnego poczucia niemocy decyzyjnej. Mam zarządzać, ale zanim podejmę decyzję, muszę zasięgnąć zdania wyżej... Gdy z kolei dyskutujemy z założycielami, to często słyszymy o niewystarczających kompetencjach, konieczności sprawowania kontroli i niewypuszczania władzy z rąk z obawy przed niewłaściwymi decyzjami (a może raczej niezgodnymi z wolą?), powiązane z ograniczonym zaufaniem do przygotowania merytorycznego lub kompetencyjnego szczebla dyrektorskiego/kierowniczego.

Dodatkowym czynnikiem komplikującym strukturę organizacyjną i zarządzanie są nachodzące na siebie role właścicielskie, zarządcze i wykonawcze różnych członków rodziny (np. z jednej strony żona właściciela, z drugiej – księgowa, podporządkowana zewnętrznemu dyrektorowi



generalnemu; współwłaściciel mniejszościowy firmy – kierownik warsztatu na poziomie trzeciego szczebla zarządzania; siostra/brat zarządzana/y przez drugiego z rodzeństwa... inni członkowie dalszej rodziny zatrudnieni w firmie, co do których współpracownicy mają ograniczone zaufanie). Zarządzanie takim układem jest ze swojej natury jak balansowanie na linie... Trzeba być bardzo uważnym i pewnym następnego kroku... a konsekwencje „upadku” są dotkliwe dla biznesu i relacji rodzinnych.

Problem ukształtowania modelu organizacyjno-zarządczego w firmach rodzinnych jest bardzo złożony, ale centralizacja zarządzania i sterowanie z tylnego fotela z pewnością nie jest receptą na długowieczność firmy rodzinnej.

I gdy tak siadamy do stołu z przedstawicielami firm rodzinnych (zarówno członkami rodziny, jak i pracownikami) i dyskutujemy na temat możliwych usprawnień w modelu zarządczym, to relatywnie szybko znajdujemy wspólny mianownik – delegowanie.

Wypracowanie nowego modelu przychodzi zasadniczo sprawnie (dużą wartość dodaną do tworzenia nowej struktury i modelu wnoszą zarówno członkowie rodziny, jak i kluczowi pracownicy), problemy zaczynają się przy jego wdrożeniu. Opór nestora wobec delegowania władzy, a tym samym wrażenie stopniowej utraty kontroli nad organizacją, a nawet utraty autorytetu, problemy z przyjmowaniem i poczuciem odpowiedzialności za rezultaty podejmowanych decyzji – po stronie sukcesora lub szczebla N-1 świeżo wyposażonego w uprawnienia decyzyjne.

Bardzo korzystnym dla firm rodzinnych rozwiązaniem jest wypracowanie modelu przejściowego – zespół zarządzający w składzie nestor i sukcesor lub kadra N-1, który działa kolegialnie w sprawach ustalonych w katalogu decyzyjnym

oraz indywidualnie, prowadząc operacyjne zarządzanie zgodnie z obszarami

kompetencyjnymi wynikającymi ze schematu struktury organizacyjnej, przy czym ustalone decyzje konsultuje z nestorem.

Takie rozwiązanie zapewni stopniowy transfer wiedzy i władzy do nowych liderów, a nestorowi zapewni spokój w zakresie obaw przed niepożądanymi decyzjami i zwiększy poziom zaufania do przejmujących władzę, co przełoży się na zapewnienie ciągłości zarządzania. Oczywiście zaprojektowanie i wdrożenie modelu adekwatnego do potrzeb danej firmy rodzinnej wymaga czasu, gotowości i otwartości na zmiany, no i sporej elastyczności u każdego, kogo wprost dotyczy...

Przedstawione powyżej potencjalne ryzyka stabilności firmy rodzinnej związane z jakością rozwiązań biznesowych, czyli brak wspólnej wizji i strategii rozwoju oraz niejasny model zarządzania firmą, to zaledwie początek listy możliwych zagrożeń w trwaniu firmy przez pokolenia. Kolejne, niezwykle ważne czynniki ryzyka dotyczą różnych aspektów funkcjonowania rodziny. O tych opowiemy w drugiej części artykułu. ●





Jak budować firmę na lata?

Osiem wniosków z praktyki konsultanta

Kiedyś usłyszałem przysłowie, które brzmiało mniej więcej tak: w pierwszym pokoleniu milioner, w drugim lowelas, w trzecim pucybut... i chociaż nie znalazłem źródła, to wydaje mi się ono aktualne w kontekście zagrożeń, jakie wiążą się z przekazywaniem firmy.

Kiedy zaproszono mnie do napisania artykułu do 50. numeru Relacji, którego tematem jest długowieczność firmy, od razu to powiedzenie przyszło mi do głowy – jako przenośnia trudnego procesu, jakim jest danie długowieczności swojej firmie. Chciałem przypomnieć z tej okazji kilka myśli, które od lat przeplatają się na łamach RELACJI w moich artykułach.

1. Bierz odpowiedzialność. Najpierw patrz w lustro, a dopiero później za okno

Dla prowadzenia biznesu kluczowa jest odpowiedzialność, to znaczy branie jej na swoje barki poprzez sprawne przywództwo i zarządzanie. Nie oznacza to, że nie mamy delegować, ale że jak w firmie idzie dobrze, to poszukiwać sukcesu w czynnikach zewnętrznych, a jak coś idzie nie tak, to brać odpowiedzialność na siebie.



Maciej Sasin

Konsultant rozwoju organizacji, założyciel Akademii Rozwoju Kompetencji. Autor książek Jak mądrze rozwijać firmę i nie zwariować, Budowanie zaangażowania pracowników, Efektywny system pracy, Skuteczna sprzedaż. Model, który zwiększy Twoje zyski, Checklisty dla biznesu i Pro Meeting Tools.

2. Deleguj zadania w dół drabiny organizacyjnej

Kontynuując myśl z poprzedniego punktu, sztuką w zarządzaniu jest delegowanie zadań odpowiednim osobom, które mają potencjał do realizacji postawionych przed nimi celów. Bez delegowania łatwo popaść



w mikrozarządzanie, to znaczy, że zarządzający stają się wąskim gardłem i są zagonieni operacyjnie, i wszystko łąduje na ich głowie. Dlatego...

3. Zbuduj firmę tak, aby łatwo było ją przekazać

Budowanie firmy powinno uwzględniać taki sposób jej prowadzenia, aby łatwo było ją przekazać innym osobom do zarządzania. Potrzebne są klarowne zakresy i opisy obowiązków i jasno wyznaczone cele, które wynikają z przyjętej przez firmę strategii rozwoju. Nie można utożsamiać firmy od siebie, albo od kilku osób, ponieważ kiedy wyjedziesz na dłużej, albo kluczowi pracownicy odejdą z firmy, to będzie łatwo ich zastąpić.

4. Nie zapominaj o tworzeniu i komunikowaniu strategii firmy

Nie działaj po omacku. Opracuj, a następnie komunikuj wizję i strategię jej realizacji wszystkim pracownikom w firmie tak, aby mogli oni świadomie dokładać swoje cegiełki, zgodnie ze wspólnym azymutem. Strategia firmy to nie opasły dokument, ale trzy- pięciostronicowy zbiór kluczowych kierunków i celów w rozwoju firmy. Ale nie zapominać, że...

5. Kultura firmy zjada strategię na śniadanie

Strategia strategią, ale to kultura firmy, tak naprawdę, w dłuższym okresie przyczynia się do budowania zdrowej i wydajnej firmy. Bez wspierającej strategię kultury organizacyjnej, jej realizacja może być zagrożona. Warto rozwijać kulturę ciągłego doskonalenia, nieustannego uczenia się i poszukiwania rozwiązań, a nie winnych.

6. Jeśli ucieczka, to do przodu

Każdy założyciel firmy ma czasem dość i chciałby uciec z okrętu. Każdej firmie potrzebna jest ucieczka, ale ucieczka do przodu. Oznacza to, że trzeba doskonalić usługę, produkt, aby być innowacyjnym, a nie być tylko dostawcą usług podobnych do obecnych już na rynku,

ale trzeba umiejętnie wnosić wartość dodaną dla swoich klientów. Nieustanne dążenie do dawania klientom czegoś, co wyróżnia ją od konkurencji jest priorytetem, dlatego...

7. Jedyna pewna rzecz w biznesie to zmiana

Pandemia, kryzysy, rewolucje technologiczne, zmiany prawne – nie muszę chyba dalej wymieniać? Zmiana jest wpisana w nasze życie, a już na pewno w życie firmy. Nie da się od niej uciec – to, co można zrobić, to lepiej nią zarządzać... i tym się różnią najlepsze firmy od przeciętnych: skutecznie identyfikują wyzwania i odpowiednio reagują na nie w taki sposób, aby zaangażować wszystkich pracowników do jej optymalnego przejścia.

8. Jeśli wszystko masz pod kontrolą, to znaczy, że rozwijasz się za wolno

Na koniec myśl, którą usłyszałem od jednego ze znajomych konsultantów, że „aż mi w pięty poszło”. Jako konsultant zawsze dążyłem do tego, żeby wszystko miało swój sens i porządek – ale tak się do końca nie da, biorąc pod uwagę dynamikę świata, w którym żyjemy.

Można dążyć do opanowania wszystkich procesów w firmie, aby była dojrzalsza, ale nie da się wszystkiego uporzędkować tak, jakbyśmy chcieli – musi być jakiś margines na spontaniczność, łamanie zasad, po to, aby zrobić coś poza schematem, ale w danej chwili najbardziej rozsądnego. ●

**Życzę redakcji RELACJI
i przedsiębiorcom je czytającym
samy sukcesów.**

Na zdrowie organizacji!

Relacje jako sposób na długowieczność firmy rodzinnej

W filmie dostępnym na Netflixie pt. „Sprzedawca marzeń”, osiągający spektakularne sukcesy przedsiębiorca kompletnie zaniedbuje relacje rodzinne. Jest tak zapracowany, że nie ma czasu na przedstawienia dorastającej córki i na wakacje z nią; a ona szlocha w ukryciu.

Żeby nie zdradzać treści filmu – przedsiębiorca po jakimś czasie zmienia swoje życie, wypowiadając słowa: „W rzeczywistości wszyscy jesteśmy zdrajcami, zdrażamy nasze marzenia, nasze weekendy, wakacje; a co ważniejsze, zdrażamy czas, który powinniśmy spędzać z najbliższymi. Wciąż mam w sobie te pocałunki i pieszczoty, których nie dałem. Rozmowy, na które nie znalazłem czasu...”.

Rzeczy ważne i nieważne, zależne od nas i niezależne

Niewątpliwie w dzisiejszej rzeczywistości społeczno-gospodarczej występuje wiele bodźców w otoczeniu, które zagrażają długowieczności firmy rodzinnej. Są to sytuacje, na które przedsiębiorcy mają tylko ograniczony wpływ, jak np. wzrost cen ogrzewania. Jest jednak pewna rzecz, w dużej mierze zależna od nas, która sprzyja przetrwaniu przedsiębiorstwa, a mianowicie – budowanie relacji.

Z badań, które przeprowadziłam w ramach mojej rozprawy doktorskiej jasno wynika, że członkowie rodzin biznesowych z sektora MŚP, którzy tworzą silne relacje, mają większą szansę na rozwój firmy.

Co to znaczy silne relacje? „Siłę relacji” zmierzyłam częstotliwością interakcji z drugim człowiekiem, czyli rozmów odbywanych na odległość lub „face to face”. Żeby tworzyć silne relacje potrzebny jest zatem czas, efektywnie wykorzystywany na rozmowy.



dr Oliwia Samelak

Wykładowczyni akademicka, zajmuje się zastosowaniem naukowej psychologii w biznesie, wspiera w rozwoju właścicieli firm, specjalizuje się w tematyce przedsiębiorstw rodzinnych.

Co ciekawe, w moich badaniach nie potwierdził się wniosek, żeby liczba lat znajomości z drugim człowiekiem świadczyła o jakości relacji. Liczy się tylko to, jak często podejmujemy dialog z drugim człowiekiem.

Jak ktoś „nie lubi ludzi”, przegrywa

Jednym z objawów „wypalenia zawodowego” według Christiny Maslach jest depersonalizacja, czyli cyniczne, bezduszne patrzeć na innych – klientów, pracowników, ludzi, którzy do tej pory stanowili trzon firmy. Wypalenie zawodowe pojawia się najczęściej u osób, które w swojej codziennej pracy wykonują zadania polegające na częstej współpracy z ludźmi. Jeżeli więc wkurzają Cię Twoi klienci czy członkowie rodziny, a wcześniej współpraca z nimi sprawiała Ci radość, warto zaplanować urlop. Bez dobrych relacji nie ma bowiem efektywności i satysfakcji, zarówno w wymiarze osobistym, jak i biznesowym. Zawsze śmiejemy się ze studentami „Psychologii w biznesie”, że wśród nas są same osoby, które „lubią ludzi”, bo inaczej nie moglibyśmy wykonywać tego zawodu. Nic nie stanowi dla nas źródła większej inspiracji jak spotkania z ludźmi. To z nich, a nie z książek, najwięcej się uczymy. ●

Z okazji jubileuszowego 50 numeru Magazynu Firm Rodzinnych RELACJE składam wszystkim twórcom i czytelnikom tego magazynu najserdeczniejsze gratulacje. **Życzę Wam RELACJI opartych na zaufaniu, autentyczności i bliskości.** Jestem przekonana, że to właśnie silne relacje stanowią źródło przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych.

dr Oliwia Samelak



Angażuj, mierz, rozwijaj – trzy sposoby na długie funkcjonowanie firmy

Perspektywa konsultanta

Przez ostatnie kilkanaście lat pomagałem wielu firmom – młodym i dynamicznym i tym, które broniły się przed upadkiem. W artykule przedstawię, jakie czynniki mają – moim zdaniem – zasadniczy wpływ na przetrwanie firmy i jej długotrwałą działalność. Skupię się na elementach związanych z zarządzaniem i podejściem do biznesu.

Angażuj pracowników

Czy wiesz, że w Europie tylko 14% pracowników deklaruje, że jest zaangażowanych w pracę?¹ Zatrważające, prawda?

¹ State of the Global Workplace 2022 Raport



Andrzej Krótki

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



Pozostałe osoby postrzegają pracę jako zło konieczne. Prezentują oni postawę typu „byle do weekendu”, która znacznie utrudnia rozwój przedsiębiorstwa. Dlatego ważne, żeby zaktywizować swoich pracowników. Jak to zrobić? Jednym z dobrych sposobów jest dać im możliwość wpływania na decyzje, na realizowane projekty, pytać o ich opinie. Pracownicy operacyjni powinni mieć możliwość napisania lub powiedzenia, co można poprawić w ich pracy, aby była ona łatwiejsza. Dobrze jest również prezentować jasny plan awansu zawodowego i umożliwiać rozwój poprzez warsztaty i szkolenia. Sposobów jest mnóstwo, warto jednak przygotować plan działania, który znacznie ułatwi wprowadzanie ich w życie. Większe zaangażowanie sprawi, że pracownicy będą mieli także wewnętrzną motywację do pracy oraz będą bardziej zadowoleni, a biznes będzie miał szansę się rozwijać i istnieć przez kolejne lata.



Mierz swój biznes

Mimo że o używaniu wskaźników w biznesie mówi się od wielu lat bardzo wiele (sam napisałem niejednej artykuł do „RELACJI”), to wciąż spora część firm nie mierzy swoich procesów. A bez tego trudno jest wprowadzać zmiany czy usprawniać procesy. Bo skąd będziemy wiedzieli, czy zrobiliśmy to dobrze? Dane pomagają nam też podejmować trafne decyzje. Bez nich skazani jesteśmy na intuicję. Wielu przedsiębiorców polegało na niej latami, jednak dziś to firmy, które mierzą i wyciągają wnioski mają szansę istnieć za kolejnych 10, 20 czy 50 lat.

Rozwijaj i usprawniaj

Modernizacja i poprawa funkcjonowania firmy nie powinna być robiona skokowo. Łatwo jest również osiągnąć na laurach, kiedy w firmie wszystko idzie po myśli właściciela i jest duża koniunktura na produkt czy usługę. Jednak nawet będąc na szczycie warto myśleć o rozwoju, o tym, co dalej. Między innymi z tych powodów dobrze jest zaszczerpić wśród pracowników i zarządu ideę ciągłego doskonalenia. Ponadto to filozofia, która wspomaga tworzenie lepszych pomysłów czy eliminowanie strat. Jej podstawą jest obserwacja i analiza tego co dzieje się w firmie i procesach w niej zachodzących. Kiedy zostanie znaleziony problem, trzeba go dobrze zdefiniować i poszukać przyczyny. Następny krok to proponowanie rozwiązania i jego wdrożenie. Jeżeli problem zostanie rozwiązany, należy wprowadzić go na stałe tworząc odpowiednie standardy. Bycie czujnym i szybkie pokonywanie trudności, z pewnością przysłuży się dłuższej obecności firmy na rynku.

Perspektywa, w której widzę firmę – jako osoba z zewnątrz – pozwala mi widzieć wiele aspektów jej funkcjonowania, które nie są dostrzegane przez osoby nią zarządzające i w niej pracujące. Właśnie dzięki takim obserwacjom, ale także wielu rozmowom powstała powyższa, krótka lista. Nie wyczerpuje ona oczywiście wszystkich kwestii związanych z długowiecznością firmy, jednak wprowadzenie ich w życie z pewnością pozwoli nie tylko funkcjonować, ale przede wszystkim prosperować. ●



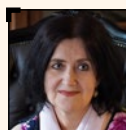
Tajniki długowieczności firm rodzinnych – studia przypadków

Długowieczność, kontynuacja, trwanie firm rodzinnych wynikają bezpośrednio z tradycji i systemu wartości tych osobliwych podmiotów, ich założycieli i kolejnych pokoleń właścicielskich. Są oczekiwane i pożądane również przez zatrudnionych pracowników i ich rodziny oraz pozostałych zainteresowanych: dostawców, odbiorców, kapitałodawców, szeroko pojętą społeczność.

Rok utworzenia przedsiębiorstwa umieszczany na produktach czy budynkach siedzib jest chętnie odczytywany, stanowi gwarancję jakości oraz potwierdzenie wierności rodzinnym tradycjom.

Kontynuacja przedsiębiorstwa przez kolejne pokolenia rodziny wymaga spełnienia wielu złożonych warunków, m.in.:

- zaplanowania i efektywnego przeprowadzenia sukcesji władzy i własności rodzinnego biznesu,
- zaprojektowania optymalnej struktury kapitału i zapewnienia długookresowego finansowania firmy,
- profesjonalizacji zarządzania każdego pokolenia rodziny władającej przedsiębiorstwem,
- doskonalenia metod łagodzenia lub definitywnego rozwiązywania konfliktów rodzinnych i ich negatywnego wpływu na funkcjonowanie biznesu.



Dr hab. Alicja Winnicka-Popczyk

prof. Uniwersytetu Łódzkiego, Wydział Zarządzania

Na działalność gospodarczą w nie mniejszym stopniu oddziałują również czynniki zewnętrzne: system ustrojowo-prawny, sytuacja społeczno-ekonomiczna i polityczna, kulturowa i demograficzna oraz przyrodniczo-klimatyczna otoczenia, w którym firmy funkcjonują – lokalnego, regionalnego, krajowego, międzynarodowego czy w końcu globalnego.

Na przestrzeni lat wiele firm rodzinnych zaprzestało działalności lub zostało przekształconych w podmioty

pochodne, wiele jednak istnieje do dziś. Badania tego zagadnienia dokonał zespół Cloud Peak Law Group, grupa prawnicza z Wyoming (USA), instytucja stanowa specjalizująca się we wsparciu biznesu. Zidentyfikowano najstarsze biznesy w 165 krajach świata w ponad 30 różnych branżach, wśród których najpowszechniejsze okazały się browary, winnice i destylarnie, banki i usługi kurierskie. Tylko 5 firm, które funkcjonują do dziś, powstało przed rokiem 1000, większość z 10 najstarszych biznesów można znaleźć w Europie.

Identyfikując czynniki długowieczności firm rodzinnych na użytek niniejszego artykułu przyjmam po jednej starej firmie z Europy i Stanów Zjednoczonych oraz dwa biznesy z Japonii. Kryteria doboru stanowią: data rozpoczęcia oraz długość okresu prowadzenia działalności. Rodzinne przedsięwzięcia miały być naprawdę stare, trzy z nich trwają do dziś. Nie należało się spodziewać opisu firm dużych i średnich, nie był to bowiem w gospodarce czas epoki opartej na przemysłowej produkcji masowej. Przedmiot działalności miał zindywidualizowany, jednostkowy charakter.

Marinelli Bells Foundry – producent dzwonów z duszą

Papieska Odlewnia Dzwonów to wytwórnia dzwonów z brązu, zlokalizowana we włoskim Agnone, małym miasteczku regionu Molise (centralna część Półwyspu Apenińskiego). Założona w 1339 r. odlewnia, kiedy to Nicodemus Marinelli (zwany Campanarusem) wykonał dwustukilogramowy dzwon dla kościoła w miejscowości Frosinone, jest jedną z najstarszych firm rodzinnych we Włoszech. Produkuje również portale z brązu, płaskorzeźby, artefakty kościelne. Przeprowadza renowacje starych dzwonów.

Od prawie 700 lat firma jest nieprzerwanie własnością rodziny Marinelli, a w obecnym pokoleniu zarządzają nią Armando i Pasquale Marinelli. Bracia kontynuują tradycję odlewnictwa, sięgającą 10 wieków wstecz. Rodzina Marinelli rozpoczęła odlewanie dzwonów początkowo wśród wzgórz Apeninów, w Królestwie Neapolu. Stosuje znaną od czasów starożytnych (Egipt – ok. 3000 lat p.n.e., grecka wyspa Samos – ok. 570 r. p.n.e. udoskonalenie techniki) metodę odlewniczą wosku traconego (metoda wytłaczanych modeli), co stanowi potwierdzenie najwyższego



Zdjęcie: https://en.wikipedia.org/wiki/Pontificio_Fonderia_Marinelli

Muzeum Marinelli Bell Foundry

kunsztu rzemieślniczego wykonawcy. W chwili obecnej odlewnia zwykle produkuje aż do 50 dzwonów rocznie, zatrudnia 12 pracowników.

W 1924 r. firma została nagrodzona przez Watykan tytułem Odlewni Papieskiej. Zamówienia kościoła rzymskokatolickiego stanowią teraz 90% wszystkich zamówień składanych przedsiębiorstwu. Lista wykonanych dzwonów jest znakomita, obejmuje m.in. zestaw dzwonów dla Sanktuarium Maryjnego w Pompejach (1923 r.), dzwon dla kościoła św. Benedykta na Monte Cassino (1951 r.), specjalny dzwon dla uczczenia 100. rocznicy zjednoczenia Włoch (1961 r.), dzwon dla upamiętnienia 500. rocznicy odkrycia Ameryki przez Krzysztofa Kolumba (1992 r.) i wiele, wiele innych na całym świecie

W historii firmy nie brakowało również trudnych momentów. W czasie II wojny światowej Marinelli Palace był okupowany przez żołnierzy niemieckich, którzy zdevastowali wyposażenie i zniszczyli dzwony. Odbudowa powojenna była trudna, ale relatywnie szybka. W 1949 r. odlewnia powróciła do pracy, ale w 1950 r. w wytwórni wybuchł pożar, który zniszczył dotychczasową wytwórnię i zmusił właścicieli do zbudowania nowej. Mimo to kontynuowano produkcję dzwonów dla starych i nowych kościołów. W 1954 r. Prezydent Republiki Włoskiej uhonorował rodzinę Marinelli Złotym Medalem za wierną działalność dla dobra narodu i społeczeństwa.

Co przesądziło o długowieczności Pontificia Fonderia Marinelli? Zdecydowanie następujące czynniki:

- działalność w atrakcyjnej branży produkcji dzwonów, która jest skomplikowana, ale cieszy się zapotrzebo-



- waniem społecznym; wykonywanie innych rzadkich elementów architektury kościelnej,
- traktowanie tworzenia dzwonów jako ogromnej pasji życiowej, łączącej członków rodziny; utworzenie w 1999 r. prywatnego muzeum na potwierdzenie ponadprzeciętnego zaangażowania właścicieli firmy i pracowników,
- stosowanie w wytwórczości dzwonów starożytnej metody przekazywanej w firmie z ojca na syna, przesądzającej o najwyższej jakości wyrobów oraz kunszcie rzemieślniczym autorów,
- tytuły i odznaczenia nadane firmie przez władze państwowe i kościelne, które rozstrzeliwały odlewnię oraz powodowały dalszy wzrost zamówień w kraju i na świecie,
- posiadanie potężnego protektora ze strony państwa watykańskiego,
- brak problemów z transferem międzypokoleniowym i polityką sukcesyjną.

Shirley Plantation – firma zabytek

Najstarszą firmą rodzinną w Stanach Zjednoczonych jest Shirley Plantation, powstała w stanie Wirginia w 1638 r. Obszar 450 akrów, przekazany przez władze politykowi Edwardowi Hillowi, stanowił początek plantacji tytoniu, powiększanej przez sukcesywne dokupywanie ziemi.



Główny budynek Shirley Plantation

Zródło: https://en.wikipedia.org/wiki/Shirley_Plantation

*Jednym z czynników
zapewniających długowieczność
firmy rodzinnej Marinelli Bells
Foundry jest traktowanie tworzenia
dzwonów jako ogromnej pasji
życiowej, łączącej członków rodziny*

Uprawiany tytoń był wysyłany do Anglii. Do czasu zniesienia niewolnictwa do prac rolnych zatrudniani byli niewolnicy (w różnym czasie od 70 do 90 osób). W 1676 r. podczas tzw. rebelii Bacona plantacja została spłądrowana. Dalsze wydarzenia, czyli odbudowanie posiadłości przez Edwarda Hilla II, bezpotomna śmierć Edwarda Hilla IV, spowodowały, że majątek powrócił do najmłodszej córki Hilla III, Elżbiety. Jej małżeństwo z Johnem Carterem doprowadziło do tego, że plantacja od 11. pokolenia jest we władaniu potomków rodziny Hill-Carter. Obecnie biznes stanowi oryginalny zbiór elementów: czynnej plantacji tytoniu i rozwijającej się firmy, prywatnego domu rodzinnego, zabudowy w stylu gregoriańskim (piętra domu zajmują członkowie rodziny obecnego właściciela) i muzeum firmy będące łącznikiem między przeszłością a teraźniejszością (dolna kondygnacja udostępniona jest dla zwiedzających).

W 1970 r. firma została uznana za National Historic Landmark, a w 1979 r. umieszczona w National Register of Historic Places jako miejsce zasługujące na ochronę.

Zewnętrzne czynniki długowieczności Shirley Plantation stanowią zapewne:

- działalność w stabilnej branży o stale wzrastającym w owym czasie popycie na tytoń oraz zapewnionym rynku zbytu;
- utrzymujący się przez długi czas system niewolniczy;
- wsparcie ze strony władz, możliwość dokupienia ziemi i powiększenia obszaru plantacji (korzyści skali);
- tytuły nadane przez władze państwowe.

Za czynniki wewnętrzne uznać należy:

- decyzję o odbudowaniu zniszczonej plantacji;
- pozytywne rozwiązanie poważnego kryzysu sukcesyjnego;
- wysoką świadomość właścicieli historycznego znaczenia firmy dla stanu Wirginia oraz USA.

Hōshi Ryokan – firma pełna uroku

Powstała w 718 r. w miejscowości Awazu w Centralnej Japonii. Założycielem rodzinnego biznesu był buddyjski mnich, który w okolicy góry Hokusan zbudował świątynię. Adoptował chłopca Zengoro, którego imieniem zaczęto nazywać najstarszego syna w każdym pokoleniu rodziny. Nazwisko rodziny Hōshi oraz nazwa hotelu w języku japońskim oznaczają właśnie „buddyjskiego mnicha”. Hōshi Ryokan stanowi najstarszy, czynny biznes rodzinny na świecie, kierowany przez 46 pokoleń jednej rodziny na przestrzeni ponad 13 wieków. Nie jest natomiast najstarszym hotelem, ustalono bowiem, że tytuł ten należy się Nishiyama Onsen Keiunkan w japońskim Yamanashi, utworzonemu w 705 r.

Działalność Hōshi Ryokan nawiązuje do starej narodowej tradycji odwiedzania miejsc łączących w sobie cechy zajazdu i spa, których osnową były najczęściej lecznicze, gorące źródła oraz unikalne walory krajobrazowo-klimatyczne. Wypoczynek polegał na zażywaniu kąpieli w wodach zlokalizowanych zarówno wewnątrz budynku, jak i na świeżym powietrzu, spacerach po ogrodzie w bawełnianych, codziennych kimonach. Drewniany obiekt wiele razy uległ zniszczeniu na skutek częstych w Japonii kataklizmów naturalnych. Rodzina Hōshi z uporem go odbudowywała, dbając o zachowanie jak największej ilości elementów oryginalnych.



Zdjęcie: <https://pl.wikipedia.org/wiki/H%C5%8Dshi>

Zabytkowy drewniany budynek Houshi Ryokan

Właściciele pragną nade wszystko ochrony gorącego źródła oraz przekazania swojej misji przyszłym generacjom, co wymaga zniesienia wielu trudności i wyrzeczeń, postawienia na przetrwanie. W centrum uwagi mają być goście, którym poświęca się czas oraz oferuje usługi najwyższej jakości. W reklamach nie wykorzystuje się historii firmy. Zdaniem rodziny Hōshi, byłyby to poważny biznesowy błąd, ważne jest podkreślanie jakości aktualnie oferowanych usług.

Własność i zarządzanie firmą zawsze przejmował najstarszy syn – Zengoro, któremu od dzieciństwa wpajano zasady biznesu wraz z koniecznością całkowitego podporządkowania się rodzinnej misji. W przypadku, gdy nie było następcy płci męskiej, japońskie firmy z wielowiekową tradycją przekazywały swoje nazwisko wprowadzanym do firmy mężczyznom (np. zięciom). Właśnie w ten sposób rodzina Hōshi zachowała to samo nazwisko na przestrzeni całego okresu funkcjonowania. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w obecnym pokoleniu rodziny po śmierci najstarszego syna. Do czasu poślubienia kolejnego następcy biznes poprowadzi córka państwa Hōshi – Hisae.

Główne czynniki długowieczności Hōshi Ryokan obejmują:

- unikalny przedmiot działalności oparty o rzadki, cenny, trudny do podrobienia i dobrze zorganizowany zasób strategiczny – gorące źródło o walorach leczniczych; zasób wzmocniony wielowiekową tradycją i uznaniem społeczeństwa,
- upór, samozaparcie, ogromna motywacja w przezwyciężaniu skutków nawracających katastrof naturalnych,
- dbałość o wysoką jakość oferowanych usług opartych na japońskiej tradycji: zachowanie oryginalnych elementów ryokanu i obowiązujących w nim zwyczajów,
- właściwe zarządzanie przez kolejne pokolenia właścicieli, w tym elastyczne podejście do polityki sukcesyjnej.

Kongo Gumi – budowniczy świątyni

Japońska firma Kongo Gumi istniała w latach 578-2006. Zajmowała się budowaniem świątyni buddyjskich, była również twórcą innych słynnych budowli. Buddyzm trwa od tysięcy lat, posiada miliony wyznawców, a budowę miejsc kultu dofinansowywało państwo.



Zródło: <https://www.takamatsu-cg.co.jp/eng/about/group/takamatsu/kongogumi.html>

Trzypiętrowa pagoda wybudowana przez Kongo Gumi

Na przestrzeni 14 wieków działalności firma przeżyła kilka poważnych zawirowań, które istotnie wpłynęły na jej losy. Były to:

- utrata dopłat państwowych w okresie tzw. restauracji Meiji (system ustrojowy oraz system reform w Cesarstwie Japońskim w latach 1868-1889) oraz konieczność niespodziewanego zajęcia się budowaniem na zasadach komercyjnych,
- konsekwencje *bubble economy* w Japonii w latach 80. XX w. Firma zadłużyła się poważnie, aby zainwestować w nieruchomości. W czasie kryzysu lat 1992-93, po pęknięciu bańki finansowej, aktywa będące w posiadaniu Kongo Gumi znacząco straciły na wartości,
- zmiany społeczne w Japonii, które od 1998 r. spowodowały drastyczny spadek zainteresowania usługami budowania świątyń.

Ostatni lider (40. pokolenie rodziny) sukcesywnie zwalniał pracowników, ograniczał budżety. Jednocześnie dług powiększył się do 343 mln USD, a w styczniu 2006 r. aktywa firmy zostały przejęte przez Takamatsu, duże japońskie przedsiębiorstwo budowlane.



Zródło: <https://www.takamatsu-cg.co.jp/eng/about/group/takamatsu/kongogumi.html>

Pięciopiętrowa pagoda. Świątynia Honen

Rodzinne zarządzanie firmą charakteryzowało się typową dla Japonii elastycznością. Kongo nie zawsze przekazywali firmę najstarszemu synowi. Liderem zostawał potomek o największym talencie biznesowym, poczuciu obowiązku i odpowiedzialności oraz cieszący się najlepszym zdrowiem. Poza tym nie musiał nim być mężczyzna, np. w 38. pokoleniu wybrano babcię głównego właściciela. Praktykowano również, że głównymi zarządzającymi zostawali zięciowie, którzy przyjmowali nazwisko rodowe żony, co umożliwiało prowadzenie firmy pod tym samym nazwiskiem przez tak długi czas.

Specyficzna kombinacja elementów konserwatyzmu i tradycji, elastyczności i nowoczesności umożliwiała analizowanym firmom przetrwanie trudnych sytuacji. Innymi słowy, o ich długowieczności zadecydowało głównie podjęcie biznesu w stabilnej, pewnej branży oraz pragmatyzm polityki sukcesyjnej. Nie bez znaczenia okazało się ukształtowanie kulturowe prowadzących je rodzin oraz dynamika zmian w pozostałych elementach otoczenia. ●

Autonomia, sens i mistrzostwo w drodze do sukcesji

Tradycja? Codzienne rozmowy, w których mówi się o biznesie? A może pasja i pozytywne emocje? Co sprawia, że rodzinny biznes trwa? Dlaczego dzieci jako następcy podejmują wyzwanie i przejmują biznes? Albo co sprawia, że jest dokładnie odwrotnie? Co ich zniechęca do brania odpowiedzialności za kontynuowanie rodzinnych tradycji biznesowych?



Źródeł decyzji warto może poszukać w czynnikach motywacyjnych.

Daniel Pink w swojej książce pt. Drive napisał, że proces motywacji oparty jest na trzech czynnikach motywacyjnych:

- autonomii,
- sensie i
- mistrzostwie.

Popatrzymy więc jak autonomia, sens i mistrzostwo wpływają na skłonność do kontynuacji rodzinnych biznesów.

Autonomia

Mam (mogę) być niezależna(y)?
Mogę (mam) samodzielnie podejmować decyzje?



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.



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.

Mam (mogę) brać odpowiedzialność za swoje decyzje i działania?

Takie najczęściej oczekiwania płyną od sukcesorów w stronę nestorów.

Czy nestorzy zgadzają się na dawanie wolnej ręki swoim dzieciom? Bywa z tym różnie. Najczęściej w ramach sukcesji obserwujemy dwa modele współdziałania pomiędzy tymi dwoma rodzinnymi pokoleniami.

Pierwszy model – wsparcie sukcesorów przez rodziców w zdobywaniu niezależności

Niektórzy nestorzy latami przygotowują swoją sukcesję i zanim powierzą im władzę i odpowiedzialność, rozmawiają ze swoimi dziećmi o modelach biznesowych, celach i planowanych zmianach. Często wiąże się to z planowanym procesem edukacji branżowej, potem stażami w różnych przedsiębiorstwach (często innych niż przedsiębiorstwo rodzinne) oraz rozwojem samodzielnego biznesu przez sukcesora lub po prostu pracy w innych firmach. Dzięki zdobytemu doświadczeniu sukcesor poznaje realia życia gospodarczego, a także uczy się sprawować funkcje kierownicze (planować, organizować, motywować, kontrolować). Gdy przejmuje stery przedsiębiorstwa, ma już zdobyte doświadczenie, czasami sukcesy, i jest gotowy do samodzielnego podejmowania decyzji. W następnym etapie przejmuje aktywa i pod względem prawnym i formalnym działa niezależnie od przekazującego przedsiębiorstwo rodzica. Nestor, jeśli wspiera sukcesora, to jest to pomoc poprzez dzielenie się wiedzą lub relacjami.

Drugi model – nestor nie pozwala na całkowitą samodzielność

Część nestorów zostawia dla siebie ulubione obszary działania w firmie, a bywa i tak, że zostawia sobie cały szereg drobnych decyzji. Jego obecność w firmie powoduje, że zwłaszcza starsi pracownicy, z przyzwyczajenia traktują go jak szefa, nawet gdy formalnie nie posiada już władzy i/lub stanowiska w tej firmie. W takiej sytuacji może dochodzić do niezręczności decyzyjnych, niejasności w zakresie odpowiedzialności, do cofania przez nestora podjętych przez sukcesora decyzji włącznie lub nawet podejmowania ich za plecami swojego następcy. Tak stan utrzymuje się czasami w firmie latami i bywa bardzo niedobry dla obydwu pokoleń. Potrafi tym samym wywoływać spore nieporozumienia i konflikty. Jednocześnie brak okazywanej samodzielności i autonomii w działaniu i demonstrowanie tego w sposób bezpośredni prowadzi u sukcesora(ki) do powolnej rezygnacji i wycofania się ze swojej roli. Brak autonomii jest silnie demotywujący.

Sens

Sukcesja oparta na chęciach nestora, by sukcesor przejął biznes, może spotkać się z naturalnym oporem. Dzieje się to najczęściej wtedy, gdy potencjalny i typowany na sukcesora syn czy córka poczuje, że przyjemność w życiu daje im inna aktywność zawodowa niż rodzinny biznes. Władza, prestiż, relacje, pieniądze mogą być niewystarczającą zachętą dla dzieci przedsiębiorców, gdy któryś z nich odkryje w sobie chęć uprawiania wolnego zawodu, spełniania się jako specjalista w ulubionej dziedzinie, która odbiega od podstawowej działalności firmy zarządzanej dotychczas przez rodziców. Życie oparte na pasji i/lub osobistej misji i silne przekonanie o tym, że właśnie to jest sensem ich życia ugruntowuje potencjalnych sukcesorów w wyborze własnej drogi życiowej z dala od firmy rodziców. Wszelkie próby przekonywania i nakłaniania ze strony rodziców do zmiany zdania i drogi życiowej najprawdopodobniej zwiększą tylko ich przekonania o sensowności swojego wyboru.

Mistrzostwo

Droga do mistrzostwa jako czynnik motywacyjny popycha sukcesorów do pracy nad sobą, rozwojem, postępem, zmusza do wysiłku i podejmowania działań, których do tej pory nie podejmowali. Mistrzostwo oparte jest na rozwoju samodzielnego myślenia, stawianiu celów i podejmowaniu wyzwań w oparciu o determinację w dążeniu do celu. Mistrzostwo jest drogą, procesem i związane jest z ciągłym procesem doskonalenia. Czasem nestorzy nie akceptują tego i nie są w stanie zrozumieć, że łatwo zdobyta posada w wyniku rodzinnych powiązań, komfort i władza dożywotnio gwarantowana więzami krwi nie zastąpi samodzielnego kształtowania charakteru i samodzielnego nabierania pewności i wiary w siebie.

Autonomia, sens, mistrzostwo popychają ludzi do aktywności. Ich brak czy deficyt zawsze są skutecznym czynnikiem demotywującym. Jeśli więc nestor przekazując stery władzy w rodzinnej firmie da swojemu następcy (dziecku) przestrzeń do czerpania z nich motywacji w działaniu, skutecznie ułatwi mu sukcesję i płynne przejście rodzinnego biznesu. ●



Jak zaszczepić dzieciom ducha przedsiębiorczości?

Robert Mikulski: Zapytałem moje dzieci, co one rozumieją przez „przedsiębiorczość”. Odpowiedziały, że słowo to kojarzy im się z prowadzeniem/posiadaniem własnej firmy/biznesu, sprytem, niezależnością, a także podkreśliły – zarabianiem własnych pieniędzy.

Czym jest przedsiębiorczość?

Prawdopodobnie niewiele dzieci (a nawet dorosłych) zdaje sobie sprawę z tego, że słownikowo przedsiębiorczość rozumiana jest jako rozpoznawanie i kreowanie nowych potrzeb, a następnie ich zaspokojenie. Nie wszyscy



Izabela Kielczyk

psycholog biznesu, psychoterapeuta i trener ludzi biznesu. Dyrektor generalna Pracowni Psychorozwoju Kielczyk, współwłaściciel Bellako Sp. z o.o.



Robert Mikulski

radca prawny, partner zarządzający w BRILLAW Kancelaria Radców Prawnych Mikulski & Partnerzy. Trener mentalny.

też wiedzą, że przedsiębiorczość to zjawisko społeczno-gospodarcze, które przyczynia się do rozwoju społeczeństwa, jego demokratyzacji, bogacenia i budowania tak zwanej klasy średniej, tworząc jednocześnie miejsca pracy, budując gospodarkę i pielęgnując nowe pozytywne wzorce. Przedsiębiorczość zwykle jest utożsamiana z dużą aktywnością, zaradnością, bystrością, systematycznością, a także pomysłowością i inicjatywą, ze szczególnymi umiejętnościami radzenia sobie z rzeczywistością ekonomiczną i społeczną. Człowiek przedsiębiorczy to niewątpliwie człowiek zaradny, który jest jednocześnie operatywny, sprawny intelektualnie i niewątpliwie w dzisiejszych czasach – bardzo odważny.

Po co te definicje? Dlatego żeby w wyraźnym świetle postawić to, co w bliższej lub dalszej przyszłości mogło zmateriałizować się w naszych dzieciach w postaci zaszczepionego ducha przedsiębiorczości. Ci, którzy przeszli tę drogę wiedzą, że nie jest to łatwy proces, zabiera trochę czasu i wcale nie daje gwarancji sukcesu zgodnie z oczekiwaniami szczepiających. Gdyby była na to sprawdzona recepta – osoba, która by ją znała, byłaby jedną z najbogatszych na tym świecie.

Od czego zacząć oraz na co należy zwrócić uwagę?

Izabela Kielczyk: Warto już od najmłodszych lat rozmawiać z dziećmi o tym, czym jest przedsiębiorczość i zauważać oraz wspierać zachowania o niej świadczące. To może być aukcja sprzedaży starych zabawek lub organizacja dla swoich rówieśników grupy, w której będą razem grać w piłkę, malować na szkle czy przebierać lalki lub chociażby zabawa klockami, w której dziecko nie trzyma się schematów, tylko zawsze buduje swoją własną konstrukcję. To jest właśnie przedsiębiorczość i powinniśmy doceniać każdy przejaw inicjatywy u dziecka. Nawet kiedy mówi nam, że coś mu się nie podoba w szkole, że coś by zrobił inaczej, że ma swój własny pomysł na prowadzenie lekcji matematyki. Niezwykle istotne jest zachęcanie wtedy dziecka do rozwijania tego tematu. Niech dziecko opowie nam o swoim pomysle.

Przedsiębiorczość to robienie czegoś nieoczywistego. To kreatywność. To widzenie rzeczy inaczej niż są nam podane. Wspieramy to.

Być może dziecko ma zdolność do widzenia rzeczy inaczej niż widzi je większość. Tworzy i kreuje, co właśnie jest jedną ze składowych przedsiębiorczości. Jeśli nasza pociecha ma odwagę powiedzieć, że z czymś się nie zgadza i ma swoje zdanie, to też jest przedsiębiorczość. Odwaga jest bardzo potrzebna do tego, by być przedsiębiorczym. Rozmawiamy z dziećmi i uświadamiamy, że jest to cenna cecha, która w przyszłości może pomóc im w życiu. Nawet jeśli dziecko sprzeciwia się nam i ma swoje zdanie, to też warto w tym zobaczyć potencjał, który będzie służyć przyszłemu przedsiębiorcy. Potencjał, dzięki któremu nie będzie się bał iść pod prąd, bo właśnie sprzeciw i mówienie „nie” to podstawa działania w biznesie.

Oczywiście to może być trudne, bo najpierw dzieci tę umiejętność muszą przetrenować na nas rodzicach, by potem móc ją wnieść do świata zewnętrznego. Warto zatem doceniać dzieci niegrzeczne, twórcze, kreatywne, pełne pomysłów, wspierać to i cieszyć się z tego.

Rola przykładu rodziców w zaszczepianiu postaw dzieciom

IK: Przedsiębiorczość i chęć przejęcia naszej firmy rodzinnej lub zbudowania swojej własnej czy wdrażania swoich pomysłów na życie możemy też wspierać poprzez swój przykład. To, jak my sami mówimy o przedsiębiorczości w domu. Czy naprawdę lubimy to, co robimy? Czy sprawia nam to radość? Czy wręcz przeciwnie, dzieci słyszą w domu tylko o problemach firmy. Jakim językiem mówimy: czy np. „musimy” robić ten „ciężki” biznes? Oczywiście biznes nie zawsze jest tylko miły i przyjemny, jednak jeśli w naszej narracji będzie tylko narzekanie, a my sami będziemy wciąż w pracy, a nie w domu, to jest małe prawdopodobieństwo, że przedsiębiorczość i prowadzenie własnej firmy będzie im się kojarzyło z czymś ciekawym i pożądanym. Raczej zaszczepimy im skrzywiony obraz przedsiębiorczości, którego nie będą chcieli powielać.

Lepiej budować w dzieciach obraz przedsiębiorczości i biznesu tłumacząc, że nie zawsze jest to łatwe i stawia przed nami wyzwania i problemy, które jednak zawsze da się rozwiązać. I pokazywać dobre strony na drugiej szali: tworzenie czegoś dla siebie, bycie niezależnym czy pracowanie na swoje.

Dzieci są bardzo czujnymi obserwatorami nas rodziców. Psycholog Albert Bandura przedstawił teorię społecznego uczenia się, w której mówił, że dzieci uczą się poprzez naśladowanie. Jeśli zatem widzą, że rodzice są niezadowoleni, prowadząc swój biznes, to zakładają, że prowadzenie biznesu oznacza niezadowolenie. I oczywiście możemy mówić wtedy do nich, że tak nie jest, ale przychodząc z pracy ze smutną miną i w zdenerwowaniu powodujemy, że dzieci po prostu nie będą nam w te słowa wierzyć. A zatem po naszej stronie jako rodziców jest duża odpowiedzialność budowania odpowiedniej percepcji przedsiębiorczości w naszych dzieciach.

RM: Obserwacja i naśladowanie rodziców to podwaliny przyszłych biznesowych osiągnięć. Wychowywanie to wymagający czas, z jednej strony poszukiwania w swoich pociechach cech i postaw, które spełnią nasze wyobrażenia kierowane do nich, a z drugiej tłumienie niepożądanych cech, które stoją na wyobrażonej przez nas drodze do sukcesu na niwie przedsiębiorczości, a potem chęci kontynuowania rodzinnego biznesu.

Dawniej było łatwiej. Po prostu syn młynarza zostawał młynarzem, a cieśla heblując od małego drewno, stawał się wytrawnym stolarzem. Obecnie zdolności manualne, dające kiedyś tak dużą przewagę, schodzą na drugi plan, ustępując sprytowi, zaradności, odwadze, wyobraźni, kreatywności, znajomości procesów ekonomicznych, licznych przepisów prawa, zdolnościom interpersonalnym, samoświadomości – powodując znaczny wzrost konkurencji na rynku.

Stwierdzenie, że wychowanie dziecka ma podstawowe znaczenie w budowaniu jego tożsamości i postaw jest tak trywialne, że wymaga ono przywołania. Dziecięcemu ciekawemu poznawaniu świata towarzyszą wychowawcze korekty rodziców, ale także obserwacja ich zachowań, także tych związanych z realizowanymi przez nich funkcjami w biznesach rodzinnych. Dzieci powtarzają nasze słowa, a potem przyjmują nasze zapatrywania światopoglądowe i biznesowe. Znajdą się też tacy, którzy nie boją się zaprzeczyć wszystkiemu, w tym twierdząc, że np. „nie będę pracował tak jak mój ojciec”, „chcę innego życia” albo „ja to zrobię w końcu lepiej”.

Niezwykłą umiejętnością rodzica w procesie formowania dziecka jest bycie i wspieranie w budowaniu poczucia własnej wartości, odporności na krytykę, w tym tą

*Po naszej stronie jako rodziców
jest duża odpowiedzialność
budowania odpowiedniej
percepcji przedsiębiorczości
w naszych dzieciach.*

wewnętrzną, i zaufania do siebie i swych umiejętności. Jednocześnie ważne jest pokazywanie niezwyklej złożoności otaczającego świata, także biznesowego i tego, że poznawanie go może być pasją, zaszczipianą kolejnym pokoleniom.

Czy sukcesja w firmie rodzinnej jest jedyną drogą?

IK: Odrębną kwestią jest to, czy dzieci będą chciały kontynuować przedsiębiorczość w naszym wydaniu. I na to pytanie mogę już udzielić odpowiedzi, że NA PEWNO NIE, ponieważ każdy robi to po swojemu. I dlatego warto, żebyśmy jako rodzice mieli dużą przestrzeń do przyjmowania pomysłów naszych dzieci i już od najmłodszych lat zaczęli uwzględniać zdanie i wybory naszych pociech.

Zaszczipiamy przedsiębiorczość pytając „Co dzisiaj chciałbyś robić?”, a nie – sami planując dzieciom wszystkie zajęcia dodatkowe z góry, nie dając im nawet czasu na zastanowienie się, co chciałby robić. Bo może nasze dziecko ma ochotę na coś szalonego i kreatywnego.

I owszem, jeśli my sami bardziej działamy według sprawdzonych procedur, unikając kreatywności, to może nam być trudno to zaakceptować u swojego dziecka. Ale może pomóc nam świadomość, że pozwalając mu na to i doceniając jego kreatywność, wspieramy jego przedsiębiorczość i ułatwiamy mu wybór swojej przyszłości. Jednak czy wybierze naszą firmę, czy nie, to już jego decyzja.

RM: Wielu rodziców, nie przyznając się czasem, niesie w sobie oczekiwanie, że dzieci przejmą po nich biznes. Dobrze, jeśli w tym procesie sukcesji pokoleniowej damy

naszym dzieciom przestrzeń na szczere poczucie pragnienia przejęcia naszego biznesu. Wspierajmy naszą wiarę w ich zdolności, służmy pomocą i radą, ale dajmy im szansę na zbudowanie własnej pozycji. Także pokazywanie dzieciom naszej pracy, angażowanie w nią, przybliżanie środowiska i kultury pracy, jest świetnym sposobem osławiania ich z rodzinnym biznesem.

Edukowanie i przyswajanie odpowiedzialności dzieciom

IK: W dzisiejszych czasach przedsiębiorczość to nie tylko umiejętność zarządzania pieniędzmi i oszczędzania, ale przede wszystkim umiejętność nawiązywania relacji, a także pomysłowość, kreatywność, innowacyjność i elastyczność. Przedsiębiorczość to umiejętność dostosowywania się do zmian, gotowość do podejmowania ryzyka, samodzielność czy umiejętność przewidywania konsekwencji swoich działań. I tego wszystkiego powinniśmy uczyć dzieci za pomocą swojego przykładu. Niech widzą, jak my podejmujemy ryzyko i jak radzimy sobie z problemami.

Oczywiście edukacja finansowa jest ważną kwestią, bez tego trudno być przedsiębiorcą. Warto nauczyć dzieci gospodarowania pieniędzmi i zarządzania nimi, a najlepiej robić to poprzez własny przykład. To dzięki nam ukształtuje się w nich myślenie o pieniądzach albo jako o jedynym celu w życiu, albo jako o środku do spełnienia swoich pasji. Kolejną istotną rzeczą jest mówienie o aspekcie dzielenia się pieniędzmi z innymi. Warto pokazać dziecku, że jedni ludzie są przedsiębiorczy i zaradni, a inni gorzej sobie radzą w życiu i to też jest OK, a my możemy tym ludziom pomóc.

Jednak najważniejsze są umiejętności miękkie, czyli budowanie relacji z innymi, komunikowanie się, sposób rozwiązywania problemów, bo tego dzieci nie nauczą się w szkole. Będą uczyć się tego patrząc, jak my budujemy relacje z ludźmi. I to jest właśnie cecha najbardziej pożądana przez przyszłych klientów, kontrahentów, ale też w razie czego pracodawców, jeśli dziecko będzie chciało pracować, a nie prowadzić własną firmę.

Główne wnioski dla rodziców

RM: Wychowywanie dzieci, a szczególnie zaszczepianie im postaw słusznych i ważnych zdaniem rodziców, jest niesamowicie trudnym i czasochłonnym procesem i niestety nie ma na niego jednej uniwersalnej recepty. Czasami udaje się to zrobić automatycznie, a czasami wymaga poświęcenia i ciężkiej pracy nad sobą, rozmów oraz codziennego zaangażowania w życie dziecka. Jednak praca ta zwróci się rodzicowi w przyszłości, a jego dziecko będzie miało łatwiej w życiu.

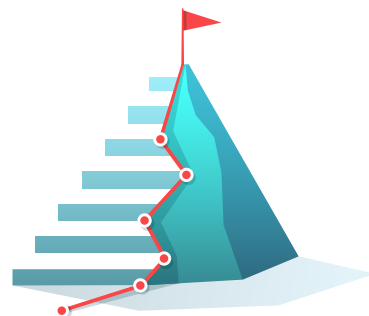
Krótko podsumowując:

1. Obserwujmy nasze dzieci, doceniajmy ich pomysły i unikalne zachowanie.
2. Pobudzajmy kreatywność, proaktywność i niestandardowe podejście, chwalmy ich odwagę.
3. Zwracajmy uwagę, co i w jaki sposób mówimy dzieciom, dawajmy dobry przykład i tłumaczmy procesy zachodzące wokół nas, mówmy prawdę, ale bez złej konotacji.
4. Dajmy przestrzeń na własne zdanie, wizję i inicjatywę szanujmy ich sprzeciw.
5. Edukujmy i uczmy dzieci odpowiedzialności, zarówno tej finansowej, jak i społecznej, pokazując jak nawiązywać relacje oraz dlaczego są ważne. ●



Sukcesja.

Sukcesja firm rodzinnych



Sukcesja – czym jest? Słowo „sukcesja” stało się ostatnio popularne, i to nie tylko za sprawą głośnego serialu „Sukcesja”.

Pojęcie to utożsamiane jest najczęściej z dziedziczeniem, nabyciem spadku, a więc z następstwem powstałym wskutek śmierci. Nic jednak bardziej mylnego. Sukcesja firm rodzinnych to proces. Niejednokrotnie rozpoczyna się jeszcze za życia nestora. Wymaga czasu, zaangażowania nie tylko samego nestora, ale także przyszłych sukcesorów, innych osób, często także udziału doradców zewnętrznych – prawników, doradców podatkowych. Świadome i zaplanowane przeprowadzenie tego procesu stanowi klucz do udanej sukcesji. Nawet jeśli ma ona nastąpić dopiero po i wskutek śmierci nestora, często podjęcie określonych działań prawnych musi dokonać się jeszcze za życia nestora, aby uniknąć w przyszłości konfliktu pomiędzy spadkobiercami i paraliżu decyzyjnego w firmie. Dlatego, co potwierdza praktyka, przede wszystkim istotna jest świadomość konieczności zaplanowania i przeprowadzenia procesu sukcesji. To ta świadomość jest już początkiem sukcesji.

Sukcesja firm rodzinnych dotyczy każdej formy działalności gospodarczej – przedsiębiorcy prowadzącego jednoosobową działalność gospodarczą wpisanego do CEiDG, przedsiębiorcy działającego na podstawie umowy spółki cywilnej, wspólników spółek osobowych – komandytowych, jawnych, czy też wspólników spółek kapitałowych – spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, spółek akcyjnych. Należy pamiętać jednak, iż każda z tych form rządzi się innymi prawami i niekiedy w procesie sukcesji może okazać się konieczne dokonanie zmiany formy prawnej, w której dotychczas prowadzone jest przedsiębiorstwo, z uwzględnieniem szeregu okoliczności, które mogą być związane z taką zmianą.



Luiza Kwaśnicka

Radca prawny w Kancelarii Grabowski
i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp. k.

Przepisy prawa nie zawierają definicji firmy rodzinnej. Może to być firma prowadzona wspólnie przez małżonków, firma prowadzona przez rodziców i dzieci, wnuków, firma prowadzona przez rodzeństwo. Najczęściej mówiąc o firmie rodzinnej mamy na myśli firmę w której „władza” jest w rękach rodziny. Może to mieć miejsce albo przez posiadanie całości lub pakietu większościowego „udziałów” bądź też poprzez kontrolę w postaci zarządzania, nadzoru czy posiadanie uprawnień osobistych. Firma rodzinna różni się od korporacji przede wszystkim tym, iż ogromne znaczenie w jej uczestnictwie i prowadzeniu mają wspólne wartości, którymi kierują się poszczególni jej członkowie. W takiej firmie nie tylko liczy się zysk, ale także wartości, które wpływają na osiągnięcie tego zysku. Nie bez znaczenia jest tu także relacja na poziomie firma-rodzina. Ważne jest zaufanie i wzajemny szacunek. Członkowie firmy rodzinnej wspierają się, potrafią rozwiązywać konflikty. Dobrze zarządzana firma rodzinna potrafi dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych. Właściciele firm rodzinnych przez wiele lat zarządzają firmą rodzinną, zmiany na stanowiskach zarządczych są rzadkie, choć są firmy rodzinne bardzo dobrze zarządzane przez osoby zewnętrzne spoza grona rodziny, a w których rodzina ma władzę przez tzw. „pakiet kontrolny” udziałów lub inne uprawnienia. Gros przedsiębiorstw w Polsce jest

dzisiaj prowadzona właśnie przez firmy rodzinne, które tworzą polski kapitał i umacniają polską gospodarkę, dając zatrudnienie wielu osobom, tworząc stabilne miejsca pracy.

Przeprowadzenie sukcesji

Na sukcesję firmy rodzinnej składa się: przekazanie własności, przekazanie zarządzania, a także przekazanie wartości i wiedzy, które decydują o sukcesie firmy.

Co do zasady, sukcesja firmy rodzinnej ma na celu przekazanie wypracowywanego i nabywanego przez lata majątku kolejnym pokoleniom. Podstawową rolą, jaką powinna ona spełniać, jest ochrona firmy przed niekontrolowanym przejęciem, zabezpieczenie ryzyk gospodarczych i prawnych, uniknięcie rozproszenia majątku czy też zabezpieczenie przed paraliżem w firmie. Stanowi ona podwalinę pod budowę wielopokoleniowego przedsięwzięcia. Wspomniany na wstępie serial „Sukcesja” pokazuje w dobitny sposób, jak członkowie rodziny walczą o władzę i wpływy. Powyższe nie oznacza, że firma rodzinna już zawsze taką pozostanie. W procesie planowania sukcesji może się bowiem okazać, że nieunikniona jest sprzedaż firmy, brak jest następców prawnych bądź brak jest zainteresowania i chęci zaangażowania w firmę przez następców lub oczekiwania nestorów i sukcesorów są odmienne i w żadne sposób nie da się wypracować wspólnego stanowiska.

Na podstawie własnego doświadczenia jako prawnik uważam, że niezmiennie istotne jest, aby sukcesja jako jeden z jej etapów obejmowała analizę otoczenia biznesowo-rodzinnego danej firmy. Dopiero powyższe pozwoli na zdefiniowanie celów sukcesji przedsiębiorstwa i wybór odpowiednich dla tej firmy rozwiązań prawnych. Taki audyt ma na celu ustalenie oczekiwań nestorów, sukcesorów od rodzinnego biznesu, od siebie nawzajem, określenie ich wizji co do udziału w firmie, planów zawodowych, a przede wszystkim umożliwi zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą pojawić się w działalności danego przedsiębiorstwa. Właściciele firm rodzinnych niejednokrotnie nie zdają sobie sprawy z czym w przypadku sukcesji wiąże się wspólność majątkowa małżeńska, kto jest uprawniony do udziałów, jaka jest różnica między współnikiem spółki pod względem korporacyjnym, a jaka pod względem majątkowym. Nie wiedzą, co się może zdarzyć i o czym należy pamiętać, gdy udziały w firmie odziedziczą małoletni,

jak uniknąć wielości osób uprawnionych do jednego i tego samego udziału, jak łatwo jest – przy braku odpowiednich zabezpieczeń – przejąć firmę przez osoby trzecie, niepożądane. Na ekranach kin niedawno pojawił się film przedstawiający historię domu mody Gucci, przez wiele lat firmy rodzinnej, dzisiaj w obcych już rękach. Pozycja książkowa „Dom Gucci. Potęga mody, szaleństwo pieniędzy, gorycz upadku” szczegółowiej opisująca historię tej firmy rodzinnej, już w samym tytule pokazuje co stoi za firmą rodzinną i co może się z nią zdarzyć. Poszczególni członkowie rodziny dokonują różnych wyborów co do przekazania majątku i władzy. Jakże niesie za sobą to konsekwencje – zachęcam do lektury tej książki.

Ostatnim etapem sukcesji firmy rodzinnej jest wdrożenie odpowiednich rozwiązań prawnych. Wśród nich należy wymienić spisanie umów darowizn, dokonanie zmian w umowach spółek, doprecyzowanie zapisów dokumentów korporacyjnych, przygotowanie programów motywacyjnych, spisanie testamentu. Należy pamiętać, że dokumenty te powinny być ze sobą skorelowane. Sukcesja firmy rodzinnej często również poza samym przedsiębiorstwem firmy obejmuje także majątek osobisty właściciela oraz innych osób uczestniczących w procesie sukcesji. Jest to więc proces złożony, ale dający aktualnemu właścicielowi poczucie zapewnienia właściwej kontynuacji firmy przez sukcesora. W procesie sukcesji firmy rodzinnej nie można zapominać o przygotowaniu sukcesorów do przejęcia firmy, stopniowym ich wdrażaniu i ich uczestnictwie w firmie, oczywiście przy założeniu ich zaangażowania w losy i udział w firmie. Przed sporządzeniem zaś jakichkolwiek dokumentów należy poznać i zrozumieć ewentualne skutki i konsekwencje ich podpisania. Przykładowo przy spisaniu testamentu należy mieć na względzie, iż chociaż dziedziczenie ustawowe nie zawsze urzeczywistnia wolę spadkodawcy, a testament odgrywa ogromne znaczenie w procesie sukcesji, to prawo polskie zapewnia ochronę najbliższych wskazanych w ustawie w postaci prawa do zachowku. Dlatego niekiedy może okazać się konieczne, obok spisania testamentu, zabezpieczenie sukcesora firmy rodzinnej na wypadek wystąpienia z roszczeniami o zachówek przez innych uprawnionych.

Nie ma jednego modelu sukcesji. Każda rodzina jest inna, za każdą rodziną stoi inna historia, tym samym każda sukcesja będzie przebiegać inaczej. Pewne jest jedno: warto o niej pomyśleć zawczasu, nie pozostawiając firmy „swojemu samodzielnemu biegowi”. ●



Czy banki w Polsce rozumieją biznes firm rodzinnych?

Co zrobić, aby jeszcze lepiej wpasowały się w jego specyfikę?

Powodzenie rodzinnego biznesu zależy od wielu czynników. O tym, co wspiera, a co hamuje rozwój przedsiębiorstwa z właścicielką firmy Poldent, Małgorzatą Nowak-Niedźwiedzką, rozmawia Dominika Byrska.

Dominika Byrska: Co sprawiło, że zdecydowali się Państwo prowadzić firmę rodzinną?

Małgorzata Nowak-Niedźwiedzka, Wiceprezes Poldent sp. z o.o.: Firmę rodzinną założyliśmy w 1990 roku – 9 października 1990 roku wystawiliśmy bowiem pierwszą fakturę. Wówczas system ulegał zmianie, powstawały nowe możliwości i wtedy właśnie postanowiliśmy, że chcemy iść na swoje, wykorzystać te możliwości. Oczywiście, nie zdawaliśmy sobie sprawy z tego, czym jest prowadzenie interesu, bo w tych czasach w ogóle mało kto miał pojęcie o prowadzeniu firmy. Byliśmy jednak zdecydowani



Dominika Byrska

Dyrektor Biura Produktów i Procesów Kredytowych, Bank Pekao S.A.

aby to zrobić, mieliśmy bowiem unikalne umiejętności. Razem z mężem jesteśmy inżynierami elektroniki, a w tamtych czasach elektronika zaczynała szybko się rozwijać. Zaczęliśmy budowę małego zakładu produkcyjnego i przypadkiem trafiliśmy na inwestorów ze Szwecji, którzy chcieli przenieść produkcję do Polski.

Uczyliśmy się wszystkiego od podstaw, w tamtych czasach mało kto miał pojęcie o ekonomii i prowadzeniu firmy. Przez wiele lat byliśmy firmą polsko-szwedzką produkującą instrumenty dentystyczne. W 2016 roku odkupiliśmy udziały od firmy szwedzkiej i od tego czasu jesteśmy rodzinną firmą polską, bez udziału kapitału zagranicznego. Rozwinęliśmy dystrybucję i sprzedajemy już nie tylko w Polsce, ale też w 70 krajach świata. Mamy również produkcję różnych materiałów dentystycznych i prowadzimy szkolenia dla lekarzy stomatologów, które są aprobowane przez izby lekarskie.

Działamy praktycznie tylko i wyłącznie na rynku stomatologicznym, przez co mamy ograniczony zakres konsumentów. Rynek taki jest ograniczony, ale też w pewnym sensie jest łatwiejszy. W tej chwili głównymi udziałowcami w firmie są jej założyciele, czyli mój mąż, jego brat i ja. W firmie pracują jeszcze żona brata męża i dwie córki, czyli w sumie 6 osób z rodziny. Zatrudniamy obecnie ponad 90 osób, a osoby z rodziny obejmują kluczowe funkcje w firmie.

Jakie czynniki sprzyjają lub – odwrotnie – przeszkadzają w funkcjonowaniu rodzinnych firm?

To, co sprzyja, to fakt, że w każdym miejscu i o każdym czasie możemy podejmować wspólnie decyzje. Każde spotkanie rodzinne dawało okazję do omówienia spraw firmy, planu działania i rozwiązania problemów. W czasach szczególnie, powiedziałabym, zmiennych, daje to niesamowitą elastyczność. Więzy rodzinne to również wzajemne zaufanie, pewna tradycja rodzinna. Są to wartości bardzo cenne i prawdziwy atut, przynajmniej wtedy, kiedy rodzina się zgadza. My, na razie, przez te 32 lata nie mieliśmy z tym problemów – rodzina się zgadzała i szybko podejmowaliśmy decyzje. To nam niezmiernie ułatwiło życie. Podejrzewam, że brak zgody w rodzinie to bardzo duży czynnik negatywnie wpływający na funkcjonowanie firm rodzinnych.

Zagrożeniem dla firm rodzinnych jest to, że w pewnym sensie wszystko stawiają na jedną kartę. Inwestują oszczędności i czas w firmę, która staje się jej dzieckiem. W pewnych przypadkach może to spowodować, że kiedy coś pęknie, to traci się całość. Mieliśmy to szczęście, że nigdy w takiej sytuacji nie byliśmy.

Czy są może czynniki zewnętrzne, takie jak np. inflacja, bezrobocie lub pandemia koronawirusa, które szczególnie wpływają na Państwa firmę?

Pandemii udało nam się jakoś przeżyć całkiem nieźle, poza pierwszymi 3 miesiącami, kiedy gabinety stomatologiczne były zamknięte, a obroty spadły do zera. Nie da się ukryć, że tarcza PFR i Bank Pekao SA, który zajmuje się obsługą naszych finansów firmowych, bardzo nam pomogły. Tarcza PFR była świetnie zorganizowana, jak człowiek był przygotowany to mógł otrzymać środki w ciągu 48 godzin od wypełnienia wniosku, tak jak my. Byłam pod wielkim wrażeniem tego, ponieważ rozliczenie było również proste.

Bardzo dużą barierą dla nas jest brak kadry technicznej w Polsce. Nie jest to kwestia pandemii, wojny ani nawet ostatnich lat – wykwalifikowana kadra inżynierska i techniczna jest praktycznie nie do zdobycia w Polsce i jest to bardzo duże ograniczenie. Sytuacja nie poprawiła się na przestrzeni lat i zdobycie dobrych pracowników średniej i wyższej kadry technicznej na produkcji graniczy z cudem. W Polsce panuje obecnie rynek pracownika i pojawiła się wysoka presja płacowa, co nie pomaga.

Na jakie wsparcie banku mogła Państwa firma liczyć w ostatnim czasie? Czy korzystają Państwo z dedykowanych produktów pomocowych?

Wcześniej, przed pandemią, wybudowaliśmy halę produkcyjną, co wiązało się z wzięciem kredytu inwestycyjnego w Banku Pekao. Tak jak wcześniej wspomniałam, korzystaliśmy z tarczy PFR, co było świetnym rozwiązaniem. W tej chwili, ze względu na rosnące ceny zaopatrzenia, zwiększamy zapasy. W tym celu wzięliśmy kredyt w ramach bieżącym i chcielibyśmy zwiększyć jego kwotę. Bank wychodzi nam naprzeciw zapewniając środki obrotowe na zwiększenie finansowania zapasów, co umożliwi nam utrzymanie płynności produkcji i sprzedaży w przyszłości. Rozwijamy się, a instrumenty bankowe bardzo w tym pomagają. ●

Wejście na giełdę zapewni elastyczność w procesie sukcesji

Ostatnie kilka lat było bez wątpienia dużym wyzwaniem dla firm rodzinnych. Pierwszym zdarzeniem, które miało negatywny wpływ na ich działalność była pandemia. Drugim był atak Rosji na Ukrainę i związane z tym perturbacje na rynku energii i surowców energetycznych. Kolejnymi wyzwaniami są wysoka inflacja oraz stopy procentowe najwyższe od 20 lat.

Niezależnie jednak od wyzwań wynikających ze zmian zachodzących w gospodarce oraz geopolityce, dla przyszłości spółek rodzinnych kluczowe znaczenie ma wyzwanie związane z sukcesją. Na początku września firma doradcza Grant Thornton opublikowała najnowszy raport o firmach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie przygotowany pod patronatem giełdy. Z badania wynika, że sukcesorzy są akcjonariuszami tylko w 24% spółek rodzinnych, członkami zarządu zaś tylko w 14% tych spółek. Zdecydowanie częściej członkami organów są nestorzy niż sukcesorzy.

Trwanie i rozwój firm rodzinnych ma wpływ na całą gospodarkę – już dziś te firmy generują blisko 20% polskiego PKB. Największą elastyczność i transparentność w procesie sukcesji zapewnia upublicznienie spółki. Płynność i obiektywna wycena to największe atuty wprowadzenia biznesu rodzinnego na giełdę. Wśród spółek giełdowych są już liczne przykłady przeprowadzenia udanej sukcesji. Jednak zdecydowana większość firm nadal ten proces ma przed sobą.

Istotną cechą rynku kapitałowego z punktu widzenia firm rodzinnych jest również to, że wchodząc na giełdę, właściciele mogą zachować swoją kontrolę nad przedsiębiorstwem. W zdecydowanej większości przypadków spółki decydują się na emisję, w wyniku których udział nowych inwestorów w akcjonariacie nie przekracza 50%,



Maciej Bombol

Dyrektor Działu Rynku Pierwotnego GPW, związany z rynkiem kapitałowym ponad 20 lat. Absolwent Politechniki Warszawskiej, studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej. Licencja maklera papierów wartościowych, tytuły: doradcy inwestycyjnego i Chartered Financial Analyst.

a najczęściej mieści się w przedziale 20-30%. Tym samym, właściciel zachowuje pakiet kontrolny akcji.

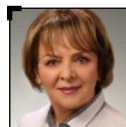
W lipcu 2021 roku GPW utworzyła segment spółek rodzinnych, do którego obecnie należą 172 spółki z Głównego Rynku GPW, czyli 41% wszystkich spółek notowanych na tym rynku. Co istotne, obszar działalności firm rodzinnych obecnych na giełdzie jest bardzo zróżnicowany, najwięcej natomiast spółek jest z branży produkcyjnej (24) i z sektora IT (16).

Mam nadzieję, że kolejne firmy rodzinne docenią korzyści wynikające z bycia spółką publiczną i z czasem powiększą grono spółek giełdowych. Rynek publiczny to nie tylko możliwość pozyskania kapitału na szybszy rozwój, uzyskania rynkowej wyceny firmy na potrzeby fuzji i przejęć, ale również większa rozpoznawalność marki czy też zwiększenie wiarygodności firmy dla jej zagranicznych kontrahentów. ●



Opowieść o RELACJACH

Relacje to określenie bardzo bogate w treść, obejmujące wiele różnorodnych znaczeń i dotykające wielu aspektów życia pojedynczego człowieka, związków, grup ludzkich, organizacji, przedsiębiorstw i całych społeczeństw. Mówimy więc o relacjach interpersonalnych, rodzinnych, międzyludzkich, społecznych czy wreszcie biznesowych. Relacje są cennym wkładem, a zarazem pozytywnym wyróżnikiem firm rodzinnych w prowadzeniu działalności gospodarczej. Tworzone na bazie uczuć i emocji relacje rodzinne, przenikające do wnętrza firmy i rozciągane na pracowników, a dalej na klientów i dostawców, mogą poprawiać skuteczność dystrybucji, komunikacji, budować pozycję konkurencyjną i wpływać na efektywność ekonomiczną.



Dr Maria Adamska

Redaktor naczelna RELACJI, doradca, trener biznesu. Od 2006 r. zaangażowana w działania na rzecz środowiska firm rodzinnych. Autorka artykułów i współautorka książek o przedsiębiorczości rodzinnej, głównie z tematu sukcesji i wynagradzania.

Tak pisałam o pięknym słowie „relacje” w drugim numerze Magazynu w 2014 r. Teraz zacytowałam sama siebie, przywołując te chwile, gdy dopiero rodził się pomysł na tytuł czasopisma dla przedsiębiorców rodzinnych.

A czasopismo było zupełnie nowym pomysłem. W pionierskich czasach stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych tematyka, a nawet samo pojęcie firm rodzinnych było w Polsce prawie nieznanne. Wydawało się więc nam – „ojcom-założycielom” stowarzyszenia – bardzo ważne upowszechnianie wiedzy o tych dziwnych biznesach. Zanim powstały RELACJE, w 2008 r. stworzyliśmy pierwsze dziecko medialne stowarzyszenia – Magazyn



Ochotnicza redakcja Magazynu Firm Rodzinnych, od lewej: Marta Truskolawska, Olga Martyniuk, Sebastian Margalski, Maria Adamska, Maciej Lichoński, Justyna Wojtaszczyk, Paweł Rataj – rok 2011

Firm Rodzinnych, wydawany na fali entuzjazmu grupy cudownych ludzi.

Magazyn RELACJE powstał w ramach projektu unijnego FIRMY RODZINNE 2, który to projekt realizowaliśmy w partnerstwie z PARP w latach 2013-2015. Czasopismo RELACJE było zaplanowane jako dwumiesięcznik, wydawane tradycyjnie – papierowo. RELACJE zostały zarejestrowane przez Sąd w rejestrze dzienników i czasopism w lutym 2012 r. Pierwszy numer ukazał się w listopadzie 2013 r., a ostatni w tej formie w grudniu 2015 r. – łącznie wydaliśmy papierowo 15 numerów.

Sytuacja czasopisma w projekcie była komfortowa – mieliśmy budżet na wydawnictwo, co pozwoliło nie tylko na wynagradzanie autorów, drukowanie, dystrybucję 2 tysięcy egzemplarzy wśród czytelników, ale i zorganizowanie kilku debat redakcyjnych w różnych miastach. Działo się!

Ale nie wyobrażałam sobie, by RELACJE mogły zakończyć swój żywot wraz z zakończeniem projektu. Pomimo braku środków finansowych znaleźli się chętni, by *pro publico bono* pisać do RELACJI, zrezygnowaliśmy z drukowania i przeszliśmy na formę elektroniczną. I tym sposobem jesteśmy na rynku wydawniczym do dziś. W grudniu 2019 r. przeszliśmy pewną metamorfozę – z dwumiesięcznika staliśmy się kwartalnikiem, a także dzięki firmie RECENT wprowadziliśmy nowy projekt wizualny czasopisma. Dziś świętujemy mały jubileusz – wydanie pięćdziesiątego numeru.

Magazyn ma misję

RELACJE gromadzą, tworzą i upowszechniają wiedzę na temat firm rodzinnych. Dzięki społecznej pracy grupy ludzi tworzymy platformę wiedzy o firmach rodzinnych, upowszechniamy dobre praktyki oraz dzielimy się doświadczeniem.

Każdy numer ma jakiś temat przewodni i od publikacji wokół tego tematu rozpoczynamy prezentacje autorskie. Wiele z tych tematów spotykało się z żywym odzewem wśród przedsiębiorców, którzy dzielili się swoim doświadczeniem czy refleksjami. Inne były chętniej podejmowane przez doradców, prawników czy naukowców – badaczy przedsiębiorczości rodzinnej. Przywołam kilka przykładów tematów przewodnich:

- CENA DZIEDZICTWA – DARMO CZY ODPŁATNIE?
- PRACA W FIRMIE RODZINNEJ
- SUKCESJA WOLNYCH ZAWODÓW
- DYLEMATY SPRAWIEDLIWOŚCI W FIRMACH RODZINNYCH
- ŻYCIE PO SUKCESJI
- FIRMA RODZINNA – DUMA CZY WSTYD?
- MAJĄTEK FIRMOWO-RODZINNY
- KOBIETA W FIRMIE RODZINNEJ

Oprócz artykułów nawiązujących do tematów przewodnich, w Magazynie publikujemy także inne, najczęściej dotyczące sukcesji, dobrych praktyk, zarządzania firmą

rodziną, ludzi w firmie, innych kultur, prawa w praktyce. W dziale „wydarzenia” informujemy o spotkaniach, konferencjach, zjazdach i innych wydarzeniach w stowarzyszeniu IFR oraz w środowisku firm rodzinnych.

RELACJE tworzą relacje

Bez autorów nie ma czasopisma, bez czytelników czasopismo jest martwe. Bez współpracowników nie można się rozwijać. A osiągnięcie synergii wymaga dobrych relacji.

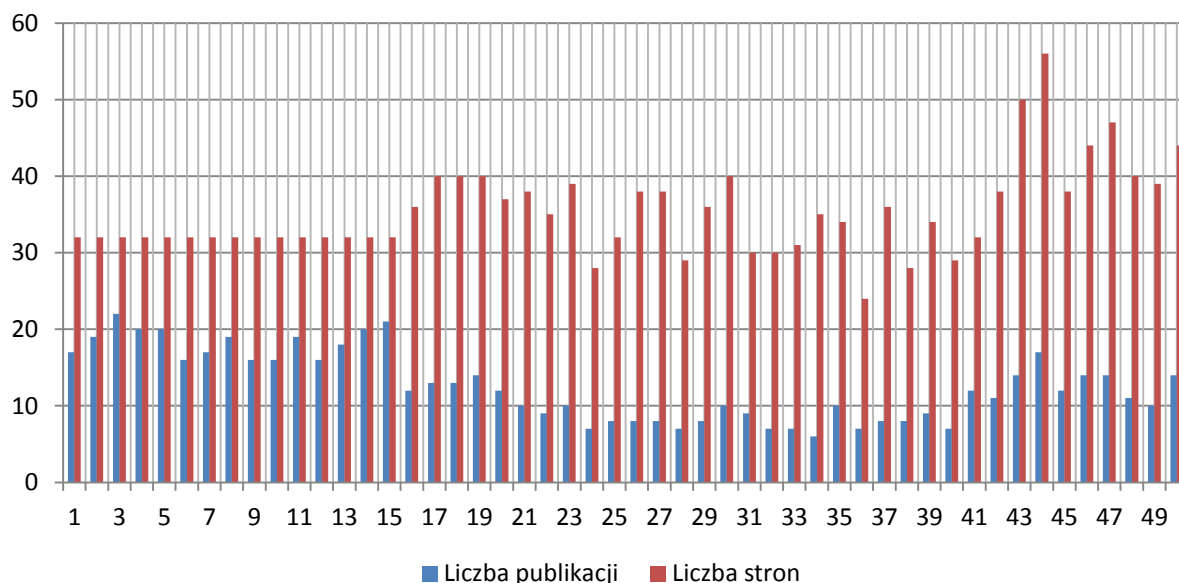
Chyba można zaryzykować twierdzenie, że Autorzy dobrze oceniają nasze relacje, skoro nie pozostają obojętni na zaproszenia do udziału w kolejnym wydaniu. Szczególnie zasłużeni mają po kilkanaście, a rekordzista – 35 artykułów. Autorami publikacji są naukowcy, prawnicy, przedsiębiorcy rodzinni, menedżerowie, pracownicy firm i doradcy biznesowi. Nietypowymi autorami byli studenci Uniwersytetu Łódzkiego, którzy z inspiracji prof. Wojciecha Popczyka napisali eseje o firmach rodzinnych, a my zamieściliśmy je w numerze 18. Ponownie tak się stało w numerze 30.

Sama nie wiem, czy wymienić tylko niektórych, a nie wymienić wszystkich, byłoby zrzeczne. Mimo wszystko jednak

chciałabym podkreślić udział tych osób, które są z nami od samego początku i nadal trwają, mają na swoim koncie wiele publikacji, na których mogę liczyć w sytuacjach szczególnych – np. gdy temat przewodni wręcz wymaga ich wypowiedzi. Są to Gniewomir Pieńkowski, prof. Wojciech Popczyk, Łukasz Martyniec, prof. Alicja Winnicka-Popczyk, Urszula Hoffmann, dr Alicja Hadrys-Nowak, Alicja Wejner. I wszyscy inni, zwłaszcza przedsiębiorcy rodzinni, których nie wymieniam, ale którym bardzo dziękuję.

Długotrwałe relacje to w moich oczach najcenniejszy aspekt naszego wydawnictwa. Nie tylko z autorami, ale od początku współpracujemy w zakresie składu z Pracownią Register. Wiele pięknych okładek zaprojektował specjalnie dla RELACJI Arek Zawada, zupełnie gratis. Teraz tradycję kontynuuje Urszula Morawska-Zawada. Nieocenioną pomoc świadczyli pracownicy biura stowarzyszenia: Anna Beler, Andriy Tsyaputa i Jakub Borowski. Nie tylko opracowywali materiały o pracach stowarzyszenia, ale i wysyłali gotowe numery do naszych czytelników. Wymagało to przygotowania treści i mailingów, przygotowania grafik, robienia postów i później zajęcia się dystrybucją. Wsparcie członków zarządu IFR, dołączenie do grona autorów partnerów stowarzyszenia – to wszystko sprawia, że udaje się kontynuować wydawanie Magazynu.





Rys. 1. Liczba publikacji i stron w Magazynie Firm Rodzinnych RELACJE (opracowanie własne)

A co z czytelnikami?

Każdy numer jest wysyłany do bazy RELACJI – jest to ok. 400 odbiorców i do ogólnej bazy IFR (3400 maili). Poza tym Magazyn jest rozpowszechniany przez social media (Facebook, LinkedIn) oraz na stronie www. Wysyłany jest także bezpośrednio do partnerów stowarzyszenia, a oni rozpowszechniają już swoimi kanałami. Od czasu do czasu dowiaduję się, że RELACJE cieszą się zainteresowaniem także innych grup – dziennikarzy, naukowców i studentów, którzy powołują się w swoich pracach na nasze publikacje. To cieszy, ale brakuje mi wyraźnie jakiegoś odzewu ze strony przedsiębiorców, do których głównie kierujemy swoje publikacje. Myślę więc, że relacje z czytelnikami to obszar, nad którym musimy mocno popracować. Mam pewne pomysły...

Trochę statystyki

W 50 wydanych numerach RELACJI ukazało się 631 publikacji, w tym artykuły, wywiady, recenzje książek, historie firm, opisy wydarzeń w środowisku firm rodzinnych. Łączna liczba stron wyniosła 1765.

Średnia liczba publikacji w jednym numerze to prawie 13, a średnia liczba stron wynosi trochę ponad 35. Objętość numerów jest bardzo zróżnicowana. Z punktu widzenia liczby publikacji największy liczył 22 (nr 3), a najwięcej stron „wyprodukowaliśmy” w numerze 44 (56 stron). Z kolei najskromniejszy pod względem liczby publikacji był numer 34 (tylko 6 publikacji), a pod względem liczby stron numer 36 (24 strony). Po pewnym spadku, od 2020 r. lekko rośniemy (rys. 1). ●

Zapraszam do czytania naszych RELACJI, a chętnych – do współpracy. Szczególnie gorąco namawiam przedsiębiorców: podzielcie się swoim doświadczeniem. Byłoby wspaniale, gdyby również czytelnicy zechcieli napisać swoje uwagi do redakcji.

15. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2022

7 i 8 października 2022 r. Toruń gościł 15. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2022 – największą konferencję biznesową przedsiębiorców rodzinnych w kraju organizowaną przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Kilkuset przedsiębiorców, menedżerów i ekspertów, a także przedstawiciele instytucji państwowych spotkało się, aby porozmawiać o przyszłości polskiego biznesu rodzinnego.

Patronat Honorowy nad wydarzeniem objęło Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Marszałek Województwa Kujawsko-Pomorskiego Piotr Cełbecki oraz Prezydent Miasta Torunia Michał Zaleski. Partnerami strategicznymi U-RODZIN byli: Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych, BRILLAW Kancelaria Radców Prawnych Mikulski & Partnerzy, Bank Pekao S.A., Atlantic Contract, Giełda Papierów Wartościowych S.A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Grupa PFR, APA Sp. z o. o., Fabryka Samochodów Osobowych Syrena w Kutnie S.A., Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości.

Ponad 150 uczestników, blisko 50 prelegentów, ponad 40 partnerów. Dla uczestników przygotowano dwa dni zajmującego programu merytorycznego, integracji i networkingu w rodzinnym gronie, 20 debat, warsztatów i prelekcji. Była to wyjątkowa okazja do otwartej dyskusji i nawiązania relacji. Jak zawsze u Rodzinnych nie zabrakło programu dla dzieci.

Podczas 15. edycji Zjazdu odczytano Manifest Przedsiębiorców Rodzinnych stworzony i przyjęty przez IFR w 2017 roku, zawierający kluczowe tematy zgłaszane przez IFR do debaty w imieniu przedsiębiorców rodzinnych.

Toruńska edycja wyróżniła się dzięki akcji charytatywnej – na rzecz Fundacji Czepczyński Family Foundation i realizacji projektu edukacji ekonomicznej najmłodszych zebrano ponad 30 tys. zł.

Niezmienny cel Zjazdu – ukazanie znaczenia przedsiębiorczości rodzinnej w gospodarce kraju oraz podkreślenie międzynarodowych aspiracji polskiego biznesu – w tym

roku zawarto w temacie przewodnim CZAS TRANSFORMACJI. Prelegenci razem z uczestnikami szukali odpowiedzi na podstawowe pytanie 15. edycji: „Jak zmiany makro wpływają na mikro?”.

Główne wnioski z obrad 15. Zjazdu Firm Rodzinnych można zawrzeć w kilku тезach:

- współczesne trendy globalne i regionalne bez wątpienia stanowią wyzwanie dla firm rodzinnych,
- polskie firmy rodzinne też mogą być globalnym dostawcą i obsługiwać kontrakty federalne NATO czy ONZ,
- firmy rodzinne są gotowe na transformację przemysłową,
- polskie prawo niewystarczająco wspiera firmy rodzinne,
- kultura w biznesie bez wątpienia daje moc i skuteczność,
- skalowanie biznesu w warunkach niepewności gospodarczej jest możliwe,
- rozwój firmy rodzinnej może być realizowany dzięki pozyskanemu z sektora bankowego i pozabankowego kapitałowi,
- zmieniające się tendencje i sytuacja na rynku pracy w kontekście wojny i pandemii są wyzwaniem dla pracodawców,
- społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi coraz ważniejsze narzędzie w rękach przedsiębiorstwa.

Gośćmi specjalnymi Zjazdu była trenerka z zakresu etykiety biznesowej i savoir-vivre Ewa Brok oraz aktor filmowy i teatralny, działacz społeczny Olgierd Łukaszewicz, który omawiał stworzony ponad 200 lat temu dokument „Konstytucja dla Europy”. ●

Opracowanie: na podstawie informacji prasowej IFR



Zgodnie z wieloletnią tradycją IFR wieczorem odbyła się uroczysta kolacja ubarwiona występem artysty kabaretowego Piotra Plewy przy oprawie muzycznej „Saksofon Show”. Tegoroczną dobroczynną aukcję przeprowadzono na rzecz edukacji ekonomicznej najmłodszych. Wśród fantów znalazły się grafiki, obrazy, płyty, ale i koszulka z gwiazdy NBA Marcina Gortata czy wizyta, zaprojektowanie i uszycie kreacji by Paprocki&Brzozowski.