



- 4_** **Wyzwania pracy w firmie rodzinnej –
spojrzenie okiem sukcesora**
| Kamil Błaszczak
- 8_** **Sukcesja jest jak ślub – tylko biznesowy**
| Jakub Imosa, Magdalena Dałek
- 11_** **Interim management. Najwyższe stanowisko
w firmie rodzinnej w obce ręce?**
| dr Katarzyna Sobańska-Helman
- 15_** **Czy praca w przedsiębiorstwie rodzinnym
może być szansą dla osób spoza rodziny
założycielskiej?**
| dr hab. Wojciech Popczyk, prof. UŁ
- 18_** **Jak wyrównać szanse na awans
w przedsiębiorstwie rodzinnym**
| Andrzej Krótki
- 20_** **Jak pomagać nowej generacji rozpoznawać
swoje potencjały zawodowe?**
| dr Oliwia Samelak
- 22_** **Ścieżki kariery w firmach rodzinnych –
czy „szklane sufit” są nieuniknione?**
| Sebastian Szczerbik
- 26_** **Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego
w XXI wieku i jej praktyczne znaczenie**
| Dr hab. Alicja Winnicka-Popczyk
- 29_** **Z notatnika doradcy-praktyka: 6 istotnych
zagrożeń dla długowieczności firm
rodzinnych – część 2. Relacje i reguły
współdziałania w rodzinie**
| Małgorzata Kuik, Maja Jabłońska
- 34_** **Jak powstawała fundacja rodzinna?**
| Tomasz Budziak
- 37_** **Spotkanie w Krakowie – wspomnienia
i przyszłość**
| Rafał Kunaszyk

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:

denis_pc/Adobe Stock

Fotografie ilustracyjne:

Adobe Stock

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

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



Jarosław Błaszczak

Zastępca Redaktorki Naczelnej,
jaroslaw.blaszczak@fimyrodzinne.pl
www.fimyrodzinne.pl

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Pierwsze swoje słowa kieruję do Jarosława Błaszczaka – z ogromną radością i wdzięcznością witam na tych łamach kolegę redakcyjnego. Jestem pełna wiary i dobrych nadziei, że razem uda nam się osiągnąć o wiele więcej. Że Jego młodość, szerokie kompetencje, pomysłowość, entuzjazm i pracowitość pozwolą na rozwój RELACJI z pożytkiem dla naszego środowiska. Witaj na pokładzie, Drogi Młody Kolego!

Cieszę się, że w niniejszym wydaniu udało się połączyć różne spojrzenia na problem kariery zawodowej w firmie rodzinnej – osobiste przeżycia pracowników, wyniki badań naukowych, obserwacje i doświadczenie zarządcze, dorobek doradczy... Głęboko refleksyjna i rzucająca światło na emocjonalność pracy w firmie rodzinnej wypowiedź sukcesora Kamila Błaszczaka otwiera temat numeru ŚCIEŻKI KARIERY W FIRMIE RODZINNEJ, kolejną opowieść tworzy wywiad z Jakubem Imosą o nietypowej jak na firmę rodzinną karierze zawodowej. Katarzyna Sobańska-Helman dzieli się swoimi doświadczeniami i wiedzą o sytuacji, gdy stery w firmie rodzinnej przejmuje zupełnie z nią wcześniej niezwiązany *interim manager*. Oprócz osobistych doświadczeń znajdziemy też dużą dawkę wiedzy o roli pracowników spoza rodziny w rozwoju firmy oraz wskazówki na temat warunków, sposobów i kryteriów tworzenia dobrych miejsc pracy dla pracowników, tych z rodziny i spoza rodziny. ●

Niewiele rzeczy tak łączy ludzi jak wspólnota doświadczeń, zwłaszcza w sprawach słabo rozumianych przez innych. Wierzę głęboko, że jedną z takich spraw jest życie w firmie rodzinnej. Celowo nie piszę o prowadzeniu firmy rodzinnej czy o zarządzaniu nią. To za słabe słowa. W firmie rodzinnej po prostu się żyje, tak jak żyje się w związku czy żyje się z określonymi cechami charakteru. Ma to wpływ na wszystkie inne sfery naszego życia, nawet jeśli jest bogate i satysfakcjonujące.

Przyjąłem zaszczytną propozycję współredagowania RELACJI, bo to pismo od wielu lat jest miejscem, gdzie możemy o tym swobodnie rozmawiać. Rzeczywistość firm rodzinnych jest skomplikowana i wielowymiarowa – biznesowo, prawnie i emocjonalnie. Często kusi nas, by w imię firmowego czy osobistego PR-u posypywać ją brokatem, pokazywać tylko dobre strony. Czasem jednak dobrze jest podrapać brokat, odsłonić trochę spod spodu. I to właśnie starałem się robić w RELACJACH jako jeden z regularnie piszących tu autorów.

Takie RELACJE chciałbym też współredagować. Marzę o nich jako o miejscu, gdzie właściciele i pracownicy firm rodzinnych, a także zaproszeni eksperci, pokazują to nasze szczególne życie w całej jego złożoności.

Mam na imię Jarek. Wychowałem się w firmie rodzinnej, dziś jestem jej współwłaścicielem. Jestem też doktorem nauk społecznych, a teraz również zastępcą redaktorki naczelnej RELACJI. Witajcie! ●

Życzymy przyjemnej lektury.



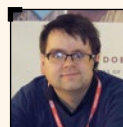
Wyzwania pracy w firmie rodzinnej

Spojrzenie okiem sukcesora

Dzień dobry. Nazywam się Kamil Błaszczak, i wraz z tatą, mamą (nie bójmy się używać tych określeń niezależnie od naszego wieku) i starszym bratem prowadzę rodzinną firmę reklamową B&B Słodczy z Pomysłem z Milanówka, która funkcjonuje nieprzerwanie od końca lat 90., a w której ja pracuję już prawie 10 lat i w której jestem współnikiem od roku. I jak każdy, kto w takiej firmie stopniowo przechodzi po kolejnych szczeblach i stanowiskach do góry, obserwując rozwój swojego miejsca pracy z najróżniejszych perspektyw, mam własne, dość osobiste przemyślenia na temat wyzwań, przed jakimi nasz typ działalności staje we współczesnych czasach.

Praca w firmie to nie przeznaczenie

Nie będę jednak rozpisywał się tu o problemach takich, jak rosnące ceny pracy, mediów, materiałów czy ogólnych kosztów życia; są to oczywiście zagadnienia ważne, ale również uniwersalne; dotyczące każdego, kto ma wkład w prowadzenie firmy, nieważne jak wielkiej, z jakiej branży,



Kamil Błaszczak

Z wykształcenia amerykańista, z wyboru sprzedawca słodczy reklamowych, z konieczności firmowy spec od wszystkiego, co można podłączyć pod tematykę technologii, poszerzający swoją wiedzę i umiejętności każdego wymagającego tego dnia.



jak również rodzinnej czy też nie. A co za tym idzie, ich spektrum jest zbyt szerokie i oderwane od człowieka jako jednostki z własnymi, można powiedzieć, sztywnymi na miarę troskami; a to właśnie o nich chcę dzisiaj mówić. Może nie o wszystkich, bo wtedy ten tekst miałby długość sporego opowiadania, ale na pewno o tych, które wkraczały ostatnio do mojej świadomości.

Pierwsza taka troska jest związana z klasycznym pytaniem, które często słyszy się w szkole albo podczas rozmowy o pracę: gdzie siebie widzisz za określony czas. Pozornie wyświechtane i trywialne, dla kogoś pracującego w firmie rodzinnej jest nie od rzeczy. Często bowiem żyjemy w firmie chwilą, z dnia na dzień, mając gdzieś z tyłu głowy bardziej dalekosiężne plany, ale mimo wszystko koncentrując się na tym, z czym musimy się zmierzyć teraz. Ale jednak nie można ignorować faktu, że człowiek jest zmienny – tak jak z dzieciństwa przechodzi w dorosłość, a potem w starość, tak i jego umysł i nastawienie do świata zmienia się; często tak stopniowo i subtelnie, że nawet sam tego nie zauważa, dopóki ktoś inny nie zwróci mu na to uwagi. To, że teraz czuję się związany z firmą, rozumiem i identyfikuję się z jej celami i zależy mi na jej jak najdłuższym trwaniu nie oznacza, że za rok, pięć, dziesięć lat będę myślał dokładnie tak samo. Życie jako ogromny, rozłożony w bardzo długim czasie ciąg zdarzeń jest skomplikowane i nieprzewidywalne, mogące kompletnie zmienić swoje tory w niemal każdej sekundzie istnienia w zależności być może nawet od jednej małej i pozornie nieistotnej decyzji, która pociągnie za sobą kolejne, coraz bardziej wpływające na nasze losy w szerszej skali.

Być może pokłóć się z innym członkiem rodziny, wspólnikiem, tak bardzo, że nie będę chciał już więcej z nim pracować. Może zakocham się w kimś mieszkającym na drugim końcu kraju. Może w osobliwym zbiegu okoliczności stracę rękę albo mobilność, bo ktoś inny niechcący wciągnie mnie w swój wypadek. A może zwyczajnie, niczym pisarz popełniający 15 książek rocznie, wypalę się i to, co robię teraz, przestanie mi sprawiać przyjemność albo nie będzie już w mojej głowie usprawiedliwiał czasu i energii, które na to wykorzystuję, bo zrodził się w niej inny, potencjalnie ciekawszy sposób na życie, coś do czego w swoim mniemaniu będę nadawał się bardziej (co mówię z perspektywy dyplomowanego amerykanisty sprzedającego słodczyce reklamowe i w pracy zajmującego się absolutnie wszystkim, tylko nie tym, co studiował). Nie jest powiedziane, że cokolwiek z tego faktycznie będzie

To, że teraz czuję się związany z firmą, identyfikuję się z jej celami i zależy mi na jej jak najdłuższym trwaniu nie oznacza, że za rok, pięć, dziesięć lat będę myślał dokładnie tak samo.

miało miejsce, ale nie można tego bezsprzecznie uznać za niemożliwe; trochę na wzór dziecka, które mówi, że już zawsze będzie lubiło resoraki. Ono tego tak naprawdę nie wie, bo ma przed sobą szmat życia, które będzie kształtowane przez tyle niezależnych czynników, że nie sposób przewidzieć, które z nich wpłyną na nas, i z jaką siłą. I pracując w firmie rodzinnej też trzeba sobie tę furtkę trzymać otwartą. Nie jesteśmy maszynami działającymi wedle sztywno stworzonego mechanizmu tak długo, aż naprawianie nas przestanie być opłacalne. Co, patrząc z szerszej perspektywy, może jest dobre.

Mój wkład do firmy

Na razie jednak załóżmy, że faktycznie żyjemy chwilą, nie snujemy planów na czas dalszy niż koniec roku podatkowego i na razie dobrze nam w firmie i wolelibyśmy nie robić nic, co by ten stan rzeczy mogło zmienić. Zamiast tego skoncentrujmy się na swoich teraźniejszych zadaniach... co jako temat też samo w sobie może być bardzo znaczącym, nieoczywistym wyzwaniem, zwłaszcza jeśli jest się współnikiem aktywnie i z osobistym wkładem emocjonalnym tworzącym firmę, a nie pracownikiem, który wchodzi do budynku, bo taki obecnie ma pomysł na utrzymywanie swojego, w dużej mierze związanego z nami głównie przez chęć godnego zarobku, życia. Taka osoba podpisując umowę o pracę dostaje konkretne zadania, z których realizacji jest rozliczana, i choć zawsze jest jakiś lekki, niepisany margines rzeczy spoza swojej ścieżki zawodowej, które byłaby skłonna od czasu do czasu robić gdyby zaszła potrzeba, to współnik bardzo często spędza w tym marginesie większość swojego czasu i sam jestem tego doskonałym przykładem.

Pomijam już fakt, że moje wykształcenie humanistyczne nie ma nic a nic wspólnego z tym, co robię w rodzinnej firmie reklamowej; mając od dzieciństwa smykałkę do



zagadnień technicznych i – jak się okazało po studiach – niesamowity talent adaptacyjny, w naszym wspólnym interesie zajmuję się niemal wszystkim po trochu: wożę zamówienia do klientów, przywożę z miasta lub pozyskuję zdalnie materiały eksploatacyjne, naprawiam tak urządzenia mechaniczne, jak i elektroniczno-informatyczne, pomagam w pracach stricte biurowych... można powiedzieć, że zajmuję się wszystkim, czego firma potrzebuje teraz; a jeśli do listy dojdzie coś nowego, niemal na pewno w jakimś stopniu dodam to do swojego wachlarza umiejętności. Czyli, mówiąc językiem laika, można uznać, że jestem zaradny. A i tak uważam, że na dziś nie dałbym rady poprowadzić firmy, gdybym musiał długoterminowo zastąpić jednego ze swoich wspólników lub – co gorsza – dowodzić nią zupełnie sam.

Prawda jest bowiem taka, że niezależnie od tego, ile człowiek już umie, znajdzie się przynajmniej drugie tyle rzeczy, których nie umie zupełnie, i w naszej firmie jest podobnie. Łatwo jest przyuczyć się do wykonywania konkretnych zadań, jeśli chociaż częściowo zahaczają o już posiadaną przez nas, najlepiej wypróbowaną w praktyce wiedzę i umiejętności. Ale często to, czego my konkretnie potrzebujemy do wykonywania naszych obowiązków, jest zupełnie inne od tego, co wiedzą i robią nasi współpracownicy. Taki podział ról jest zazwyczaj dobry, bo każdy może koncentrować się na tym, z czym radzi sobie najlepiej, ale pracując tyle lat w firmie, gdzie w sytuacjach awaryjnych nowe zadania są przekazywane między osobami niemal w locie, przekonuję się, że warto też przynajmniej na poziomie podstawowym znać dziedziny, w których specjalizują się nasi rodzeni partnerzy biznesowi.

Przede wszystkim wartością w tym jest to, że w sytuacji kryzysowej, gdy dana osoba nie będzie z jakiegoś powodu dostępna, zadanie i tak zostanie wykonane. Z dużym prawdopodobieństwem nie tak dobrze lub szybko jak w przypadku osoby, którą zastępujemy, ale ostatecznie i tak dojdzie do skutku; firma nadal będzie mogła iść przez swój dzień bez przesadnie zauważalnych zgrzytów.

Ale co ważniejsze, posiadanie takiej wiedzy, niezależnie od tego, czy ją zdobyliśmy bo wymagał tego w tej konkretnej chwili kryzys, czy też pozyskaliśmy ją w tle pomiędzy naszymi typowymi zadaniami, zawsze pozytywnie rozwija. Nie chodzi już nawet tylko o to, że w przypadku następnej sytuacji awaryjnej poradzimy sobie; przede wszystkim buduje to naszą samoocenę i faktyczną wartość. Większe

Dobre samopoczucie psychiczne wszystkich zainteresowanych jest niezbędne, bez tego praca w firmie rodzinnej mija się z celem.

ogólne pojęcie o mechanizmach i regułach rządzących naszą firmą w różnych sferach pozwala nam lepiej postrzegać to, co się w niej dzieje jako całość; lepiej wyczuwamy jej puls, a przez to czujemy się bardziej jej częścią, co jest bardzo ważne zwłaszcza w chwilach słabości, gdy mając gorszy dzień kwestionujemy czy na pewno jesteśmy w firmie użyteczni, czy jesteśmy na swoim miejscu.

Jeszcze jedną, być może mniej oczywistą zaletą takiej dodatkowej wiedzy jest to, że nawet jeśli w danej chwili jej aktywnie nie używamy, ona nadal tam jest, w tle naszej świadomości. Więc nawet jeśli robimy coś z pozornie kompletnie innej dziedziny, posiadanie jej może nieoczekiwanie dać nam przebłysk, który ułatwi nam wykonanie zadania, którym faktycznie się zajmujemy.

Interakcje rodzinne wewnątrz firmy

Ostatnie zagadnienie, które chcę dzisiaj poruszyć, być może powinno dla osoby pracującej w firmie rodzinnej, a więc z innymi członkami swojej rodziny, być najważniejsze: dobre, wydajne zarządzanie interesem przy równoczesnym zachowaniu dobrych relacji z nimi. Dla kogoś to może nie mieć aż takiego znaczenia, wydawać się oczywiste, ale nie da się przecenić wartości tego aspektu firmy, gdy mówi się o wyzwaniach w organizacjach rodzinnych; to jeden z jej fundamentów, który w moim przekonaniu ma ogromne znaczenie dla zdrowia tak firmy, jak i ludzi, którzy ją tworzą.

Tym właśnie bowiem powinna być firma rodzinna: grupą ludzi, którzy – pracując razem – działają nie tylko w interesie swoim, ale i pozostałych członków rodziny. I interes ten w ramach firmy ma kilka oblicz. Oczywiście, w pierwszej kolejności na myśl przychodzi oblicze zarobkowe, wszakże dla czystej przyjemności pracują tylko zwycięzcy loterii. Nie ma co rozpisywać się o tym, jak dynamika



finansowa powinna wyglądać pomiędzy wszystkimi członkami rodziny zaangażowanymi w działalność; to kwestia bardzo indywidualna i różna w każdej firmie. Ważne jednak, aby dynamika ta była zawsze uzgodniona, przejrzysta, i przede wszystkim pasującą wszystkim stronom; każdy może mieć inne ambicje i potrzeby względem swoich zarobków, grunt, żeby ich kwota była zaakceptowana z własnej woli, a nie wymuszona przez pozostałych członków rodziny z udziałami w firmie. To element komfortu osobistego, który powinien być zawsze wyraźnie zdefiniowany i znany pozostałym współnikom.

To ostatnie zdanie prowadzi też do kolejnego, bardzo ważnego aspektu interakcji rodzinnych wewnątrz firmy: niezbędne jest tu dobre samopoczucie psychiczne wszystkich zainteresowanych; bez tego praca w firmie rodzinnej mija się z celem. Oczywiście kwestie pieniężne są tego elementem, ale spektrum zagadnienia jest szersze i są ludzie, dla których atmosfera środowiska pracy jest równie ważna, jeśli nawet nie ważniejsza od płynących z niego zarobków.

Co z tego bowiem, że pieniądze z biznesu mogą być świetne, jeśli każda godzina spędzona w pracy z innymi członkami rodziny sprawia dyskomfort, jeśli nie udrękę? Czy w takiej sytuacji dochody są warte ceny, którą to z kolei my osobiście za nie płacimy tak stanem swojego ciała, jak i umysłu? Równie dobrze można by wtedy szukać nowej pracy, bo tam przynajmniej znajdują się ludzie, których obecność i osobowość uznamy za mniej uciążliwą, co da nam kolejną obok zysków korzyść zawodową.

Pracujący ze sobą członkowie rodziny muszą wzajemnie dbać o swoje dobre samopoczucie; nie tylko poprzez wykonywanie powierzanych im przez pozostałych zadań i celów, ale również przez zwyczajne bycie dla nich dobrymi ludźmi, szanującymi ich, ceniącymi i świadomymi, że oni w firmie też są ważni; możliwe nawet, że bez nich, w przypadku na przykład rodziców – nestorów – firmy w ogóle by nie było, a sam fakt, że istniała aż do momentu kiedy my do niej dołączyliśmy, też powinien być doceniony. Sam pracuję w firmie, która pamięta jeszcze czasy mojej szkoły podstawowej, całe dziesięciolecie przed moim wstąpieniem w jej szeregi. I ktoś prowadził ją przez cały ten czas w taki sposób, że prosperowała, a przy tym osoba ta znajdowała czas na wychowanie mnie, co – nie ma co się oszukiwać – bez wątpienia wpływało na poziom zaangażowania i poświęcenia się pracy na drugim albo i trzecim

etacie. A że z rosnącym dzieckiem, z ciągle zmieniającymi się potrzebami i zachciankami, czasami bardzo trudno się współpracuje, nie można tego bagatelizować, zwłaszcza zanim człowiek dozna w tej kwestii „samooświecenia” krótko po tym, jak rodzą się jego własne pociechy do wychowania.

Nie oznacza to bynajmniej, że w każdej sprawie trzeba się z innymi członkami rodziny zgadzać; jest to preferowane, ale rzadko wykonalne w prawdziwym świecie. Natomiast ważne jest, aby dyskutując o różnicach w swoich zdaniach, o tym czyje rozwiązanie w omawianej kwestii będzie lepsze, lub co bardziej pomoże firmie, cały czas zachować ludzką przyzwoitość i szacunek dla drugiej osoby, która nie tylko jest równie skomplikowanym stworzeniem co my, ale też tak jak my, nie chce działać na szkodę firmy, którą razem prowadzimy. Może nie zawsze jej pomysły są trafne, nie zawsze umie ubrać swoje myśli w odpowiednie słowa, ale nie podważajmy tego, że ona też się stara, i nawet jeśli ostatecznie czyjeś inne rozwiązanie zostanie uznane za najlepsze, to i tak trzeba dawać do zrozumienia, że jej wkład w szukanie dobrego wyjścia jest doceniany. Nie można też wykluczyć, że o ile dany pomysł nie sprawdza się w tej konkretnej sytuacji, w innej pamięć o nim może skierować poszukiwania optymalnej ścieżki na nowy, potencjalnie lepszy tor.

Pamiętajmy też o innym, bardzo ważnym w firmie rodzinnej powiązanym aspekcie: to, że pracujemy razem, i często widzimy się głównie w godzinach pracy, nie oznacza, że jako rodzina przechodzimy w tryb pauzy wraz z zakończeniem dnia roboczego aż do następnego ranka. Rodzina jako grupa ludzi często istnieje na długo przed powstaniem firmy, i w większości przypadków jako grupa ludzi istnieje także po jej zamknięciu, więc nie pozwalajmy, aby nasze interakcje wewnątrz niej były złe, bo czy tego chcemy, czy nie, są w pełni integralną częścią obcowania z ludźmi, którzy powinni być dla nas bardzo ważni. I nie ma znaczenia, czy to co im okazujemy ma miejsce w biurze czy w domu, w firmie rodzinnej to rozgraniczenie jest umowne, bo naszą nadrzędną, wspólną jednostką jesteśmy my nawzajem, a nie firma. Nawet jeśli ta druga nie przetrwa próby czasu, trzymając ze sobą opartą na wzajemnym zrozumieniu i szacunku sztafę, zawsze dajemy sobie szansę na stworzenie kolejnej, lepszej. Bo to my, rodzina, jesteśmy jej podwaliną, fundamentem; jej siłą napędową i tajną bronią na czarną godzinę. I róbmy co możemy, aby tak było jak najdłużej. ●

Sukcesja jest jak ślub – tylko biznesowy

Jakub Imosa, Prezes firmy Kotrak S.A. w rozmowie z Magdaleną Dałek opowiedział, jak wyglądała jego ścieżka kariery w firmie rodzinnej i jak doszło do tego, że przejął stery jako zięć właścicielki, Ireny Kurdziel.

Magdalena Dałek – Zaczijmy od tego, czy zanim zacząłeś pracować w Kotrak S.A., wiedziałeś, co to są firma rodzinna i sukcesja?

Jakub Imosa – Nie miałem pojęcia! To było prawie 30 lat temu. Miałem dopiero 19 lat, dopiero co zdałem maturę.

Jak zatem trafiłeś do Kotrak S.A. i jakie były Twoje początki kariery?

Z rodziną Państwa Kurdziel, którzy założyli Kotrak S.A., poznaliśmy się przez ich córkę, moją ówczesną dziewczynę, a obecnie żonę. Byłem wtedy uczniem technikum elektronicznego z – nowoczesną jak na tamte czasy – specjalizacją z maszyn cyfrowych. Był to więc profil zgodny z branżą Kotrak S.A. i właśnie dlatego rozpocząłem tu swoją pierwszą pracę po zdaniu egzaminu dojrzałości.

Od jakiego stanowiska zacząłeś?

Pracę w Kotraku zacząłem jako serwisant urządzeń fiskalnych. Równocześnie studiowałem wtedy także marketing na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

Czy od zawsze chciałeś mieć swoją firmę? Było to Twoje marzenie, czy po prostu tak potoczyły się Twoje zawodowe losy?

Pracowałem już od 15-16 roku życia, na przykład na giełdach komputerowych, a także zajmowałem się sprzedażą gazet. Oczywiście nie prowadziłem wtedy jeszcze swojej firmy i jednoosobowej działalności, nazwałbym to raczej „jednoosobowymi działaniami”.



Jakub Imosa

CEO Kotrak S.A., ukończył UE w Katowicach oraz uzyskał tytuł MBA. Ponad dwadzieścia lat pracy na każdym szczeblu firmy. Brał udział w międzynarodowych projektach, m.in. w Brazylii, Wietnamie i RPA. Uprawia triathlon, jest fanem muzyki rockowej.



Magdalena Dałek

specjalista ds. marketingu w Kotrak S.A.

Gdy zacząłem pracować w Kotrak S.A., byłem bardzo młody. Gdybym wtedy chciał rozwinąć swój własny biznes, to byłoby to trudne. Uważam, że bycie czymś pracownikiem to potrzebny i ważny etap. Uczenie się od kogoś, kto wie dokładnie czego oczekuje i daje młodej osobie potrzebne narzędzia, znacząco przyspiesza rozwój.

Czy poleciałbyś innym sukcesorom powtórzenie Twojej drogi, to znaczy zaczynanie kariery w firmie rodzinnej od niższych stanowisk?

Nie wydaje mi się, że w dzisiejszych czasach byłoby to możliwe. Być może sytuacja wygląda inaczej w przypadku, gdy właściciela firmy i sukcesora łączą więzy krwi. Jeśli jednak do firmy przychodzi ktoś niespokrewniony, rzadko kiedy obecnie zdarza się, żeby ludzie się poznali i wiązali się ze sobą tak wcześnie; zarówno prywatnie, jak i biznesowo. W rezultacie, mało kto ma możliwość pracować ze sobą tak długo i stopniowo awansować. Mamy też teraz



czasu większej specjalizacji niż 30 lat temu, kiedy ja zaczynałem swoją karierę.

Wspominałeś już, jak zaczynałeś swoją pracę. A jak wyglądał rozwój Twojej kariery?

Na początku nie miałem wielu potrzebnych umiejętności. Przez pierwszych kilka lat w ogóle nie zajmowałem się zarządzaniem. Skupiałem się na tym, by w naszej firmie, zajmującej się na początku tylko urządzeniami fiskalnymi i gastronomicznymi, stopniowo rozwijać poszczególne segmenty związane z IT. Nieustannie się uczyłem.

Cały czas mogłem – i nadal mogę – liczyć na mentoring pani Ireny Kurdziel, która jest stale obecna w firmie, pełni rolę Wiceprezesa. Miałem okazję obserwować doskonałe przykłady tego, w jaki sposób dobrze prowadzić biznes. Stopniowo się rozwijałem, a wraz ze wzrostem doświadczenia powierzano mi coraz bardziej odpowiedzialne zadania. Prowadziłem swój zespół, dział, a później część firmy.

Ciągle skupiałem się też na praktyce, czyli wdrażaniu oprogramowania w branży gastronomicznej, w sklepach, aż po systemy klasy ERP. Kolejnym krokiem był rozwój działu programistycznego. Te wszystkie doświadczenia dały mi niezwykle cenną wiedzę: jak wszystkie te elementy powinny działać, gdzie mogą być ewentualne problemy,

a także – gdzie szukać rozwiązań, które będą najlepsze dla naszych klientów i będą skutkować najwyższą jakością usług.

Jaki czynnik uważasz za kluczowy w tym rodzinno-biznesowym partnerstwie?

Tak jak w małżeństwie, tak i w firmie rodzinnej za ważną część uważam zbieżność charakterów. Niezależnie od tego, czy sukcesorem będzie dziecko, kuzyn czy osoba z zewnątrz, między nim a nestorem musi być przede wszystkim wzajemne zaufanie. Zrozumiałe jest, że każdy właściciel firmy chce zarządzać jak najdłużej – natomiast w przypadku sukcesji nestor musi podjąć ważną decyzję i wyrazić chęć przekazania sterów firmy w inne ręce. Ważne jest by mieć przekonanie, że naprawdę się tego chce.

Masz dwie córki. Czy chciałbyś, aby i one kiedyś pracowały w Kotrak S.A.?

Chciałbym, żeby moje córki po zakończeniu edukacji przynajmniej spróbowały i zobaczyły, czy są w stanie rozwijać naszą firmę. Należy jednak pamiętać, że nie każdy chce się podjąć takiego zadania. To kwestia indywidualnych predyspozycji, nie zawsze wszystkiego da się nauczyć.

Dla przykładu, jedna z moich córek ma zacięcie artystyczne i pewnie nie będzie się zajmować przedsiębiorstwem. Druga studiuje obecnie na kierunku związanym



z zarządzaniem biznesem, ale nie chcemy zmuszać żadnej z nich do wybrania konkretnej drogi zawodowej.

Czy łatwo jest pozostawić dzieciom otwartą drogę?

Kariera w firmie rodzinnej to dobry pomysł, ale trzeba tego chcieć. W moim przypadku sam podjąłem decyzję, miałem plany i pomysły. Natomiast gdy ma się dzieci, często ma się wobec nich oczekiwania, chcemy je ukierunkować. Sam też tego próbowałem. Dziś myślę jednak, że trzeba dać im szansę by same odkryły, czego chcą. Gdy przez kilka lat będą pracować w innych miejscach i będą starsze, podejmiemy z nimi rozmowę na temat pracy w firmie rodzinnej.

Ja sam nie miałem szansy, by zdobyć doświadczenie w innym przedsiębiorstwie, ale było mi prościej, bo sam decydowałem o tym, czego chcę. Nie byłem w żaden sposób ograniczony czyimiś oczekiwaniami.

A co Twoim zdaniem jest najlepszym wyjściem, gdy nestor nie ma naturalnego następcy?

Firma może dalej funkcjonować, niekoniecznie brak sukcesji oznacza koniec przedsiębiorstwa. Są różne rozwiązania, które należy oczywiście dostosować do wielkości firmy, na przykład zmiana typu spółki i zachowanie funkcji nadzorczej, bez utrzymywania rodziny na stanowisku zarządzającym.

Wydaje mi się, że sukcesja jest jak ślub – tylko biznesowy. Nie zawsze wszystko działa idealnie i czasami lepiej jest się rozstać na jakimś etapie. Dla mojej żony lepszym wyborem biznesowym i rozwojowym było założenie swojej firmy, ja natomiast podjąłem decyzję o poważnym zaangażowaniu i związaniu się z Kotrak S.A. Dziś oboje jesteśmy szczęśliwi.

Uważam również, że gdy nestor ma jednego spadkobiercę i wyraża on chęć przejęcia firmy – nie zawsze decyzja o przekazaniu mu jej będzie słuszna. Jeśli coś nie zagra i sukcesor nie odnajdzie się w nowej roli, będzie to działać na szkodę przedsiębiorstwa. Czasem trzeba poszukać innych dróg, znaleźć dla tej osoby dodatkowe wsparcie lub poszukać zupełnie innego sukcesora. Znam przypadki, w których firmę rodzinną przejmowała osoba pochodząca

spoza rodziny i były to sukcesje zakończone sukcesem. Nie zawsze biznes trzeba koniecznie przekazywać komuś, z kim jesteśmy spokrewnieni.

Czy uważasz, że sukcesja w Kotrak S.A. się udała?

Tak, sukcesja w naszej firmie się udała. Nie bez przeszkód, bo to nie jest prosty proces. Dziś jednak dalej razem pracujemy, tylko w zmienionych rolach. Pani Irena Kurdziel niezwykle mnie wspiera i bardzo się cieszę, że nadal mam taką możliwość. Nasze style prowadzenia firmy są inne, ale to właśnie wymiana doświadczeń między nami jest bardzo rozwijająca. Dzięki temu prościej jest znaleźć wspólny język z różnymi klientami. Osoby, które zakładały firmy w latach 90., są nieocenioną pomocą we współpracy z właścicielami biznesów, które rozpoczęły swoją działalność w podobnym okresie.

Czy łączenie pracy ze sprawami rodzinnymi jest trudne?

Moim zdaniem w ogóle nie da się tego rozdzielić. Jeśli ktoś jest zaangażowany w swoją pracę, to niezależnie od okazji, tematy związane z firmą są z nami zawsze. Już z tym nie walczę. Przestałem też już szukać okazji do wyłączenia telefonu – po prostu liczę się z tym, że zawsze może zadzwonić i muszę go odebrać.

Z jakimi reakcjami spotykasz się, gdy mówisz partnerom biznesowym o pracy w firmie rodzinnej?

Upraszczając mogę powiedzieć, że spotykam się z dwoma rodzajami reakcji. Rynek firm korporacyjnych zazwyczaj nie interesuje się tym, kto zakładał firmę i obecnie nią zarządza. Ważniejsze są kompetencje konkretnej osoby.

Z kolei w innych firmach często słyszymy o podobnych historiach do naszej, tak że odbiór jest pozytywny. Różnica polega na tym, że najczęściej biznes przekazuje się dzieciom, a nie tak jak u nas – teściowa swojemu zięciowi. Tak jak wspominałem wcześniej, bywają także przypadki przekazania sterów osobie całkowicie z zewnątrz. Uważam, że sukcesji nie należy kojarzyć z konkretnym sposobem realizacji, a bardziej z celem, który biznes ma osiągnąć. Tak długo, jak firma rozwija się i doskonali, należy to uznawać za sukces. ●



Interim management

Najwyższe stanowisko w firmie rodzinnej w obce ręce?

Interim manager to doświadczony menedżer nastawiony na realizację konkretnego efektu biznesowego. Gdy organizacji brakuje zasobów lub odpowiednich kompetencji do realizacji konkretnego projektu, krytycznego wyzwania lub wakatu, *interim management* jest bezpiecznym, szybkim i efektywnym kosztowo rozwiązaniem. Jest pozyskiwany do spółki na określony czas, by realizować uzgodnione zadania u boku zatrudnionych w spółce menedżerów, których wspiera. Analizuje spółkę, diagnozuje, przedstawia rekomendacje zmian i uzgadnia z właścicielem bądź zarządem spółki niezbędne działania, a potem je wdraża.

Paradoks siły i słabości firm rodzinnych

Na całym świecie firmy rodzinne odgrywają ważną rolę w gospodarce ze względu na swój stabilny charakter, długofalową wizję oraz zaangażowanie na rzecz otoczenia i pracowników. Są motorem rozwoju gospodarek. Różnią się od innych organizacji kulturą, przedsiębiorczością, zrównoważonym rozwojem i sposobem podejmowania



dr Katarzyna Sobańska-Helman

Certyfikowany Interim Manager®, z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem w zarządzaniu, rozwijaniu i restrukturyzacji biznesu i zarządzaniu zmianą. Wysokiej klasy manager i strateg biznesowy. Doktor ekonomii (SGH), absolwent Uniwersytetu Warszawskiego i magister Prawa.



decyzji. Ich sposób funkcjonowania wyznaczany jest przez stałe napięcie i sprzężenie pomiędzy pierwiastkiem rodzinnym i biznesowym i to one są bezpośrednią przyczyną tego, co się dzieje w firmie i w jaki sposób się dzieje. Determinują one plany inwestycyjne, organizację, procesy decyzyjne i komunikację. Przedsiębiorstwa rodzinne wyróżnia od innych firm nastawienie na coś więcej niż osiąganie krótkookresowych korzyści: są zdolne do przeprowadzenia długookresowej inwestycji i skutecznie opierają się presji szybkich zysków. Charakterystyczny dla nich system wartości rodziny wspierany jest przez silną kulturę organizacyjną, która kształtuje postawy i obraz spółki widziany przez innych uczestników rynku.

Paradoksalnie to, co przesądziło kiedyś o sile i sukcesie wielu firm rodzinnych, zwłaszcza zaś charyzmatyczny, silny i przeważnie patriarchalny sposób zarządzania, utrudnia rozwój na późniejszych etapach. Silna kultura jest pomocna w zdobywaniu rynku i uzyskaniu dominacji nad otoczeniem. To ona jest podstawą sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych, ale również ona powoduje specyficzne dla nich, rzadko spotykane gdzie indziej sprzeczności, słabości i zagrożenia.

Poniżej przytaczam przykłady kilku najbardziej newralgicznych wyzwań do realizacji bądź barier do przezwyciężenia, w których *interim manager* jest nie do przecenienia.

Przypadek nr 1: Skoncentrowanie władzy na szczycie i dystans władzy

System monarchii absolutnej jest na krótką metę bardzo skuteczny. Upraszcza i usprawnia podejmowanie decyzji. W dłuższej perspektywie prowadzi do klęski, gdyż izoluje decydentów od informacji. Skutek skupienia bardzo dużej władzy na szczycie jest taki, że wiedzę o klientach mają ludzie, którzy nie mają władzy i siły przebicia, a pełnię władzy ma CEO – właściciel, któremu brakuje informacji i który z roku na rok coraz bardziej traci kontakt z rzeczywistością biznesową swojej spółki. Podejmowanie kluczowych decyzji strategicznych wyłącznie przez właściciela wpływa na ich jakość, rozumienie aktualnej sytuacji rynkowej i racjonalność działań. Co się dzieje, gdy kapitan jachtu nie sprawdza prognozy pogody, nie nawiguje, nie interesuje się stanem burt, żagli i wodą w zęzie, a załoga

nie wie w ogóle, gdzie płynie? Co się dzieje z jachtem i załogą, gdy w zarządzanej od góry kulturze kapitan się myli? Może to zaprowadzić jacht na skały, do zderzenia z kontenerowcem, wpłynięcie w środek burzy albo niekontrolowany dryf. I dzieje się tak, mimo że ten sam kapitan jest legendą i poprowadził wiele innych rejsów z charyzmą i sukcesem, albo nawet był budowniczym tego dzielnego jachtu.

Jednym z ciekawszych projektów, które prowadziłam jako *interim manager* była kilkumiesięczna praca z prezesem dużej i zacnej spółki rodzinnej. Pod koniec projektu, gdy dziękował za czas, który mu poświęciłam, podsumował naszą współpracę słowami „Wcześniej rządziłem moją firmą. Teraz nią zarządzam”.

Przypadek nr 2: Sukces w sukcesji

Przedsiębiorcom prowadzącym biznes rodzinny towarzyszy chęć utrzymania firmy i przekazania jej następnemu pokoleniu. Nie zawsze jest to proste i możliwe. Z różnych względów aż 64% *family business*¹ nie ma nawet koncepcji planu sukcesji, mimo że ma on krytyczne znaczenie w rozwoju firmy, zaangażowaniu pracowników, utrzymaniu w niej talentów i budowaniu autorytetu sukcesora. Aby zmniejszyć ryzyko utraty części wiedzy, kompetencji i wizji budowanej przez lata, należy sięgnąć po pomoc z zewnątrz. Wspecjalizowani w sukcesji *interim managerowie* wspierają w formułowaniu odpowiedzi na kluczowe pytania. Który członek rodziny jest właściwym kandydatem? Jak długo on, nestor, powinien angażować się aktywnie w zarządzanie firmą? Co zrobić, gdy potencjalny sukcesor nie jest jeszcze wystarczająco doświadczony lub wewnętrzna sukcesja rodziny nadal wymaga czasu? Dystans i brak relacji rodzinnych to atuty *interim managera*, zwłaszcza w sytuacji istnienia kilku potencjalnych następców.

Dodatkowo *interimowie* wspierają nestora i sukcesorów przejmując zarządzanie spółką podczas sukcesji i tym samym zapewniają płynność tej zmiany pokoleniowej w kierownictwie przedsiębiorstwa. Razem z wyspecjalizowanymi prawnikami układają na nowo relacje korporacyjne i biznesowe, zachowując wizję założyciela i sukcesora.

¹ Wg Deloitte



Czy firma rodzinna powinna przekazać tymczasowo kierownictwo interim CEO, czyli managerowi z zewnątrz? A może trzymać ster firmy we własnych rękach? To trudny dylemat. W praktyce najlepiej sprawdzają się warianty pośrednie: zewnętrzny manager wnoszący kompetencję, rozmach i niezależność, wspierany jest przez zaangażowaną w biznes rodzinę (zaangażowaną nie wyłącznie jako akcjonariusz). Alternatywny model to przejęcie formalnej władzy przez sukcesora i jednocześnie zapewnienie mu wsparcia z „drugiego planu” przez *shadow managera*, czyli interima wcielającego się w rolę doradcy i mentora. Jego misją jest podniesienie legitymacji i autorytetu następcy w oczach rodzica i współpracowników.

Przypadek nr 3: Hermetyczność, czyli silna kultura organizacyjna

Zdarzało mi się mieć do czynienia z organizacjami o integralnej, silnej i wyrazistej kulturze. Nikt tam pracujący nie miał problemu by jednoznacznie określić, jakie reguły i wartości obowiązują. Przeważnie też to, co definiowało kulturę organizacji sprzyjało osiągnięciu spektakularnych wyników w przeszłości, stąd naturalne było, że próby podważenia tych reguł były traktowane jak zamach na tożsamość, która urastała do wartości samej w sobie. Mówiąc wprost, każda propozycja zmiany czy modyfikacji tego jak organizacja działa, napotykała na bardzo silny opór. Im bardziej wyraźna tożsamość spółki i silniejsza kultura, tym większy był opór i awersja do zmian oraz zamykanie na wszystko, co mogłoby zagrozić jej kulturowym podstawom. Zamknięta kultura to istotna bariera wzrostu, ponieważ rozwój wynika w dużej mierze właśnie z umiejętności inicjowania i wprowadzania zmian. Osłabia ona kooperację i zdolność szybkiego reagowania na różnorodne zmiany w otoczeniu, utrudniając absorpcję nowości i innowacyjność, która bierze się zwykle z interakcji.

Interim managerowie coraz częściej są zapraszani do spółek rodzinnych, by zainicjować w spółce projekty rozwojowe, współtworzyć strategię rynkową, wprowadzić spółkę na nowe rynki, w tym zagraniczne, czy w inny sposób przebić „szklany sufit” hamujący bądź blokujący dalszy rozwój biznesu. Transformują myśl, cel i kierunek dalszego rozwoju, przekładając je na konkretne rozwiązania biznesowe i wdrażając w życie.



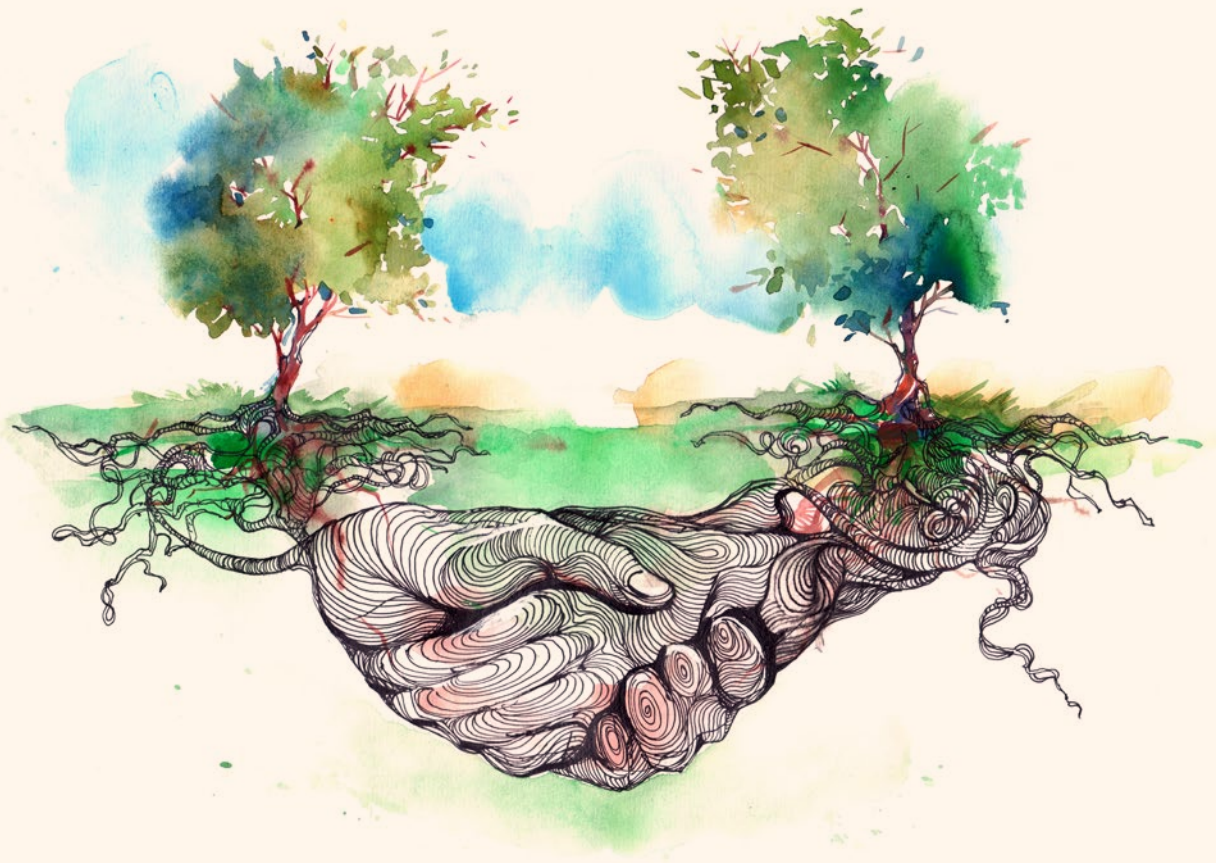
Paradoksalnie to, co przesądziło kiedyś o sile i sukcesie wielu firm rodzinnych, zwłaszcza zaś charyzmatyczny, silny i przeważnie patriarchalny sposób zarządzania, utrudnia rozwój na późniejszych etapach.



Przypadek nr 4: Wielozadaniowość i dekoncentracja

System wartości kultywowanych w wielu polskich firmach rodzinnych był tworzony w bardzo trudnych warunkach lat 90. XX wieku, podczas kilku kryzysów, hiperinflacji i zmieniających się diametralnie łańcuchach dostaw. Dlatego podłożem wielu decyzji biznesowych w przeszłości było świadome dążenie do osiągnięcia niezależności firmy i rodziny wobec otoczenia. Taka jest geneza wielosegmentowości biznesów rodzinnych, polegającej na zawłaszczeniu jak największej części łańcucha dostaw. Nie należy do rzadkości prowadzenie biznesów będących zupełnie niezwiązanych z działalnością podstawową, tylko dlatego, że swego czasu nie istniał inny podmiot, który pewną kategorię usług lub produktów mógł na lokalnym rynku dostarczyć. Takie podejście uniezależniło w pewnym stopniu spółkę od zewnętrznych dostawców, a nawet umożliwiała przetrwanie, ale obecnie może być przeszkodą, za sprawą której wyniki nurkują i hamują możliwości rozwoju.

Interim managerowie optymalizują biznes i wdrażają rozwiązania, które umożliwiają koncentrację na rdzeniu działalności organizacji. Przygotowują do sprzedaży zorganizowane części przedsiębiorstw, zmieniają i reorganizują biznes. Upraszczają i czynią bardziej efektywnym. Wypracowują kluczowe partnerstwa strategiczne, które zastępują organiczne rozwiązania budowane i utrzymywane dotychczas w ramach przedsiębiorstwa. Profesjonalizują przedsiębiorstwa rodzinne, uniezależniając od osobistych relacji założyciela, co istotnie wpływa na ich wyceń, gdy rozważana jest sprzedaż spółki.



Przypadek nr 5: Relacje rodzinne i trudne emocje

Więzy rodzinne i emocjonalne utrudniają samodzielne planowanie sukcesji. Nestor, właściciel firmy podlega bardzo silnej presji stojąc przed decyzją o przekazaniu władzy w założonej przez siebie firmie. Mając z nią silny związek emocjonalny, potrzebuje dużo zdrowego dystansu, aby przeprowadzić i uregulować ustalenia sukcesyjne i zaplanować emeryturę. Dodatkowa przeszkoda to relacje rodzinne i więzi emocjonalne. Właściciel chce uniknąć zranienia uczuć konkretnych członków rodziny z jednej strony, z drugiej zaś czuje presję dzieci, które dobiegają nierzadko czterdziestki i trwają w zawodowo-biznesowej poczekalni. To dlatego relacje rodzinne i trudne emocje powodują wstrzymywanie planowania sukcesji w wielu firmach.

Barriers of development resulting from the dominance of the family system over the company system and ownership are significantly reduced or eliminated by an independent manager, who realistically evaluates the succession scenarios and with distance. *Interim manager* immerses himself in the family reality, builds a bridge between the past and the future, and reconciles the goals of different people, who often have conflicts in the family with their roles in the company.

Popularyzacja formuły *interim management* daje spółkom szybki dostęp do bardzo doświadczonych praktyków, liderów lub specjalistów. Możliwość czasowego *outsourcingu* zarządzania biznesem to rozwiązanie odpowiadające na potrzeby i specyfikę firm rodzinnych. Instytucja fundacji rodzinnej będzie dla przedsiębiorców atrakcyjnym narzędziem w budowaniu wielopokoleniowych biznesów rodzinnych. Formuła *interim management* pozwala natomiast zarządzić aspektem biznesowym sukcesji. ●



Czy praca w przedsiębiorstwie rodzinnym może być szansą dla osób spoza rodziny założycielskiej?

„Biznes robią ci, którzy znają i rozumieją ludzi”

Faza przedsiębiorcza biznesu rodzinnego w jego cyklu życia

Bardzo często jest tak, że przedsiębiorstwo rodzinne powstaje na bazie gospodarstwa rodzinnego/domowego jako forma dodatkowego, niezbędnego zarabkowania i generowania dochodów na utrzymanie wszystkich członków rodziny, zaspokojenie ich potrzeb i bezpieczeństwa materialnego. Bez dodatkowej działalności budżet rodziny byłby bardzo napięty, drastycznie niewystarczający na utrzymanie godnego poziomu życia. Ma to miejsce w czasie kryzysów gospodarczych lub utraty regularnego zewnętrznego źródła zarabkowania przez członków rodziny wskutek przypadków losowych. W drugim scenariuszu członkowie gospodarstwa rodzinnego osiągają bardzo wysokie dochody z różnych źródeł i po zaspokojeniu potrzeb rodziny stwierdzają, że jest nadwyżka, są wolne środki, które można i warto zainwestować, aby pomnażać majątek i dobrobyt rodziny wykorzystując pojawiające się szanse w otoczeniu. W obu tych scenariuszach faza przedsiębiorcza może być trudna, wymagająca od członków rodziny akumulacji kapitału początkowego, wsparcia finansowego dalszej rodziny lub znajomych, zaangażowania składników majątku niefinansowego rodziny do aktywów biznesowych (lokal mieszkalny, samochód, sprzęt itp.) Praca wykonywana jest przez członków rodziny, bo powstającego biznesu nie stać jeszcze na zatrudnianie



dr hab. Wojciech Popczyk, prof. UŁ

Wydział Zarządzania, Katedra Strategii
i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

pracowników najemnych, regularnie opłacanie im, przewidzianych prawem, składek ubezpieczeniowych.

Pozostałe fazy biznesu rodzinnego w jego cyklu życia

Zgodnie z koncepcją cyklu życia bytów ekonomicznych, przedsiębiorstwo taki swój cykl życia też ma, na który składają się fazy: przedsiębiorcza (narodziny), wzrostu, dojrzałości (stagnacji) i spadku (zakończenia). Przejście z fazy przedsiębiorczej do fazy wzrostu oznacza, że rodzinie się powiodło, jej biznes został zweryfikowany rynkowo i ma realną perspektywę funkcjonowania dłuższej, generując coraz większe przychody. Jeszcze w początkowej fazie wzrostu w większości branż, zwłaszcza tych mniej zaawansowanych technologicznie, możliwe jest prowadzenie działalności gospodarczej wyłącznie na bazie rodzinnych zasobów ludzkich, jednak potem, aby



wykorzystać efektywnie szanse w otoczeniu i uniemożliwić to konkurencji, trzeba zainwestować we wzrost i rozwój biznesu. Wzrost oznacza zwiększenie skali działalności, bo czym jest ona większa, tym niższe są koszty jednostkowe i lepsze ceny, a zatem lepsza pozycja konkurencyjna. Mierzy się go wzrostem zasobów materialnych i ludzkich. Rozwój jako kategoria jakościowa rozumiany jest jako wprowadzanie innowacji przystosowujących biznes do zmian w otoczeniu i obejmuje ulepszanie produktów (maksymalizacja wartości dla klientów), procesów produkcyjnych lub świadczenia usług, wprowadzanie lepszych rozwiązań organizacyjnych, marketingowych i menedżerskich (podnoszenie kompetencji obecnych liderów i zatrudnianie specjalistów spoza rodziny). W wielu przypadkach innowacje mają na celu podtrzymanie fazy wzrostu biznesu.

Wymóg nieustannego wzrostu i rozwoju biznesu w celu zwiększenia prawdopodobieństwa jego przetrwania i funkcjonowania w dłuższym okresie jest oczywisty w warunkach gospodarki XXI wieku, hiperkonkurencji, cyfryzacji i globalizacji. Przedsiębiorstwa, które nie rosną, nie rozwijają się szybciej, wchodzą w fazę dojrzałości (stagnacji), karłowacieją i kończą swój byt.

Kapitał intelektualny jako warunek sukcesu współczesnych przedsiębiorstw

W XXI wieku rośnie znaczenie zasobów niematerialnych w pozycji konkurencyjnej biznesu i jego potencjał sukcesu. Nośnikiem ich jest kapitał intelektualny organizacji, składnikami którego są: kapitał ludzki (kompetencje twarde i miękkie, wykształcenie, talenty, osobowości pracowników), kapitał strukturalny (efekty kapitału ludzkiego, przechodzące na własność organizacji: patenty, receptury, wzornictwo, reputacja, marka, bazy danych, kultura organizacyjna) oraz kapitał relacyjny (relacje międzyludzkie w organizacji, relacje organizacji z jej dostawcami, klientami, bankami, samorządami czy lokalną społecznością). W świetle koncepcji cyklu życia biznesu, roli kapitału intelektualnego w warunkach gospodarki rynkowej XXI wieku, poleganie głównie na rodzinnych zasobach ludzkich w przedsiębiorstwach rodzinnych wydaje się być niewystarczające i ryzykowne. Wejściu biznesu w fazę wzrostu musi towarzyszyć otwarcie się ich właścicieli na potencjał pracowników spoza rodziny. Właściciele muszą być

W fazie wzrostu biznesu właściciele muszą otworzyć się na potencjał pracowników spoza rodziny oraz podjąć działania przyciągające kapitał ludzki i tworzące klimat dla jego rozwoju.

tego świadomi i gotowi do podejmowania działań przyciągających kapitał ludzki i tworzących klimat dla jego rozwoju.

Jak przedsiębiorstwa rodzinne mogą pozyskiwać i rozwijać swój kapitał intelektualny?

Warunkiem skuteczności tych działań jest propozycja szans rozwojowych, ścieżek kariery zawodowej dla pracowników spoza rodziny, na tyle atrakcyjnych, aby zechcieli związać swoje losy z przedsiębiorstwem rodzinnym i współuczestniczyć w tworzeniu wartości dla jego właścicieli, klientów i pozostałych interesariuszy. Kierunki działań, o których mowa, mogą być następujące:

- Opracowanie atrakcyjnej wizji biznesu w perspektywie 15-20 lat i manifestowanie jej w miejscu pracy i poza nim, (jak będzie wyglądał i funkcjonował biznes za 15-20 lat),
- Stworzenie systemu w organizacji wyrównującego szanse wszystkich pracowników w zakresie zaspokajania ich potrzeb materialnych, bezpieczeństwa, przynależności, uznania i samorealizacji stosownie do wykształcenia i osiągnięć,
- Wprowadzenia formalnych, transparentnych procedur regulujących poziom kompetencji i wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach pracy, tryb awansów zawodowych i finansowych, tych samych dla pracowników rodzinnych i nierodzinnych,
- Umożliwienie kluczowym pracownikom spoza rodziny współudziału w podejmowaniu decyzji biznesowych,
- Motywowanie pracowników rodzinnych i nierodzinnych do rozwijania kompetencji zawodowych, kształcenia



się ustawicznego, uzupełniania wykształcenia formalnego celem promowania kultury profesjonalizmu i finansowanie lub współfinansowanie tych pożądaných zachowań,

- Organizowanie imprez integrujących pracowników rodzinnych i nierodzinnych w czasie wolnym od pracy, wspólne spędzanie czasu i rozwijanie pasji,
- Promowanie kultury tolerancji, moralności i demokracji,
- Nagradzanie pracowników nierodzinnych symbolicznymi udziałami we własności za wyjątkowe osiągnięcia, gwarantowane wprowadzonymi procedurami, jeśli struktura prawna biznesu na to pozwala,
- Wdrożenie procedur sukcesyjnych w zakresie zarządzania wyrównujących szanse pracowników rodzinnych i nierodzinnych.

Wydaje się, że pierwsze działanie jest kluczowe i fundamentalne dla rodziny założycielskiej, poszczególnych jej członków oraz potencjalnych kandydatów do pracy spoza rodziny. Pozostałe działania będą pochodną wypracowanej wizji i instrumentami jej realizacji. To wizja określi, jakie będzie zapotrzebowanie biznesu na kapitał intelektualny i jakie zainteresowanie ona wzbudzi wśród potencjalnych pracowników spoza rodziny. Wizjonerzy rodzinni

programują przyszłość i sukces swoich organizacji z rodziną lub bez niej w tle. Doprowadzają swoje organizacje do niewyobrażalnych rozmiarów i wpływów na rzeczywistość do tego stopnia, że członkowie ich rodzin nie są szczególnie zainteresowani sukcesą zarządzania czy własności tych organizacji, ale są zainteresowani sukcesą majątku osobistego samych założycieli-wizjonerów. Przykładami mogą być takie firmy jak: Microsoft, czy Asseco Poland. Bill Gates, główny współzałożyciel Microsoft, angażował się jeszcze w zarządzanie korporacją do 2020 r. mając kilka procent udziału w strukturze własności. Był w niej głównym wizjonerem i strategiem, teraz jest jednym z najbogatszych obywateli na świecie (jego majątek oszacowany jest na 90 mld USD). Adam Góral jest założycielem, wizjonerem i prezesem Asseco Poland, mimo że jego udziały w spółce nie przekraczają 10%. Jest na liście najbogatszych Polaków. Pod koniec lat 80-tych XX wieku założył z bratem biznes rodzinny specjalizujący się w produkcji keczupu. Biuro informatyczne tego przedsiębiorstwa dało początek obecnie szóstej pod względem wielkości grupie kapitałowej w Europie w sektorze informatycznym, a to jeszcze nie koniec jej spektakularnej ekspansji. Można wymienić jeszcze inne firmy rodzinne, które osiągnęły sukces dzięki temu, że ich założyciele byli wizjonerami i do tego chcieli i potrafili żyścić swoje marzenia. ●

Jak wyrównać szanse na awans w przedsiębiorstwie rodzinnym



Raporty i badania pokazują, że firmy rodzinne są dobrze postrzegane przez pracowników [1]. Uważają oni, że jest w tych firmach większa stabilność zatrudnienia. Podoba się im również, że proces decyzyjny przebiega w nich szybciej oraz fakt, że mają łatwiejszy dostęp do osób, które te decyzje podejmują. Jest jednak pewien mankament, który za-uważają ludzie w firmach, a badania naukowe go potwierdzają – to członkowie rodzin częściej awansują na wyższe stanowiska i są lepiej traktowani przez przełożonych.

Z jednej strony jest to zrozumiałe – szefowie chcą, aby to zaufane osoby zarządzały, z drugiej może rodzić to poczucie niesprawiedliwości i spadek lojalności pracowników spoza rodziny. Co więcej, na awansie krewnego nie zawsze zyskuje firma. Więcej o tym zagadnieniu oraz jak się przed nim ustrzec, dowiesz się z poniższego tekstu.

My vs. oni w firmie rodzinnej

Badania z zakresu psychologii społecznej [2] pokazują, że mamy silną tendencję do przypisywania ludzi do dwóch ogólnych grup – *my* i *oni*. Pierwszą z nich tworzą osoby, które są podobne pod względem jakiejś cechy, wartości lub wydarzenia, w którym brali udział. W skład drugiej grupy natomiast wchodzi osoby, które nie przejawiają danej właściwości, mają inne wartości i nie dzielą wspólnych doświadczeń. Okazuje się, że nawet taka błahostka, jak rzut monetą może wywołać podział na grupę *my* – reszki, *oni* – orły.



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.

Samo skategoryzowanie to jednak nie wszystko. Własną grupę traktujemy jako bardziej różnorodną i częściej ją faworyzujemy przy podziale pieniędzy, co już samo w sobie może stwarzać zaczątki konfliktów. Nic więc dziwnego, że w firmach rodzinnych występuje podział na osoby należące i nienależące do rodziny. Zauważają to sami pracownicy, którzy twierdzą, że istnieje tendencja do lepszego traktowania pracowników z rodziny niż spoza niej.

Ponadto widzą, że krewni właściciela przedsiębiorstwa częściej otrzymują także wyższe stanowiska i cieszą się



większym zaufaniem i lojalnością [3]. To może prowadzić do niezadowolenia i poczucia krzywdy wśród pracowników spoza rodziny. Jeżeli zjawisko jest znaczące, spada również poziom identyfikacji z organizacją, co z kolei przyczynia się do słabszej motywacji i zaangażowania zatrudnionych.

Integracja pracowników

Co zatem zrobić, aby lepiej zintegrować pracowników związanych i niezwiązanych z rodziną właściciela i aby przy awansie zwracać uwagę na faktyczne kompetencje, a nie konotacje? Z pomocą również przychodzi psychologia społeczna [4]. Warto przede wszystkim zadbać o zmniejszenie podziału na *my* i *oni* w firmie. Okazuje się, że aby zminimalizować faworyzowanie i rywalizację między grupami, najlepiej stworzyć sytuację, która pozwoli wspólnymi siłami rozwiązać problem.

Zatem zespołowe działania na rzecz rozwoju firmy mogą sprawić, że różnice między pracownikami nie będą tak wyraźne. W 2022 roku ukazało się badanie, w którym pokazano, że odpowiednia strategia CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu) oraz umożliwienie kształtowania jej pracownikom należącym i nienależącym do rodziny, pozwala na zwiększenie identyfikacji z organizacją i poprawę morale wśród pracowników spoza rodziny [5].

Wspólna optymalizacja

Nie tylko angażowanie się w CSR działa jednocząco. Z naszego doświadczenia pomocy ponad 150 firmom w usprawnianiu procesów i organizacji wynika jasno, że wspólna praca nad usprawnieniem również przybliży pracowników dwóch grup. W takich zespołach każdy może się wypowiedzieć, pokazać swój pomysł, a liderzy wyłani się naturalnie.

Osoby usprawniające firmę mają jasny i spójny cel, dzięki czemu łatwiej nawiązują kontakty, a stereotypy i uprzedzenia zanikają w miarę pokonywania trudności i realizowania kolejnych działań. Postępowanie zgodnie z filozofią *lean* i ciągłego doskonalenia, często rozszerza się na całą firmę, ponieważ pokazuje, że przynależność do rodziny nie ma aż tak istotnego znaczenia. Ważny jest samorozwój oraz poprawa zyskowności miejsca, w którym się pracuje.



Aby lepiej zintegrować pracowników związanych i niezwiązanych z rodziną właściciela i aby przy awansie zwracać uwagę na faktyczne kompetencje, warto przede wszystkim zadbać o zmniejszenie podziału na „my” i „oni” w firmie.



Standardy

Poza próbą wspólnej pracy nad danym wyzwaniem, oczywiście warto również stworzyć określone standardy, które decydują o tym, jak wygląda rekrutacja czy proces awansowania w firmie. Trzymając się nich będziemy mieli pewność, że do firmy trafiają najlepsi kandydaci, którym zależeć będzie na rozwoju. Warto również poddawać rzetelnej i opartej na wskaźnikach ocenie każdego pracownika i na tej podstawie decydować o przyznaniu wyższego stanowiska. Specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi mają sprawdzone sposoby, jak tego dokonać.

Z punktu widzenia zarządu nie zawsze uda się dostrzec podział na *my* i *oni* w firmie rodzinnej. Warto jednak przyrzec się, czy taka sytuacja występuje i jak wpływa ona na pracowników – zarówno tych z rodziny, jak i spoza niej. Czy identyfikują się z przedsiębiorstwem, jak wygląda ich motywacja do pracy, czy w ciągu pięciu lat zamierzają zmienić pracę. Jeżeli wyniki takiego badania nie będą zadowalające, warto rozpocząć od wprowadzenia kilku zmian, o których napisałem powyżej. Każdy kolejny sukces w tym obszarze będzie nas napędzał do dalszych usprawnień. ●

Źródła:

[1] <https://hrpolska.pl/rynek-pracy/badania/pracownicy-o-firmach-rodzinnych-czy-rodzinnosc-firmy-ma-znaczenie-raport-instytutu-biznesu-rodzinnego>

[2] Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.

[3] Matejun, M., Stasiołek, A., & Wielec, P. (2017). Pozycja pracowników spoza rodziny w procesie kadrowym w firmie rodzinnej. *Przegląd Nauk Ekonomicznych*, 26, 171-181.

[4] Sherif, M. (1988). *The robbers cave experiment: Intergroup conflict and cooperation*. Wesleyan University Press.

[5] Hsueh, J. W. J., Campopiano, G., Tetzlaff, E., & Jaskiewicz, P. (2022). Managing non-family employees' emotional connection with the family firms via shifting, compensating, and leveraging approaches. *Long Range Planning*, 102274.



Jak pomagać nowej generacji rozpoznawać swoje potencjały zawodowe?



fot. treasury/Adobe Stock

W książce „Nowojorczycy” Craig Taylor opowiada o dzieciach, które są młodsze, lepsze, fajniejsze od innych. Wychowane w bańce dobrobytu, nigdy nie będą musiały dorabiać w Starbucksie. Czy któreś z tych dzieci zostanie lekarzem, nauczycielką, kucharzem? Przecież nie mają takiego wyboru! Nikt z nimi o tym nie rozmawia. Szkoda, bo ważnym warunkiem sensownego życia jest wykorzystywanie i rozwijanie tego, co w nas najlepsze.

„Spośród wielu form pocucia szczęścia, najistotniejsze jest pocucie szczęścia, będące wynikiem spełniania tego, co tkwi potencjalnie w danej osobie.” Henryk Gasiul, Horyzonty psychologii

Na osiągnięcie i realizację własnych potencjałów, stanowiących szczególną formę szczęścia, wskazywały teorie humanistyczne (m.in. Maslow czy Rogers). Mówił o tym już Arystoteles, który twierdził, że głęboko satysfakcjonujące życie osiągamy poprzez uświadomienie sobie swoich mocnych stron. Chodzi o to, aby człowiek miał możliwość rozpoznać tkwiące w nim talenty i pokierować własną ścieżką kariery. Tymczasem rozmawiając z młodym pokoleniem, pracującym w firmach rodzinnych, często spotykam takie historie:

Marysia studiuje rachunkowość, ponieważ te kompetencje przydadzą się w prowadzeniu firmy rodzinnej. Po uzyskaniu tytułu magistra wyjedzie na praktykę do Czech, żeby zdobyć dla rodziców wiedzę i kontakty. Dziewczyna marzy



dr Oliwia Samelak

Wykładowczyni akademicka, zajmuje się zastosowaniem wiedzy i umiejętności z psychologii w biznesie. Specjalizuje się w temacie sensu w życiu i sensu w pracy. Wspiera właścicieli firm rodzinnych.

skrycie o tym, żeby być trenerką personalną, ale ojciec jej powiedział: „przecież nie będziesz fitnessówką”.

Aneta, kiedy podjeżdża pod siedzibę firmy swoim wypasionym Audi, często najpierw przez pół godziny nie wychodzi z auta. Jest bardzo zdenerwowana, kiedy ma zacząć pracę. Nie czuje się kompetentna, pracując w biznesie swoich rodziców.

Takich przykładów można podawać o wiele więcej. Tymczasem piłkarze nie stają się najlepszymi napastnikami, wykonując ćwiczenia przeznaczone dla bramkarzy.



Tak samo nie warto ustawiać w firmie swojego potomka w roli, do której zupełnie się nie nadaje.

Jak pomóc swoim dzieciom rozpoznać ich potencjały?

Na wstępie należy podkreślić, że na budowanie nowej ścieżki kariery nigdy nie jest za późno. Wśród absolwentów psychologii w biznesie spotykam osoby w starszym wieku, które po przeżyciu poważnego kryzysu zdrowotnego, postanowiły zacząć realizować swoje marzenia i poszły na studia.

„Naszym jedynym obowiązkiem jest ocalić swoje marzenia.”
Amadeo Modigliani

No więc powiedzmy, jak pomóc swoim dzieciom rozpoznać i pielęgnować ich potencjały zawodowe, niezależnie od wieku, w jakim się aktualnie znajdują.

Bądź przykładem osoby spełnionej zawodowo

Jesteś najważniejszym wzorcem spełnienia zawodowego swoich dzieci. Jeśli one obserwują twoje ciągłe zmęczenie i sfrustrowanie prowadzeniem firmy, nie będą prawdopodobnie chciały przejąć rodzinnego biznesu. Jeśli natomiast widzą, że twoja praca daje ci radość, będą skore podążać wytyczoną przez ciebie ścieżką.

Dawaj dzieciom autonomię w prowadzeniu własnych projektów

Deleguj swoim latoroślom odpowiedzialne zadania, takie, które sprawiają im przyjemność. Osoby, które są odpowiedzialne za dany projekt, powinny mieć dużą autonomię w jego prowadzeniu. Tylko wtedy będą czuły się „panami swojego losu”. Bycie autonomicznym i samodzielnym to jeden z podstawowych czynników sensu w pracy.

Pozwól dzieciom eksperymentować

Często chcemy ochronić nasze dzieci przed błędami, które sami popełniliśmy i zabraniamy im podejmować ryzyko. Tymczasem to dzięki eksperymentom najbardziej się rozwijamy. Twoja córka chce nauczyć się rzeźbić we Florencji? Nie ma sprawy! A może twój syn chce wziąć psa ze

schroniska. Dlaczego mu na to nie pozwalasz? Im więcej eksperymentów, tym większa szansa na odkrycie swoich potencjałów.

Pomagaj dzieciom rozpoznawać swoje powołania

O powołaniu mówimy wtedy, kiedy ktoś pragnie zająć się konkretną potrzebą lub problemem na świecie. Działając w obszarze swojego powołania, odczuwa się ogromny przypływ energii. Zauważ, o czym twoje dziecko mówi „z ogromnymi wypiekami na twarzy”. Czy chce założyć firmę, która pomagałaby kobietom w nauce inwestowania? A może odczuwa pasję do towarzyszenia ludziom w ostatnich chwilach ich życia? Szukajcie razem odpowiedzi na pytania o to, co ma szczególny sens dla twojego dziecka i co sprawia mu radość.

Uświadamiaj dzieciom ich zasoby

Każde dziecko, niezależnie od wieku, marzy o tym, żeby uzyskać aprobatę swoich rodziców. Jeżeli czuje twoją akceptację dla swoich planów, może przenosić góry. To właśnie od rodzica dziecko chce usłyszeć najbardziej na świecie, jakie ma talenty, umiejętności i za co je ceni. Napisz maila do swoich latorośli, w którym wypisziesz ich mocne strony. To naprawdę działa!

Podsumowując powyższe rozważania, w dzisiejszym dynamicznym świecie bardzo trudno jest odnaleźć swoją drogę zawodową. Ludzie wielokrotnie zmieniają swoje ścieżki kariery. Często profesje wysokopłatne nie dają poczucia spełnienia, a te z mniejszym uposażeniem pieniężnym pozwalają na pracę z misją. Jedno jest pewne – pracując w obszarze, który nas pasjonuje, stajemy się ekspertami, a to w dłuższej perspektywie prowadzi do sukcesu finansowego. Nowe generacje, dorastające w firmach rodzinnych, mają tę niebywałą szansę poznać siebie i poeksperymentować. Nie muszą się martwić w dzieciństwie o byt, a to jest wspaniała podstawa do tego, aby móc poznać siebie.

„Wiesz, co jest najgorszą tragedią tego świata? Ludzie, którzy nigdy nie odkryli, co naprawdę chcą robić i do czego mają zdolności. Synowie, którzy zostali kowalami, bo ich ojcowie byli kowalami. Ludzie, którzy mogliby fantastycznie grać na flecie, ale starzeją się i umierają, nie widząc żadnego instrumentu muzycznego” Terry Pratchett ●



fot. TarikVision/ Adobe Stock

Ścieżki kariery w firmach rodzinnych

Czy „szklane sufity” są nieuniknione?

Zacznijmy od tego, że firmy rodzinne to firmy specyficzne. Są one z definicji firmami właścicielskimi, a jeszcze wyróżniają się co do swojej specyfiki nawet wśród firm właścicielskich. Wydaje się więc bardzo naturalne, że w firmach o tej specyfice pracownicy częściej niż w innych firmach mogą doświadczać poczucia „szklanego sufitu”.

Pisząc niniejszy tekst, nie stawiałem sobie za cel uporania się z wiarygodnością powyższego założenia. Poczucie szklanego sufitu jest bowiem efektem interakcji wielu czynników – w szczególności kultury organizacyjnej danej firmy, kompetencji oraz doświadczeń konkretnego pracownika. Co więcej – właściciele firm rodzinnych, podobnie jak właściciele innych firm, mają prawo dowolnie kreować zasady porządkujące procesy w firmie, o ile oczywiście mieszczą się w ramach prawa (w szczególności nie wiążą się z wykluczeniem ze względu na płeć, wiek itp.). Zamiast tego postanowiłem podzielić się z perspektywy „HRowca” kilkoma rozwiązaniami, które mitygują ryzyko powstania takiego zjawiska – oczywiście o ile właściciele danej firmy rodzinnej podejmą świadomą decyzję o dopuszczeniu pracowników „spoza rodziny” do określonej grupy stanowisk.



Sebastian Szczerbik

Konsultant obszaru zarządzania kompetencjami z kilkunastoletnim stażem, pasjonat tematów związanych z zarządzaniem kompetencjami i rozwojem osobistym. Wdrażał rozwiązania HR i szkolił w firmach zarówno małych, jak i wielotysięcznych organizacjach.

Przede wszystkim transparentność

To, co przede wszystkim daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa, to jasność zasad. Im bardziej transparentne są kryteria wynagradzania (w tym premiowania) i awansów, tym większe poczucie sprawstwa, a tym samym tym większe zaangażowanie pracowników w codzienne



zadania. Z drugiej strony – brak jasności co do wspomnianych kryteriów może powodować poczucie, że o poziomie wynagradzania czy o awansach decydują kryteria mające niewiele wspólnego z rzeczywistą efektywnością pracowników, np. sympatia ze strony przełożonego czy preferencja przełożonego dotycząca określonych cech osobistych. Mało tego, zjawisko „samospełniającego się proroctwa” może sprawić, że przełożeni rzeczywiście będą widzieć w danych pracownikach tych szczególnie „dobrych” lub tych szczególnie „kiepskich”, niezależnie od kreowanej przez tych pracowników rzeczywistej wartości dodanej dla organizacji. Oczywiście – tak jak pisałem wcześniej – właściciele mogą dowolnie dobierać współpracowników na dane stanowiska, jednak sytuacja, w której większość pracowników przestaje wiązać szanse na podwyżkę czy na awans z efektywnością ich pracy często prowadzi do powszechnego spadku zaangażowania, a tym samym do drastycznego spadku efektywności całej firmy.

Warto więc zadbać o to, aby kryteria oceny pracy, poziomu wynagradzania czy awansu były możliwie jasne i obiektywne.

MBO, czyli „po owocach ich poznać”

Zarządzanie przez cele (ang. *management by objectives*) to chyba najbardziej transparentna metoda weryfikacji efektywności pracy. Znowu w telegraficznym skrócie – podejście to zakłada obiektywne i mierzalne kryteria efektywności pracy (niesprowadzające się do przysłowowego „zrób tak, żeby było dobrze”, bez zdefiniowania tego, co właściwie się za tym kryje). Co więcej, pracownik powinien mieć poczucie, że cele są dla niego osiągalne, co oznacza, że powinny być dopasowane do jego możliwości, ale i znane wcześniej. Powszechnym rozwiązaniem jest stawianie celów w ujęciu rocznym dla stanowisk menedżerskich i/lub eksperckich i w ujęciu miesięcznym lub kwartalnym dla stanowisk bardziej „procesowych” – np. produkcja czy sprzedaż. Dopasowanie celów do indywidualnych możliwości pracownika jest o tyle ważne, że powoduje „wykonalność” tych celów w oparciu o indywidualny zestaw kompetencji i konkretne warunki zewnętrzne (np. obszar i/lub specyficzna grupa klientów w przypadku stanowisk handlowych).

Warto również wspomnieć o tym, że przy niższym wysyceniu kompetencji (np. pracownicy z krótkim stażem lub

stanowiska podstawowe) bardziej sprawdzi się zarządzanie przez zadania, czyli zamiana przez menedżera celów na konkretne czynności, które – przy założeniu właściwego wykonania – doprowadzą pracownika do realizacji założonych celów.

„A dlaczego Kowalski zarabia więcej?”, czyli jaka praca, taka płaca

Transparentne cele to zaledwie „wierzchołek góry lodowej” – nie cel sam w sobie, a krok do przodu w całościowym obrazie problemu, a konkretnie uzyskanie przejrzystości jednego z kryteriów wynagradzania czy awansu.

Dane płacowe są danymi poufnymi. Oznacza to, że jako takie nie mogą być upubliczniane i jawnie porównywane. Jak więc sprawić, aby polityka wynagradzania w organizacji była transparentna, możliwie sprawiedliwa, a przede wszystkim motywująca?

Z jednej strony pomocne jest opisywane wcześniej zarządzanie przez cele. Pozwala bowiem np. na uzależnienie poziomu premiowania od poziomu realizacji celów. I znowu – aby maksymalizować poczucie sprawstwa, potencjalne premie stanowisk podstawowych powinny być uzależnione przede wszystkim od celów osobistych, natomiast im „wyżej” w organizacji, tym bardziej cele powinny być międzypespółowe lub/i ogólnoorganizacyjne. To bowiem motywuje pracowników szeregowych do większego zaangażowania w swoją pracę, a z kolei np. szefów danych obszarów do większej współpracy, wychodzenia poza swoje „silosy” i grania „do jednej bramki”.

Polityka dotycząca wynagrodzeń zasadniczych również może być bardziej transparentna i „uporządkowana”. Najbardziej powszechnym narzędziem służącym przejrzystości polityki wynagrodzeń zasadniczych są tzw. „poziomy zaszerogowania” i transparentne widełki wynagrodzeń dla każdego z poziomów. Poszczególne stanowiska są odpowiednio „zaszerogowane”, co redukuje ryzyko nieuzasadnionych różnic wynagradzania w obrębie tych samych stanowisk, natomiast zakres „widełek” pozwala na różnicowanie wynagrodzeń dla danych grup stanowisk ze względu np. na poziom kompetencji, szczególny zakres odpowiedzialności czy zakres oczekiwań. Przykładowe rozwiązanie przedstawiają poniższe tabele.

**Przykład 1.** Tabela zaszeregowania stanowisk w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Poziom zaszeregowania	Produkcja	Sprzedaż	Administracja	Finanse	HR
7	Dyrektor	Dyrektor			
6	Kierownik	Kierownik	Dyrektor	Dyrektor	Dyrektor
5	Starszy Specjalista	Starszy Specjalista	Kierownik	Kierownik	Kierownik
4	Specjalista	Specjalista	Starszy Specjalista	Starszy Specjalista	Starszy Specjalista
3	Młodszy Specjalista	Młodszy Specjalista	Specjalista	Specjalista	Specjalista
2	Asystent	Asystent	Młodszy Specjalista	Młodszy Specjalista	Młodszy Specjalista
1			Asystent	Asystent	Asystent

Przykład 2. Wynagrodzenia dla poszczególnych poziomów zaszeregowania

Poziom zaszeregowania	Zakres wynagrodzenia zasadniczego*	Maksymalny pułap premii – cele osobiste**	Maksymalny pułap premii – cele organizacyjne**
7	20.000-30.000	10%	15%
6	15.000-25.000	10%	10%
5	10.000-20.000	10%	5%
4	8.000-15.000	10%	
3	6.000-12.000	5%	
2	4.000-9.000	5%	
1	3.500-6.000	5%	

*PLN brutto

**rocznego wynagrodzenia zasadniczego

„To co mam zrobić, żeby awansować” – czyli o samych ścieżkach kariery

Tę część tekstu zacznę od przytoczenia powszechnego błędu w wielu organizacjach, czyli awansowania za same efekty pracy lub – co gorsza – za staż.

Co do tego drugiego – nie jest błędem nagradzanie pracowników za lojalność wobec organizacji, „młode pokolenie” sprawiło bowiem, iż średni cykl życia pracownika sukcesywnie skraca się, a pracodawcom coraz trudniej zatrzymać doświadczonych pracowników. O ile

więc uzależnienie części wynagrodzenia od stażu ma sens, o tyle staż jako główne (lub co gorsza jedyne) kryterium awansu niesie za sobą spore ryzyko. Może się bowiem okazać, że promowany pracownik, pomimo nabywania „nominalnych” lat doświadczenia, rozwija się wolniej od innych współpracowników i pomimo wyższego co do rangi stanowiska (i wyższych zarobków) wcale nie wypracowuje większej wartości dodanej dla organizacji.

Awansowanie głównie w oparciu o wyniki pracy – jakkolwiek może się wydawać w pełni uzasadnione – również może nieść za sobą poważne ryzyka. Może się bowiem okazać, że stanowisko, na które pracownik awansuje, wymaga zupełnie innego „garnituru kompetencyjnego”,



a awansowany pracownik na nowym stanowisku jest po prostu nieefektywny. Najczęstszym przykładem takiej sytuacji jest awans świetnego handlowca na menedżera w obszarze sprzedaży bez uprzedniego sprawdzenia predyspozycji awansowanego pracownika do zarządzania podległym zespołem. Kompetencje niezbędne do efektywnej pracy w roli samodzielnego handlowca są bowiem diametralnie różne od tych, które są niezbędne do roli inspirującego i motywującego przełożonego. Paradoksalnie – niejednokrotnie może się okazać, że do roli nowego szefa zespołu handlowego nadaje się niekoniecznie najlepszy spośród samodzielnych handlowców.

Jakie więc inne kryteria powinny decydować o awansach? Może to być np. „intuicja”, jednak ta bywa zawodna. Co gorsza bywa zawodna w sposób, z którego często nie zdajemy sobie sprawy – nie weryfikujemy rzeczywistej efektywności pracowników bazując na kreowanym przez niektórych z nich „dobrym wrażeniu”.

Tu z pomocą przychodzą modele kompetencyjne, czyli zbiory opisów zarówno samych kompetencji, jak i poziomów zaawansowania danych kompetencji niezbędnych przy realizacji danych zadań. Dzięki wprowadzeniu modelu kompetencyjnego w organizacji nie tylko jest nam łatwiej rozmawiać z pracownikami o kryteriach awansu, ale łatwiej nam również trafnie identyfikować luki kompetencji, utrudniające osiągnięciu maksimum efektywności zarówno na bieżących stanowiskach, jak i na stanowiskach potencjalnych. Co więcej – wprowadzenie modeli kompetencyjnych ułatwia dostrzeżenie pracowników nieefektywnych na danym stanowisku, ale mających szansę bycia efektywnym w innym obszarze, np. kiepski handlowiec, ze względu na wysokie umiejętności analityczne, ma szansę zostać świetnym analitykiem sprzedaży lub (w przyszłości) kontrolerem finansowym.

Co do samych awansów pionowych – rozpisanie wymagań kompetencyjnych pozwala na ukierunkowanie pracownika na te efektywne działania rozwojowe. Dzięki temu pracownik ma większe szanse na spełnienie wymagań niezbędnych do awansu. Dla przykładu: młodszy specjalista ds. sprzedaży wie, że myśląc o awansie musi zwiększyć umiejętność negocjacji do poziomu umożliwiającego pracę z zastrzeżeniami w czasie rozmowy handlowej. Alternatywnie – pracownik, który dostaje informację o tym, że powinien „lepiej negocjować”, często nie wie, co to tak naprawdę oznacza i nad czym ma pracować.



foto: VectorRocket/ Adobe Stock

Firmy rodzinne wcale nie muszą stwarzać pracownikom poczucia „szklanych sufitów”. Oczywiście charakter firm rodzinnych sprawia, że kryteria dopuszczenia do pewnych grup stanowisk też mogą być specyficzne. Jeżeli jednak jest to powiedziane wprost, a kryteria dotyczące wynagradzania, premiowania i awansów przy pozostałych stanowiskach są jasne i osiągalne, taka sytuacja jest *fair*. Pracownicy decydują się na inwestowanie swojego czasu i energii w organizację pomimo pewnych ograniczeń – z drugiej strony właściciele liczą się z tym, że najbardziej doświadczeni i najbardziej kompetentni pracownicy będą szukać szans na dalszy rozwój poza organizacją.

Jeżeli jednak właściciele firm rodzinnych chcą zredukować poczucie ograniczeń u pracowników, opisane powyżej narzędzia mogą w tym pomóc. Przezroczystość i jasność kryteriów zwiększa bowiem poczucie bezpieczeństwa i zaangażowania niezależnie od formy prawnej organizacji. Dobrze wdrożone wspomniane narzędzia mogą pomóc w maksymalizacji zwrotu z inwestycji w pracowników – a przecież zasadniczo o to chodzi przy budowaniu podległych zespołów! ●

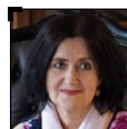
Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego w XXI wieku i jej praktyczne znaczenie

Na określenie „przedsiębiorstwo rodzinne” składają się dwa wyrażenia: przedsiębiorstwo i rodzina. Przedsiębiorstwo oznacza organizację gospodarczą o dowolnej formie organizacyjno-prawnej i o dowolnej wielkości. Rodzina jest to podstawowa grupa społeczna.

Pojęcie rodziny współcześnie

Rodzina składa się z osób powiązanych ze sobą poprzez pokrewieństwo (więź biologiczno-prawna), małżeństwo (więź prawna) lub powinowactwo (więź prawna). W wąskim rozumieniu rodzinę tworzą rodzice i ich dzieci. Współczesne przeobrażenia rodziny skutkują odchodem od definiowania jej w kategoriach strukturalnych na rzecz podejścia komunikatywnego. W Polsce ustawa definicja rodziny (art. 6 pkt 14 ustawy o pomocy społecznej) stwierdza, że rodzina są to osoby spokrewnione lub niespokrewnione pozostające w faktycznym związku, wspólnie mieszkające i gospodarujące. Socjologowie zgadzają się, że każda rodzina jest grupą pierwotną, związkiem intymnym, opartym na wzajemnym uczuciu, współdziałaniu i wzajemnej odpowiedzialności, w którym akcent pada na wzmacnianie wewnętrznych relacji.

W oparciu o współczesne trendy społeczno-obyczajowe, teorię zarządzania zasobami rodzinnymi oraz teorię adaptacji gospodarstwa rodzinnego na potrzeby definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego można przyjąć sposób rozumienia rodziny jako grupy społecznej osób, połączonych pokrewieństwem, małżeństwem, powinowactwem lub tylko wspólnym, trwałym zamieszkaniem



Dr hab. Alicja Winnicka-Popczyk

prof. Uniwersytetu Łódzkiego, Wydział Zarządzania

(związki nieformalne), którzy podejmują, kontynuują lub kontrolują działalność gospodarczą, aby lepiej zaspokajać potrzeby swoich członków i zagwarantować im długookresowe bezpieczeństwo materialne. Członkowie rodziny wnoszą do działalności gospodarczej swoje zasoby finansowe, ludzkie oraz zasób szczególnie i właściwy tylko przedsiębiorstwom rodzinnym – kapitał społeczny rodziny wewnętrzny i zewnętrzny, będący efektem długotrwałych, głębokich interakcji społecznych. Cechą konstytutywną przedsiębiorstw rodzinnych, stanowiącą podstawę ich prawidłowego definiowania jest wpływ rodziny przedsiębiorczej na zachowania strategiczne przedsiębiorstwa.

Inaczej o rodzinnym biznesie

Kontynuując właściwy, behawioralny kierunek definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego, uwzględniając kontekst teorii instytucjonalnej oraz reguły logiki

dotyczące definiowania pojęć, autorzy Wojciech Popczyk i Alicja Winnicka-Popczyk¹ proponują następującą definicję przedsiębiorstwa rodzinnego:

„Przedsiębiorstwo rodzinne jest to organizacja gospodarcza, której kultura, strategiczne wybory i zachowania kształtowane są przez system wartości i norm rodziny właścicielskiej/założycielskiej, a siła oddziaływania systemu pozwala na wyróżnienie jego następujących typów:

A – przedsiębiorstwo, w którym rodzina pełni kluczowe funkcje menedżerskie* i dominuje w strukturze jego własności;**

B – przedsiębiorstwo, w którym rodzina wycofuje się z pełnienia kluczowych funkcji menedżerskich, ale dominuje w jego strukturze własności i sprawuje kontrolę nad zarządem;

C – przedsiębiorstwo, w którym rodzina pełni kluczowe funkcje menedżerskie, ale nie dominuje w strukturze jego własności.”

* kluczowe funkcje menedżerskie oznaczają bycie liderem,

** dominacja oznacza posiadanie względnej większości głosów w zgromadzeniu ogólnym w przypadku spółek giełdowych (nie mniej niż 25%, które pozwalają na kontrolę właścicielską) lub bezwzględnej większości we własności w przypadku przedsiębiorstw niegiełdowych (powyżej 50%).

Proponowana definicja została zbudowana w oparciu o reguły logiki. Jest równowartościowa, klasyczna. Intencja wpływu rodziny na przedsiębiorstwo jest jej cechą konstytutywną wynikającą z przeglądu literatury i doświadczeń badawczych autorów. Definicja proponuje trzy typy przedsiębiorstw rodzinnych odzwierciedlających zróżnicowaną siłę wpływu rodziny, co determinuje jej walory operacyjne. Wszystkie trzy konfiguracje zaangażowania się rodziny w przedsiębiorstwo funkcjonują w literaturze.

¹ Pełny wywód na ten temat w: W.Popczyk, A.Winnicka-Popczyk, *Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego z perspektywy logiki*, „Przegląd Organizacji”, Nr 6(989), 2022, s.3-11, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Przedsiębiorstwa typu C są najczęściej zakładane przez rodzinę i funkcjonują przez pewien czas jako typ A, z biegiem czasu przekształcają się w typ C. Mimo braku dominacji we własności rodzina założycielska pełni funkcje przywódcze, ponieważ jest nośnikiem albo właścicielem zasobu/zasobów strategicznych (kapitał społeczny, patenty, *tacit knowledge*). Intencja utrzymania trwałego wpływu rodziny na przedsiębiorstwo przez kolejne jej pokolenia nie jest artykułowana w proponowanej definicji jako warunek niezbędny do uznania przedsiębiorstwa za rodzinne w przeciwieństwie do definicji behawioralnej amerykańskiej. Warunek zaangażowania się rodziny we własność i/lub zarządzanie, aby skutecznie wpływać na decyzje strategiczne przedsiębiorstwa, jest konieczny i wystarczający.

Po pierwsze, sukcesja międzypokoleniowa może dotyczyć własności lub/i zarządzania. Sam transfer własności dojdzie do skutku w każdej sytuacji i może być trwałym źródłem utrzymania dla sukcesorów, którzy z racji prawa własności będą mogli wpływać na zachowania przedsiębiorstw zgodnie ze swoimi celami i oczekiwaniami. W wielu przypadkach przedsiębiorstw typu B potrzebny jest dłuższy czas na wykształcenie i przygotowanie członka/członków rodziny do pełnienia funkcji menedżerskich i odzyskanie kontroli menedżerskiej jest kwestią czasu. Z kolei delegowanie funkcji menedżerskiej na stałe profesjonalistom spoza rodziny może dać szansę na poprawę wyników finansowych przedsiębiorstwa i będzie przejawem troski, zainteresowania i intencji trwania dziedzictwa rodzinnego. Nie ulega wątpliwości, że taka konfiguracja zaangażowania się rodziny w przedsiębiorstwo skutkuje mniejszymi możliwościami wywierania presji na decyzje strategiczne lidera/zarządu nierodzinnego, ale jako znaczący udziałowiec rodzina może je moderować.

Po drugie, największa liczba przedsiębiorstw rodzinnych jest ulokowana w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw, młodych przedsiębiorstw, będących w początkowych fazach swojego cyklu życia, walczących przede wszystkim o przetrwanie i niemyślących o przyszłości i dalekosiężnej wizji swoich biznesów. Młodzi przedsiębiorcy mogą nie mieć jeszcze swojej rodziny, dzieci lub dzieci są małe. To, że nie mają jeszcze wizji biznesu i sprecyzowanych planów co do jego kontynuacji międzypokoleniowej nie oznacza, że nie są przedsiębiorstwami rodzinnymi. Wnoszą do przedsiębiorstwa kapitał społeczny rodziny: zaufanie emocjonalne, poczucie tożsamości



*To, że młode przedsiębiorstwa
nie mają jeszcze wizji biznesu
i sprecyzowanych planów co do jego
kontynuacji międzypokoleniowej
nie oznacza, że nie są
przedsiębiorstwami rodzinnymi.*



rodziny i przedsiębiorstwa, silną infrastrukturę moralną oraz orientację na reputację przedsiębiorstwa i nazwiska rodziny. Ten unikalny dla przedsiębiorstw rodzinnych zasób ma charakter strategiczny, bo może generować źródła przewagi konkurencyjnej: silną architekturę wewnętrzną, architekturę zewnętrzną, reputację oraz pozwala generować i chronić *tacit knowledge*. Ten zasób, jako efekt intencji wpływu, powinien stanowić linię demarkacyjną pomiędzy firmami rodzinnymi a ich odpowiednikami nierodzinnymi.

Po trzecie, rodzina w sposób trwały kształtuje kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Nawet po wycofaniu się z zarządzania, pozostawia po sobie wartości, normy, które kształtować będą zachowania pozostałych uczestników.

Po czwarte, mimo istnienia intencji kontynuacji międzypokoleniowej biznesu, zaledwie 30% przedsiębiorstw rodzinnych trafia w ręce drugiego pokolenia, 12% w ręce trzeciego, a tylko 4% czwartego pokolenia. Oznacza to, że sama intencja kontynuacji międzypokoleniowej nie może być warunkiem uznania przedsiębiorstwa za rodzinne.

Po piąte, sukcesja zarządzania i własności w przedsiębiorstwach rodzinnych determinowana jest antropologiczną strukturą rodziny. Literatura dostarcza argumentów, że przedsiębiorstwa rodzinne mają silniejszą orientację przedsiębiorczą, jeśli taka intencja jest. Jednak związek między intencją a orientacją przedsiębiorczą nie ma charakteru linearnego w kontekście kolejnych pokoleń rodziny władających i zarządzających przedsiębiorstwem. Obecność intencji sukcesji rodzinnej, liczba pokoleń władających i zarządzających przedsiębiorstwem rodzinnym, antropologiczna struktura rodziny, konfiguracja powiązań rodzinnych osób zarządzających i władających przedsiębiorstwem (struktura rodziny w biznesie), liczba członków rodziny zatrudnionych w przedsiębiorstwie, wielkość

przedsiębiorstwa, sektor są cechami ważnymi dla funkcjonowania tego typu podmiotów gospodarczych i należy je potraktować jako zmienne kontrolne w badaniach empirycznych.

Propozycja definicji nie jest pozbawiona słabszych stron. Odejście od nuklearnego wzorca rodziny może nie uzyskać uznania w środowisku kulturowo tradycyjnym. W części operacyjnej wykorzystany został arbitralnie ustalony w literaturze, praktyce unijnej i giełdowej próg 25% udziału w akcjonariacie, dający kontrolę właścicielską nad przedsiębiorstwem giełdowym. Należałoby pogłębić ten wymóg zastrzeżeniem, że pozostały akcjonariat jest rozproszony. Delegowanie funkcji przywódczej profesjonalście spoza rodziny oznacza ustanie dominacji rodziny w zarządzaniu. Ponieważ struktura władzy, a raczej jej podział w spółkach, różni się w zależności od kraju, być może wskazane byłoby uwzględnienie typu B1 i B2 przedsiębiorstw rodzinnych. W typie B1 żaden członek rodziny nie pełni funkcji menedżerskiej w przedsiębiorstwie, z kolei w B2 członkowie rodziny mogliby pełnić funkcje menedżerskie poza funkcją prezesa zarządu lub mogliby pełnić funkcje niemenedżerskie.

Znaczenie praktyczne definicji

Proponowana definicja może być zastosowana bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, zarówno w procesie rozwijania paradygmatu, jak i w przedsięwzięciach badawczych. Wyodrębnienie trzech typów przedsiębiorstw rodzinnych uświadamia możliwe wzorce rozwoju i ewolucji tych podmiotów gospodarczych w czasie i ogranicza stereotyp kojarzący je głównie z sektorem mikro, małych i najwyżej średnich przedsiębiorstw. Jak każde przedsiębiorstwo, firmy rodzinne obowiązują imperatyw wzrostu i rozwoju, jeśli chcą przetrwać w dłuższym okresie. Dostosowanie się do warunków otoczenia w XXI wieku wymaga jednak zastosowania nietradycyjnych dla nich form finansowania (otwarcie struktury własności dla inwestorów pozarodzinnych) oraz promowania na stanowiska menedżerskie, przywódcze profesjonalistów także w drodze selekcji pozarodzinnej. Rodzinne zasoby finansowe i ludzkie mogą być niewystarczające, a wzorec tradycyjnego przedsiębiorstwa rodzinnego o dużej kontroli rodziny w zarządzaniu i własności na wyższych etapach wzrostu lub funkcjonujących w sektorach nowych technologii – anachroniczny. ●



Z notatnika doradcy-praktyka

6 istotnych zagrożeń dla długowieczności firm rodzinnych

Część 2. Relacje i reguły współdziałania w rodzinie

W pierwszej części artykułu, który ukazał się w 50. numerze RELACJI, pisaliśmy o zagrożeniach długowieczności firmy rodzinnej związanych z wizją i strategią oraz modelem zarządzania biznesem. Druga część traktuje o relacjach rodzinnych, wyborze następcy, regułach współdziałania i bezpieczeństwie majątku rodzinnego.



Zaburzone relacje rodzinne

Konfiguracje w firmach rodzinnych są najróżniejsze – pracują wszystkie dzieci z rodziny biznesowej oraz rodzice,



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 wypracowywaniu i wdrażaniu kompleksowych prawnych rozwiązań sukcesyjnych, realizując wielowątkowe, wymagające interdyscyplinarnej wiedzy z różnych gałęzi prawa projekty.

pracuje jedno bądź kilkoro z dzieci, jeden z rodziców. Relacje między nimi są jeszcze bardziej skomplikowane. Bywa bardzo zgodnie, bywa umiarkowanie konfliktowo, bywa też niestety toksycznie... Skupmy się na tych trudniejszych relacjach, i to wyłącznie firmowych.

Relacja rodzice – dzieci współpracujący w biznesie

Z perspektywy rodziców prowadzących biznes, dzieci zaangażowane w biznes, nawet te pełniące już funkcje kierownicze, a nawet zarządcze, bardzo często nadal postrzegane są jako „dzieciaki”, czyli osoby niedojrzałe, niezdolne do samodzielnego funkcjonowania, a przede wszystkim – podejmowania decyzji. Taka percepcja z pewnością nie sprzyja budowaniu ich autorytetu w firmie, ale przede wszystkim wywołuje u nich niezadowolenie i frustrację.

Często niedoceniani sukcesorzy mają już sporo do powiedzenia biznesowo, mają swój punkt widzenia i mają potrzebę budowania swojego osobistego niezależnego autorytetu, wynikającego również z samodzielnie podejmowanych decyzji, odnoszonych sukcesów biznesowych i zarządczych, ale także z popełnionych błędów i wynikającej z tych błędów nauki, zarówno jeśli chodzi o prowadzenie biznesu, jak i budowanie odwagi zarządczej i umiejętności radzenia sobie z warunkami niepewności i stresu.

Oczywiście nie wszyscy sukcesorzy mają w sobie tę dojrzałość i gotowość, czasami szala przychyła się w drugą stronę – są zbyt pewni swoich racji i czują się zbyt mocni, mimo braku przygotowania merytorycznego i kompetencyjnego. Nie są skorzy do uświadomienia swoich obszarów do rozwoju, doskonalenia i pracy nad nimi, nie są skorzy do przyjęcia konstruktywnej, rozwojowej informacji zwrotnej.

Na relacje członków rodziny zaangażowanych w biznes bardzo mocno przekłada się także sfera praca – dom. W wielu rodzinach biznesowych właśnie ta sfera wpływa na pogorszenie relacji – podczas spotkań rodzinnych poruszane są wątki służbowe, podczas zebrań w pracy – sprawy rodzinne. Bardzo często dochodzi do konfliktów, które rodzą chaos i dezinformację, a także – gdy świadkami takich nieformalnych rozmów w firmie są

pracownicy – obniżają morale załogi i prowadzą do spadku jej motywacji, tym samym przekładając się na niższą efektywność.

Relacja między rodzeństwem zaangażowanym w biznes

Pomiędzy rodzeństwem nie bywa tak jednoznacznie z relacjami – wzajemna akceptacja wobec zajmowanych pozycji w firmie rodzinnej oraz pozabiznesowa poprawność relacji, granie do jednej bramki w firmie i obieranie wspólnego frontu przeciw założycielom w rozgrywkach firmowych, rywalizacja ... a co gorsza, nawet kompletny brak relacji bądź pozostawanie w otwartym konflikcie...

W dwóch ostatnich przypadkach w bardzo trudnym położeniu znajduje się założyciel, któremu co do zasady bliższe jest podejście z zachowaniem reguły równego traktowania dzieci, bez względu na poziom ich zaangażowania w biznes, zasługi i osiągnięcia. Jak w sytuacji braku porozumienia między potomkami planować przyszłość firmy? Czasami sytuacje są patowe, ale warto mobilizować każdą ze stron do wyjścia poza swoją strefę komfortu i zachęcać do otwartego dialogu – w końcu w centrum jest dobro biznesu rodzinnego i rodziny biznesowej, a nie indywidualne interesy, niechęci i obawy każdej ze stron.

Gdy do tych mocno skomplikowanych rodzajów relacji między członkami rodzin biznesowych dołożymy różnorodne typy osobowości, predyspozycje i zachowania, różny poziom odporności na stres, postawy wobec zmian, cech indywidualnych dla każdego człowieka – robi się prawdziwa mieszanka wybuchowa. I niestety czasem przerasta ona emocjonalnie poszczególne osoby.

Receptą na zapewnienie trwałości relacji jest ustalenie (i koniecznie spisanie!) przez członków rodziny biznesowej jasnych i transparentnych zasad postępowania w biznesie oraz pomiędzy sobą nawzajem – stworzenie kodeksu postępowania. Dokument, mający formę pisemną, daje każdemu zaangażowanemu w biznes członkowi rodziny komfort odwołania się do wspólnie wypracowanych i ustalonych zasad postępowania, co z kolei na pewno zniweluje ryzyko nieporozumień oraz konfliktów.



Brak „godnego” następcy założyciela

Nie spotkaliśmy jeszcze założyciela firmy rodzinnej, który nie marzyłby o przekazaniu firmy swoim dzieciom. Marzenia czasami się spełniają (młodsze pokolenie obejmuje stery, przy czym – jak pokazuje doświadczenie – prędkość i warunki „jazdy próbnej” bywają różne), jednak czasami okazują się całkowicie niemożliwe do realizacji.

W wielu rodzinach biznesowych dzieci chcą iść własną drogą, chcą realizować się poza firmą rodzinną, co nie zawsze spotyka się z akceptacją rodziców i często doprowadza do konfliktowych sytuacji. U założycieli włącza się poczucie niewdzięczności („przecież budowaliśmy to wszystko dla Was”), u dzieci – albo buntu z uwagi na brak poszanowania do wyborów, albo poczucia, że skoro w oczach rodziców nie jestem wystarczająco dobry, bezpieczniej będzie realizować się poza biznesem... nikt z rodziny nie będzie mnie oceniał, rozliczał ani kontrolował.

Zawsze więc radzimy założycielom, upatrując w nich inicjatorów sukcesyjnych (choć oczywiście nie jest to reguła), by w odpowiednim czasie zadali swoim potomkom jedno proste pytanie – „czy chcesz i czy zamierzasz iść razem ze mną”? Warto więc po prostu rozmawiać – szczerze i otwarta dyskusja, konfrontacja planów, a przede wszystkim rozpoznanie oczekiwań i planów każdego członka rodziny, pozwoli ustalić zgodną wizję przyszłości firmy w kategorii długowieczności biznesu w naszej rodzinie. Brzmi naprawdę rozsądnie, zważywszy, że ze sparingów międzypokoleniowych i synergii płynącej ze zderzenia doświadczenia i wiedzy założycieli z energią i pomysłami sukcesorów, naprawdę można wypracować wartościowe rozwiązania i dla rodziny, i dla biznesu.

A skoro w rodzinie biznesowej nie ma opcji, by stery przejęło młodsze pokolenie (lub w ogóle nie ma następców tudzież są jeszcze za młodzi, gdy założyciel zamierza już ustąpić), nim zacznie się szukać na zewnątrz, warto rozejrzeć się po własnym podwórku i w gronie pracowników wyłonić osobę, duet oraz zespół zarządzający, któremu zostanie powierzone zarządzanie. Często okazuje się, że wewnątrz są godni następcy. Oczywiście w takich

Dobry scenariusz zmiany powinien zawierać przygotowanie nie tylko menedżera, ale także otoczenia i samej organizacji.

scenariuszach (czy to z zewnętrznym, czy to z wewnętrznym menedżerem) założyciele z reguły nadal myślą o członkach swojej rodziny i – mimo braku ich chęci do aktywnego uczestniczenia w zarządzaniu – lokują ich w roli tzw. pasywnych właścicieli czy też członków organów nadzorujących z udziałem we własności, nie tylko celem zapewnienia im bezpiecznej przyszłości, ale także trwałości rodzinnego charakteru biznesu. W końcu firma nadal będzie należeć do rodziny.

Wracając do transferu zarządzania – czy to do zewnętrznego, czy to wewnętrznego menedżera, droga, przez którą przemierza nestor, bywa wyboista, a do tego głowa nie jest wolna – szereg w niej wątpliwości.

Czy jestem gotowy zaufać i powierzyć „moje dziecko” osobie spoza rodziny? Czy mój następca włoży w tę firmę tyle wysiłku co ja i na pierwszym miejscu postawi jej dobro? Czy szybko się wdroży i czy podoła? Czy pracownicy uznają autorytet nowego szefa i podporządkują się jego decyzjom? Czy kultura organizacyjna i kodeks wartości pozostaną bez zmian? Czy kierunek, który wybierze nowy zarządzający zapewni rozwój i stabilność mojej firmie? Jak zmierzyć i zobiektywizować ocenę gotowości, dojrzałości i kompetencji? Czy moja właścicielska intuicja jest wystarczająca? Jak zarządzić dokonaniem wyborem w rodzinie i w firmie, żeby nie spowodować konfliktów?

Co jest receptą? Dobry scenariusz zmiany – przygotowanie nie tylko menedżera (w przypadku wewnętrznego bardzo często doszkolenie w obszarze zarządczym – profesjonalne kursy, praca z coachem, mentorem; w odniesieniu do zewnętrznego – wielogodzinne rozmowy dot. biznesu, wchodzenie w detale operacyjne, liczne spotkania z załogą), ale także otoczenia i samej organizacji. W firmach rodzinnych relacje z kluczowymi klientami, dostawcami, odbiorcami często utrzymywane są bezpośrednio przez



fot. VectorMine/ Adobe Stock

samego właściciela, dlatego też kontrahenci powinni być świadomi zmiany, jaka ma zajść na stanowisku zarządzającego. Przejmujący stery powinien zacząć budować relacje z zespołem możliwie szybko, powinien być na spotkaniach z pracownikami, nawet częściowo je prowadzić, by stopniowo zyskać w oczach personelu uznanie i budować swój autorytet.



Brak wyraźnych reguł współdziałania w firmie rodzinnej

Nierzadko problemem, z jakim stykamy się współpracując z firmami rodzinnymi, jest niejasność zasad współpracy w przedsiębiorstwie i rodzinie biznesowej. Występowanie w kilku rolach jednocześnie: wspólnika, osoby zarządzającej lub zaangażowanej w działalność biznesową oraz członka rodziny sprawia, że w ramach współpracy trzeba pogodzić wiele punktów widzenia i sprzecznych interesów. Z pewnością sytuacji nie ułatwia brak transparentnej komunikacji w zakresie wzajemnych oczekiwań, wizji rozwoju firmy oraz sposobu zarządzania nią. Problem ten staje się szczególnie widoczny, gdy w firmie rodzinnej wzrasta zaangażowanie sukcesorów, ukształtowanych w innych niż nestory okolicznościach, chcących brać aktywny udział w podejmowaniu decyzji, posiadających nowe pomysły na rozwój firmy czy też usprawnienie jej działania.

Rozmawiając z przedstawicielami firm rodzinnych często słyszymy, że brak ustalonych reguł postępowania w stosunkach firmowych, jak i pomiędzy członkami rodziny biznesowej, utrudnia wzajemną komunikację, prowadzi do konfliktów i dezorganizuje pracę pozostałych pracowników przedsiębiorstwa. Członkom rodziny biznesowej często brakuje forum do wymiany poglądów, pracownicy firmy nie znają zakresu kompetencji poszczególnych członków rodziny, a zarządzanie pozostaje wyłączną domeną nestorów, niezależnie od ról pozostałych członków rodziny i kluczowych pracowników firmy.

Stąd tak istotne jest określenie wzajemnych reguł współdziałania w ramach firmy rodzinnej, co pozwala na zagwarantowanie zarówno interesów członków rodziny, jak i działalności firmy, w tym dobrostanu jej pracowników – osób spoza grona rodzinnego. Operacja ta winna się odbyć na dwóch poziomach: korporacyjnym i właścicielskim.

W zakresie ładu korporacyjnego – członkowie rodziny biznesowej, których firma działa jako spółka, powinni szczególną uwagę poświęcić odpowiedniemu ukształtowaniu umowy spółki, w ramach której określone zostaną przede wszystkim: zasady zbywania udziałów w spółce (a zatem w jakim trybie członkowie rodziny mogą wyjść z firmy rodzinnej), katalog decyzji, co do których zgodę wyrazić muszą wszyscy wspólnicy spółki, krąg osób uprawnionych do dziedziczenia udziałów spółki czy też zabezpieczenie interesów firmy i rodziny poprzez odpowiednie sformułowanie zakazu konkurencji. Uszyta na miarę umowa spółki ustanowi wspólnikom reguły funkcjonowania

i jednocześnie chronić będzie długowieczność firmy rodzinnej – w szczególności na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń (np. przystawionej „czarnej owcy” chcącej sprzedać udziały w spółce podmiotowi konkurencyjnemu).

Poza umową spółki, niezmiennie pomocnym narzędziem jest umowa wspólników – umowa sukcesyjna określająca zasady współdziałania członków rodziny we wszystkich kwestiach związanych z firmą rodzinną, jak na przykład: sposobu podejmowania decyzji, dzielenia się obowiązkami, cyklicznych spotkań wspólników czy też osobistego zaangażowania w działalność firmy rodzinnej. Umowa wspólników stanowi w tym wypadku porozumienie członków rodziny, które w razie ewentualnego sporu będzie stanowić dowód przyjętych zasad, do których można się w każdym momencie odwołać i rozstrzygać o sposobie współdziałania.

Dojrzałe rodziny biznesowe decydują się również na sporządzenie konstytucji rodzinnej – dokumentu, który ma na celu ukształtowanie sposobu oddziaływania rodziny na biznes oraz zagwarantowania harmonijnego funkcjonowania firmy w kolejnych pokoleniach rodziny. W odróżnieniu od umowy wspólników, która jest dokumentem o charakterze bieżącym, konstytucja firmy rodzinnej stanowi o wartościach, dziedzictwie i współdziałaniu członków rodziny z perspektywy długowieczności firmy rodzinnej.



Zabezpieczenie majątku rodzinnego

Rodziny biznesowe zwykle koncentrują się na rozwoju firmy tak dalece, że kwestia zabezpieczenia majątku prywatnego schodzi na dalszy plan. Choć wydawać by się mogło, że przedsiębiorcy powinni priorytetowo potraktować sprawę zabezpieczenia owoców swojej ciężkiej pracy, zwykle odkładają ten temat na później. Niewątpliwie jest to zagadnienie, któremu właściciele firm rodzinnych powinni poświęcać zdecydowanie więcej uwagi.

W pierwszej kolejności istotna jest forma prawna prowadzenia działalności, która każdorazowo powinna być dostosowana do prowadzonego biznesu. Finalny wybór będzie uzależniony od rodzaju działalności, jej wielkości,

ryzyk związanych z dostawcami, odbiorcami czy potrzebą transferu zysków do majątku prywatnego. Odpowiednia forma prawna może zabezpieczać majątek prywatny przed ponoszeniem odpowiedzialności za długi firmy. Dodatkowo również zmiana formy prawnej może prowadzić do zmniejszenia obciążeń fiskalnych związanych z prowadzeniem działalności i w efekcie – zwiększeniem rentowności prowadzenia biznesu.

Działaniem pozwalającym na zabezpieczenie majątku rodzinnego może być także wydzielenie określonych aktywów (np. nieruchomości) lub określonej, niegenerującej ryzyk części działalności do odrębnego podmiotu, tak aby główne ryzyka płynące z działalności operacyjnej firmy nie zagrażały całości firmowego majątku. Takie działanie może stanowić również element budowania zabezpieczenia emerytalnego dla nestorów, by przekazując pokoleniową pałeczkę sukcesorom posiadali oni odpowiednie środki finansowe na przyszłość.

Istotną polisą ubezpieczeniową dla firmy rodzinnej jest również spisanie testamentów określających sposób rozporządzenia własnością w firmie rodzinnej przez jej właścicieli. Brak odpowiednich rozporządzeń w zakresie własności firmy może doprowadzić bowiem do sporów pomiędzy spadkobiercami i paraliżu firmy wskutek konfliktu wspólników oraz rozpadu więzi rodzinnych. Jasne określenie kręgu spadkobierców firmy rodzinnej pozwoli na płynne przekazanie własności spadkobiercom i niezakończoną działalność firmy rodzinnej.

Podsumowanie

Chociaż przed wieloma polskimi firmami rodzinnymi jeszcze długa droga do osiągnięcia długowieczności na miarę francuskich – stuletnich, dwustuletnich i starszych przedsiębiorstw – to już teraz powinny zatroszczyć się o swoje obszary problemowe, tak aby działalność firmy w kolejnych latach i pokoleniach była możliwa oraz pozwalała na rozwój firmy. Budowa wspólnej misji i wizji, kształtowanie stosunków rodzinnych i firmowych, poszukiwanie sukcesyjnej drogi przedsiębiorstwa, ustalenie zasad współpracy i zabezpieczenie majątku rodziny to zadania, z jakimi mierzyli, mierzą lub będą się mierzyć wszyscy przedsiębiorcy rodinni. Warto na te wyzwania przygotować się z wyprzedzeniem, tak aby firma rodzinna mogła cieszyć się kilkusetletnią historią. ●

Jak powstawała fundacja rodzinna?

To było ponad 10-letnie zmaganie, wprawdzie z brakiem zrozumienia polityków, potem z ich kalkulacją zysku *politycznego*, a dopiero na końcu to była praca merytoryczna. Udało się dzięki wytrwałości i współpracy wielu osób z wielu stron.

Istota fundacji rodzinnych

Fundacje rodzinne są narzędziem wspierającym zarządzanie sukcesją w praktycznie wszystkich rozwiniętych gospodarkach. W pierwszej dekadzie XXI wieku, polskie władze, i tym samym system prawny, nie miały praktycznie żadnych instrumentów dla sukcesji poza prawem spadkowym zorientowanym na dzielenie majątku, a nie na integrację zarządzania coraz bardziej dojrzałymi i skomplikowanymi organizacyjnie i prawnie firmami rodzinnymi. Systematyczna praca Inicjatywy Firm Rodzinnych od 2008 r. krok po kroku zmieniała świadomość rządzących i w toku dyskusji pojawiały się kolejne rozwiązania tworzące paletę instrumentów prawnych sukcesji: zapis windykacyjny (2011), ustawa o zarządzie sukcesyjnym (2018). Jednak wciąż nie było instrumentu adresowanego do rodzin prowadzących swoje interesy poprzez spółki handlowe. Co więcej, sukcesja obciążona była patrzeniem przez perspektywę spadku, a nie długoterminowego i sprawnego zarządzania różnorodnymi interesami członków rodziny. Próby godzenia często sprzecznych interesów i wartości rodziny i biznesu przy pomocy *Konstytucji rodzinnej* czy różnych umów cywilno-prawnych nie dawały skutecznych rezultatów, bo nie odwoływały się do jasno określonej instytucji prawa, czyli polskiej fundacji rodzinnej. W międzyczasie setki polskich rodzin zaczęło korzystać z analogicznych rozwiązań zagranicznych.

IFR widziała ten problem już w 2013 roku i wprawdzie zorganizowała badanie wśród przedsiębiorców, żeby prawodawcom przedstawić obraz rzeczywistych potrzeb. Grono kilkunastu ekspertów przygotowało podsumowanie badań, wnioski, założenia inicjatywy ustawodawczej w zakresie fundacji rodzinnej oraz ocenę skutków regulacji i w marcu 2014 r. przekazano je do Kancelarii Prezydenta



Tomasz Budziak

Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, Ekspert Biznesu Rodzinnego

RP. Niestety, prawodawcy i rządzący uznali, że priorytetem powinna być ochrona jednoosobowych działalności gospodarczych w obliczu śmierci właściciela, co w końcu zaowocowało ustawą o zarządzie sukcesyjnym. Dopiero w 2019 Ministerstwo Rozwoju i Technologii (obecna nazwa), podjęło trud stworzenia wstępnej koncepcji fundacji rodzinnej w polskim prawie, jednak nim prace się rozpędziły, to priorytetem stał się COVID. Dopiero wiosną 2021 rozpoczęły się konsultacje społeczne nad udostępnioną, pierwszą i kompletną wersją ustawy. W konsultacjach brały udział setki osób z wielu organizacji biznesu oraz firm. Kalendarium starań o wypracowanie ustawy o fundacji rodzinnej zamieszczono poniżej.

Najtrudniejsze kwestie

Najtrudniejsze było wypracowanie nowatorskiej formy opodatkowania, umożliwiającej zwolnienie podatkowe dla otrzymywanych dywidend i ryczałtowe opodatkowanie świadczeń na rzecz najbliższej rodziny. W końcu, po prawie roku pojawiło się odpowiednie rozwiązanie. Także rewolucja w sprawie zachowków w celu zachowania integralności biznesu i majątku rodzinnego wymagała pokonywania oporów mentalnych.

W porównaniu z podobnymi rozwiązaniami w innych krajach polska fundacja rodzinna charakteryzuje się pewnymi unikalnymi cechami:

1. Nie wymaga licencjonowania osób zarządzających fundacją (jak np. w Lichtenstein).

2. Zezwala na prowadzenie działalności w niektórych obszarach (w innych krajach dominuje zakaz).
3. Ryczałtowe opodatkowanie świadczeń dla beneficjentów (to zwykle sfera regulowana osobno).
4. Swobodne podejście do trwałości regulacji wewnętrznych i okresu trwania fundacji rodzinnej – należy zauważyć, że to może być zaleta lub wada, w zależności od celów fundatora, jego wizji rodziny i zdolności jej członków oraz okoliczności. Jedni fundatorzy postawią na niewzruszalność pierwotnych postanowień, inni wręcz przeciwnie – na maksymalną elastyczność.

Teraz przedsiębiorcy rodzinni będą mogli wykorzystać nowy instrument sukcesji do budowy silnej firmy, co wymaga czasu i kapitału oraz odpowiednich relacji między biznesem a rodziną. Obawy mogą rodzić pokusy skupienia się wyłącznie na profitach podatkowych i celach optymalizacji podatkowej. Na pewno wielu potencjalnych fundatorów będzie kuszonych zwolnieniem z CIT i korzystnym ryczałtowym opodatkowaniem wypłat dla beneficjentów. Jednak należy przestrzec, że agresywna optymalizacja podatkowa może skończyć się źle, ponieważ nadal obowiązują przepisy o obejściu prawa, schematach podatkowych itp. uszczelnienia systemu podatkowego. Zatem pomysły, aby fundacje rodzinne służyły przede wszystkim jako wehikuł unikania opodatkowania mogą doprowadzić do usztywnienia obecnie przyjaznego nastawienia Ministerstwa Finansów i zaowocować zaostreniem regulacji. To byłaby wielka szkoda! Wiele zależy od samych potencjalnych fundatorów oraz atmosfery tworzonej wokół nowej instytucji przez środowiska biznesowe oraz profesjonalnych doradców. Za kilka lat przyjdzie do oceny praktycznych skutków działania fundacji rodzinnych i oby ta praktyka służyła faktycznemu celowi, czyli budowie wielopokoleniowego kapitału polskiego biznesu rodzinnego.

Kalendarium działań IFR w związku z legislacją dot. fundacji rodzinnej:

- **2013 – listopad** Zarząd IFR z inspiracji Kancelarii Prezydenta RP (po wcześniejszych wielokrotnych i owocnych kontaktach) przyjął uchwałę w sprawie rozpoczęcia prac wraz z grupą ekspertów nad założeniami inicjatywy ustawodawczej ws. fundacji rodzinnej.
- **2014 – luty** grupa kilkunastu ekspertów pro bono z kancelarii prawnych DZP, Wardyński i Wspólnicy i CMS CMCK oraz z KBA przygotowała badanie nt. barier sukcesji.

- **2014 – marzec** wyniki badań i pracy ekspertów zostały zebrane w kilkunastostronicowym Memorandum nt. fundacji rodzinnej i przekazane do Kancelarii Prezydenta RP. Memorandum zawiera podsumowanie badań, wnioski, założenia inicjatywy ustawodawczej oraz ocenę skutków regulacji (OSR).
- **2014 – listopad** – kolejne memorandum i spotkanie w Kancelarii Prezydenta.
- **2015** – brak realnych postępów ze względu na zmiany polityczne w Polsce.
- **2016** – podjęcie kontaktów z Ministerstwem Rozwoju jako najbardziej zainteresowanym organem władzy wykonawczej.
- **2016 – sierpień** rozpoczęcie merytorycznych spotkań z Ministerstwem Rozwoju ws. fundacji rodzinnej.
- **2017 – 2019** regularne kontakty z Ministerstwem Rozwoju, w tym dyskusje na temat fundacji rodzinnej podczas dorocznych zjazdów firm rodzinnych; jednak Ministerstwo w pierwszej kolejności postanowiło realizować inicjatywę ustawodawczą dotyczącą zarządu sukcesyjnego, jako skierowanej do teoretycznie większej liczby przedsiębiorców. Ten wybór zahamował praktycznie postępy prac nad fundacją rodzinną do połowy roku 2019.
- **2019 – listopad** na 12. zjeździe firm rodzinnych w Warszawie prezentacja badań IFR na temat oczekiwań przedsiębiorców rodzinnych wobec fundacji rodzinnej i prezentacja Zielonej Księgi nt. fundacji przez Ministerstwo Rozwoju.
- **2020** wybuch epidemii COVID-19 zepchnął toczące się prace nad fundacją rodzinną na dalszy plan.
- **2021 – marzec – maj** intensywny udział IFR w konsultacjach społecznych projektu ustawy o fundacjach rodzinnych.
- **2021 – październik** publikacja nowej wersji ustawy po konsultacjach społecznych, z aktywnym udziałem IFR.
- **2022 – maj** pierwsze spotkania z posłami z Ministerstwem Rozwoju i Finansów w Sejmie nt. przyspieszenia prac nad fundacją.
- **2022 – wrzesień – grudzień** – praca na Komisjach Sejmowych oraz Senackich, aż do uchwalenia ustawy przez Sejm.
- **2023 – styczeń** udział w pracach Komisji Senackich w sprawie możliwych poprawek do ustawy przegłosowanej w Sejmie oraz kolejna runda prac w Komisjach Sejmowych w celu uchwalenia ostatecznej wersji ustawy.
- **22 maja 2023** – ustawa o fundacji rodzinnej wchodzi w życie. ●



Spotkanie w Krakowie – wspomnienia i przyszłość

„Prasa, Watsonie, jest najcenniejszą instytucją, jeżeli wiesz, jak z niej korzystać”

Arthur Conan Doyle, *Powrót Sherlocka Holmesa*

Nasze firmowe rodzinne RELACJE towarzyszą nam już od 10 lat. 20 stycznia w Krakowie z okazji wydania 50. numeru w iLabie Plus – kreatywnej przestrzeni firmy Eurokreator spotkali się redaktorzy, współpracownicy oraz czytelnicy Relacji.

To był dobry czas na wspomnienia, podsumowanie dokonanych, ale także zastanowienie się, jaka ma być przyszłość naszego firmowo-rodzinnego magazynu. Historia RELACJI jest nierozdzielnie związana ze stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych, dlatego też nasze seminarium otworzyła Prezes IFR Ewa Sobkiewicz. Podczas swojego wystąpienia odniosła się do wspólnej drogi, która łączyła i łączy stowarzyszenie i magazyn. RELACJE towarzyszyły zawsze najważniejszym działaniom i wydarzeniom IFR, m.in. projektowi Firmy Rodzinne II oraz corocznemu u-Rodzinom – kongresom firm rodzinnych.



Rafał Kunaszyk

Współwłaściciel firmy Eurokreator sc i Eurokreator T&C Sp. z o.o., Prezes Małopolskiego Oddziału Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. Innowator, trener, ekspert w zakresie rozwoju kompetencji, partnerstw i B+R.

Nie byłoby pięćdziesiątego, a nawet pierwszego numeru bez determinacji i zaangażowania redaktorki naczelnej Marii Adamskiej. Podczas rozmowy wróciliśmy wspomnieniami do pierwszego numeru. Kiedy powstał pomysł na pismo firm rodzinnych, jaka była pierwotna koncepcja i kto włączył się do prac redakcyjnych. Nie mogło zabraknąć także wątków dotyczących pierwszych redakcyjnych dyskusji i różnorodności koncepcji, jaka miała być szata graficzna. Każdy następny numer integrował środowisko

fot. archiwum Eurokreator



osób piszących o firmach rodzinnych. Efekt to 632 publikacji i 1765 stron, ale także cytowania w publikacjach naukowych, setki relacji między autorami a firmami rodzinnymi z całego kraju i oczywiście inspiracje dla wielu inicjatyw wspierających środowisko firm rodzinnych.

W naszej wymianie myśli odnieśliśmy się także do najważniejszego wyzwania. W jaki sposób przedsiębiorców rodzinnych zachęcić do czytania, ale także dzielenia się swoim doświadczeniem. Na koniec rozmowy redaktorka naczelna podzieliła się swoimi marzeniami – systematyczna organizacja debat redakcyjnych i rozwój zespołu redakcyjnego. Pierwszy krok już został wykonany. Do redakcji RELACJI dołączył w randze zastępcy redaktorki naczelnej Jarosław Błaszczak, z pokolenia sukcesorów firm rodzinnych.

Wątki poruszone podczas rozmowy były kontynuowane przez zaproszonych gości. Każdy z nich zaprezentował swój obszar zainteresowań oraz własną perspektywę, czym jest i czym powinien wyróżniać się na rynku wydawniczym magazyn firm rodzinnych. W tej części zabrali głos autorzy RELACJI: Urszula Hoffman, Alicja Wejner, Wojciech Popczyk i Łukasz Martyniec.

Zwieńczeniem spotkania była debata na temat wyzwań, przed jakimi stoją firmy rodzinne, jakiej wiedzy potrzebują przedsiębiorcy, z jakich form edukacji chcą korzystać, jak docierać do nich, jaka forma przekazu wiedzy jest dla nich najbardziej efektywna. Debatę z udziałem przedsiębiorców: Ireny Kurdziel, Andrzeja Barańskiego, Kamila Błaszczaka oraz Renaty Muszyńskiej poprowadził Jarosław

Błaszczak – współwłaściciel zarządzający w firmie rodzinnej B&B Słodycze z Pomysłem.

Na koniec spotkania była lampka szampana i rozmowy w przyjacielskiej atmosferze, jaki będzie 100. numer i kiedy znowu będziemy mieli okazję do świętowania. Po części oficjalnej uczestniczyliśmy w wieczorze autorskim Adama Kwaśnego – pisarza, podróżnika i scenarzysty. Przenieśliśmy się do Hawany, w rytmie samby i jazzu odsłanialiśmy różne etapy historii Kuby, odkrywaliśmy jej polskie ślady i poznawaliśmy losy mieszkańców zmagających się z biedą i wyzwaniami codziennego życia. I pewno ktoś może zapytać, jakie znaczenie dla firm rodzinnych ma historia tak odległego kraju. Pierwsza lekcja to, że w sytuacji ogromnych problemów gospodarczych i społecznych można cieszyć się życiem. Druga lekcja odnosi się do naszej świadomości, jak daleką drogę przeszliśmy w rozwoju od 1989 roku.

Co wynika z naszego spotkania podsumowującego prawie dziesięć lat działalności i 50 numerów Magazynu RELACJE? O firmach rodzinnych możemy znaleźć dużo informacji. Jednak „informacja znaczy bardzo niewiele, jeśli nie idzie w parze z doświadczeniem” (Clarence Day). A to właśnie artykuły zamieszczane w RELACJACH opierają się na wieloletnim doświadczeniu przedsiębiorców rodzinnych, naukowców, doradców. Firmy rodzinne potrzebują swojego własnego pisma, a RELACJE potrzebują jak największej liczby czytelników. Ta wzajemna wymiana korzyści będzie nadal integrowała przedsiębiorców, naukowców i doradców, budując ich trwałą wartość i markę na pokolenia. ●



Solidarni z Ukrainą



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych