



WARTOŚĆ FIRMY RODZINNEJ



- 4_** **Komponenty wartości przedsiębiorstwa rodzinnego**
| dr hab. Wojciech Popczyk, prof. UŁ
- 7_** **Wartość Firmy Rodzinnej z perspektywy pokoleniowej**
| Ewa Kuraszkiewicz
- 10_** **Wartość Firmy Rodzinnej**
| Olga Drzewiecka-Panak, Małgorzata Rekosz-Piekarska
- 12_** **Wartość firmy rodzinnej a kultura organizacyjna**
| Małgorzata Popielewska
- 17_** **Inaczej o wartości przedsiębiorstwa, czyli opowieść o biznesie poparta danymi finansowymi**
| Małgorzata Kaczmarczyk-Białecka
- 19_** **Czym dla mnie jest wartość firmy rodzinnej?**
| Paweł Czabak
- 22_** **Wartości firmy rodzinnej**
| Barbara Rożek
- 25_** **Zarządzanie przez wartości. Gdy wartości stają się Szefem**
| Agnieszka Musiał-Terlecka
- 27_** **Wartości firmowe**
| Maciej Sasin
- 31_** **Zarządzanie ryzykiem jako klucz do sukcesu firmy rodzinnej**
| Patrycjusz Rodzyński
- 35_** **II Kongres Przedsiębiorstw Rodzinnych „Sukcesja w biznesie” w Krakowie**
- 38_** **Uczestnicy o Kongresie**

relacje

Wydawca:

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



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Zastępca redaktor naczelnej

Jarosław Błaszczak

Skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:

RECEVENT
www.recevent.pl

Okładka:

Andrii, VectorMine/adobe.stock.com

Fotografie ilustracyjne:

adobe.stock.com

Kopiowanie, 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
śródytułów.





Maria Adamska

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



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Wartość to coś dla nas cennego i ważnego, także w wymiarze etycznym, moralnym. W oddawanym dzisiaj 56. numerze Magazynu Firm Rodzinnych otwieramy się na ten bardzo istotny temat, jakim jest wartość firmy rodzinnej. Jak się okazuje, wartość ta może być bardzo różnie rozumiana, ma ponadto wiele wymiarów i zależy od osobistego stosunku do rodzinnego biznesu. Bo z jednej strony to majątek, dorobek rodziny, miejsce pracy i źródło dochodów rodziny, ale z drugiej to coś znacznie większego. Wiele wyjaśnia całościowe ujęcie tematu przez prof. Wojciecha Popczyka w artykule „Komponenty wartości przedsiębiorstwa rodzinnego”, który analizując różne składowe tej wartości wymienia także element emocjonalny. *Przedsiębiorstwo rodzinne jest rodzajem „swoistej pamiątki”, która przywołuje wspomnienia i emocje, chwile i ludzi, którzy pozostawili ślad w życiu członków rodziny założycielskiej* – pisze prof. Wojciech Popczyk. Czy tylko dla właścicieli, dla rodziny?

Może nawet częściej niż założyciele, wartość firmy rodzinnej oceniają i doceniają kolejne pokolenia, traktując z szacunkiem tradycję i dokonania poprzedników. Ewa Kuraszkiewicz, przedstawicielka czwartego pokolenia firmy rodzinnej PASO Polska, w artykule „Wartość Firmy Rodzinnej z perspektywy pokoleniowej” zauważa wartość tradycji, ale także konieczność zachowania pewnej równowagi: *Dla sukcesorów wartość interesu rodzinnego może wiązać się z kontynuacją dziedzictwa, ale także z dążeniem do rozwoju*. Barbara Rożek, sukcesorka, w swojej publikacji

„Wartości firmy rodzinnej – siła napędowa Rożek Brokers Group” stwierdza, że firma ma dla niej wartość sentymentalną, o którą trzeba dbać mając na względzie historię rodziny wpisaną w jej dzieje. Na jeszcze inny aspekt zagadnienia zwraca uwagę Małgorzata Kaczmarczyk-Białecka, pisząc w artykule „Inaczej o wartości przedsiębiorstwa, czyli opowieść o biznesie poparta danymi finansowymi” o roli opowieści w budowania wartości firmy.

Zafrapować mogą pytania stawiane przez Małgorzatę Rekosz-Piekarską i Olgę Drzewiecką-Panak w artykule „Wartość Firmy Rodzinnej”, np.: *To ile byłbyś gotów zapłacić za relacje w firmie opierające się na zaufaniu, zmniejszające poziom lęku i oporu współpracujących z Tobą osób?*

Słowo „wartość” pojawia się także w innych kontekstach. W kilku artykułach autorzy poruszają znaczenie wartości w zarządzaniu, pisząc o zarządzaniu opartym na wartościach, o kulturze organizacyjnej opartej na wartościach. Kojarzenie wartości firmy z systemem wartości rodziny dowodzi znaczenia tego komponentu etycznego w postrzeganiu firmy rodzinnej. Polecam uwadze Czytelników wszystkie artykuły, w których znajdują Państwo wiele ciekawych rozważań o znaczeniu kultury organizacyjnej, rozważania na temat wartości w zarządzaniu personelem czy o zarządzaniu ryzykiem.

W numerze zamieszczamy także informację o II Kongresie Przedsiębiorstw Rodzinnych „Sukcesja w Biznesie” – to ważne dla środowiska wydarzenie odbyło się 23-24 maja br. w Krakowie.

Życzę przyjemnej i pożytecznej lektury. ●



Komponenty wartości przedsiębiorstwa rodzinnego

Czym jest wartość?

Wartość jest atrybutem wszystkiego co cenne, rzadkie, godne pożądaniami i co stanowi cel ludzkich dążeń. Jest ważna z punktu widzenia rozwoju cywilizacji, czego dowodzi odrębny dział filozofii, jako królowej nauk, aksjologia, która bada naturę wartości, ustala normy i kryteria wartościowania oraz hierarchię wartości. W szerokim znaczeniu – aksjologia jest ogólną teorią wartości, nauką o wartościach, wieloaspektowymi rozważaniami ogólnoteoretycznymi dotyczącymi pojęcia wartości, wywodzącymi się z etycznych koncepcji dobra.

W naukach ekonomicznych i tych o zarządzaniu byty mają swoją wartość determinowaną a) kosztami ich wytworzenia, b) funkcjonalnością użytkową (propozycją korzyści dla zainteresowanych, zdolnością do zaspakajania potrzeb), c) relacją wymienną (kształtowaniem się podaży-popytu na nie na rynku).

Z punktu widzenia psychologicznego dodatkową determinantą wartości są emocje. Cena stanowi w każdym przypadku czasowo-przestrzenną reprezentację wartości.



dr hab. Wojciech Popczyk, prof. UŁ

Wydział Zarządzania, Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego

Rachunkowość jako kanwa rozważań nad wartością przedsiębiorstwa rodzinnego

Tematem przewodnim tego numeru RELACJI jest **wartość przedsiębiorstwa rodzinnego**. Kanwą rozważań nad wartością przedsiębiorstwa rodzinnego może i powinna być specjalność w naukach o zarządzaniu i jakości – rachunkowość, ponieważ wartość przedsiębiorstwa najczęściej odnosi się do jego aktywów (zasobów). To one są w stanie dostarczyć przedsiębiorcom i inwestorom wolnych przepływów pieniężnych (zysków). W przypadku inwestorów wartość jest kwotą pieniężną, jaką inwestor chce, jest gotowy zapłacić za przyszłe, ponadprzeciętne zyski i korzyści (ekonomika skali, efekt synergii) dzięki



wejściu w posiadanie aktywów biznesowych. Oszacowana wartość aktywów jest funkcją czasu wyceny, poniesionych nakładów na ich wygenerowanie, stopnia ich zużycia: fizycznego i moralnego, prognozowanych korzyści ekonomicznych, perspektywicznych zysków, ich bieżącej wartości rynkowej.

Wartość przedsiębiorstwa a wartość firmy

Z perspektywy rachunkowości można mówić o *wartości księgowej przedsiębiorstwa* i *wartości rynkowej przedsiębiorstwa*. Ta pierwsza jest sumą aktywów netto przedsiębiorstwa (wartość aktywów minus zobowiązania). Wartość rynkowa wyraża gotowość inwestorów do kupna całości przedsiębiorstwa za określoną cenę. Pożądaną sytuacją z punktu widzenia przedsiębiorcy/właściciela jest, aby potencjalnie wartość rynkowa przewyższała wartość księgową. Jeśli tak będzie, to różnica między zapłaconą ceną za całe przedsiębiorstwo a sumą wartości netto jego poszczególnych aktywów z bilansu nazywa się **wartością firmy**. Tworzywem *wartości firmy* są te zasoby niematerialne przedsiębiorstwa, ten kapitał intelektualny, których z uwagi na ich naturę nie można uwzględnić w bilansie. Nie ma metody ich indywidualnego pomiaru. W przedsiębiorstwach giełdowych, aby aktywa bilansowały się z ich wartością rynkową, przewidziano pozycję zbiorczą po stronie aktywów „zasoby niematerialne i prawne”. Do takich zasobów niematerialnych zaliczyć można: wartości, postawy, kompetencje zatrudnionych (kapitał ludzki), reputację, kulturę organizacyjną, markę, znaki towarowe, lokalizację, bazy danych (kapitał intelektualny strukturalny) oraz relacje wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa (kapitał relacyjny, społeczny wewnętrzny i zewnętrzny). W gospodarce XXI wieku to właśnie zasoby niematerialne decydują o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego potencjale generowania przychodów, a zatem powiększania *wartości przedsiębiorstwa* i *wartości firmy*. W przypadku spółek giełdowych można łatwiej oszacować *wartość firmy* niż w przypadku przedsiębiorstw niegiełdowych. Kurs akcji pomnożony przez ilość akcji pozwala oszacować wartość rynkową przedsiębiorstwa. Wystarczy od wartości rynkowej przedsiębiorstwa odjąć wartość aktywów bilansowych netto, aby otrzymać *wartość firmy*. Przedsiębiorcy władający i zarządzający przedsiębiorstwami niegiełdowymi dowiadują się o wartości swojej firmy w momencie sprzedaży jej części lub całości. Wtedy *wartość*

Wartość firmy rodzinnej to cenny, pożądany atrybut przedsiębiorstwa dla członków rodziny właścicielskiej, zarządzających, kooperantów, klientów i pracowników.

firmy stanowi różnicę między zaoferowaną przez inwestora ceną zakupu a wartością netto aktywów. Może się okazać, że nie będzie nadwyżki lub cena zakupu będzie nawet niższa niż wartość aktywów (ujemna wartość firmy). Oznaczać to może brak wartościowych dla inwestora zasobów niematerialnych w ofercie.

Wartość firmy rodzinnej

Skoro wiadomo już jak rozumie się pojęcie *wartości firmy*, proponuję wprowadzić w tym miejscu rozważań pojęcie **wartości firmy rodzinnej**. Najczęściej jest to cenny, pożądany atrybut przedsiębiorstwa dla członków rodziny właścicielskiej i zarządzającej nim, dla kooperantów i klientów, pracowników, a niekoniecznie dla inwestorów zewnętrznych spoza rodziny. Materią *wartości firmy rodzinnej* są: a) kapitał społeczny rodziny (zaufanie emocjonalne, lojalność, solidarność, poczucie tożsamości, silna infrastruktura moralna, potrzeba silnej reputacji rodziny, jej nazwiska), b) racjonalne procedury sukcesyjne, gwarantujące transfer międzypokoleniowy i długowieczność, c) bezpieczeństwo finansowe członków rodziny, d) kapitał emocjonalny często nazywany wartością emocjonalną. Ten czwarty, ostatni komponent *wartości firmy rodzinnej* wymaga rozwinięcia. Otóż wspomnienia definiują naszą tożsamość, opowiadają nasze historie, kształtują nasze zachowania i przyszłość. Dlatego ludzie je kultywują. Przedsiębiorstwo rodzinne jest rodzajem „swoistej pamiętki”, która przywołuje wspomnienia i emocje, chwile i ludzi, którzy pozostawili ślad w życiu członków rodziny założycielskiej. Emocjonalna wartość pamiętek polega na ich zdolności do wywoływania głęboko skrytych uczuć i pozwala nam doświadczać ich jeszcze raz mimo nieubłagalnego upływu czasu. Przedsiębiorstwo rodzinne jest też świadectwem postawy życiowej założycieli i kolejnych pokoleń, ich rozwoju, doświadczeń, marzeń



Źródło: Wojciech Popczyk

i osiągnięć, opowiada o pewnym okresie ich życia, przypomina, jak daleko zaszli. Psychologowie uznają, że wartość emocjonalna cegokolwiek jest tym większa, im w większym stopniu wywiera wpływ na życie człowieka, im silniej wiąże się ze wspomnieniami. Szacowanie jej może zależeć od doświadczenia życiowego, wrażliwości i wieku. Wartość emocjonalna wyraża stosunek człowieka do rzeczywistości, rozwija empatię i refleksyjność, określa nasz indywidualizm, buduje relacje z bliskimi, nadaje sens naszemu życiu, motywuje do pracy.

Wartość firmy rodzinnej jest tym większa, im bardziej przyczynia się do wzrostu *wartości firmy* (wcześniej wymienionych zasobów niematerialnych), a ta z kolei, do wzrostu wartości całego przedsiębiorstwa. *Wartość firmy rodzinnej* jest źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego nad jego odpowiednikami nierodzinnymi. Dzięki niej przedsiębiorcy rodzinni szybciej i łatwiej generują zasoby niematerialne, osiągają większą efektywność finansową. Widoczne jest to w analizach porównawczych wyników finansowych giełdowych przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych na całym świecie. Niestety, wartość firmy rodzinnej nie jest uwzględniana przy sprzedaży przedsiębiorstwa rodzinnego. Oferowana cena zakupu uwzględnia sumę wartości aktywów netto przedsiębiorstwa i *wartość firmy* odzwierciedlającą jego cenne zasoby niematerialne. Wynika to z faktu, że kapitał społeczny rodziny ogranicza się do członków rodziny i nie można go nabyć przez przejęcie organizacji, a ponadto procedury

sukcesyjne, bezpieczeństwo materialne członków rodziny założycielskiej i wartość emocjonalna są z reguły poza zainteresowaniem inwestorów, nowych właścicieli.

Podsumowanie

Na zakończenie warto sformułować następujące konkluzje:

- *Wartość firmy rodzinnej* jako dodatkowy komponent wartości przedsiębiorstwa rodzinnego istnieje i ma wyjątkową, potencjalną zdolność sprawczą w odniesieniu do *wartości firmy*, dopóki rodzina właścicielska ma wpływ na zachowania strategiczne przedsiębiorstwa; jeśli rodzina wycofuje się z biznesu, *wartość firmy rodzinnej* przepada,
- Miarą *wartości firmy rodzinnej* jest *wartość firmy* rozumianej jako zbiór wygenerowanych cennych zasobów niematerialnych, lecz relatywnie trwałych i weryfikowalnych przez rynek. W przypadku wyceny przedsiębiorstwa na poziomie wartości jego aktywów netto lub poniżej tej wartości, sprawczość *wartości firmy rodzinnej* uznaje się za niską, ograniczoną do przetrwania przedsiębiorstwa,
- Beneficjentami i kolejnymi kreatorami *wartości firmy rodzinnej* mogą być kolejne pokolenia rodziny pod warunkiem wdrożenia racjonalnych procedur sukcesyjnych,
- Koncentracja rodziny na powiększaniu *wartości firmy* służy wszystkim interesariuszom. ●

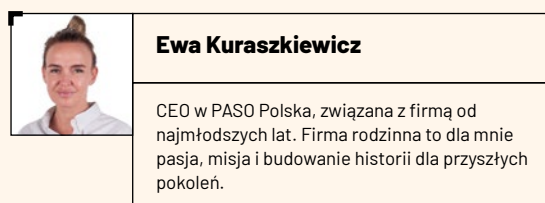


Wartość Firmy Rodzinnej z perspektywy pokoleniowej

Firma Rodzinna ma wiele znaczeń, zaczynając od dziedziczenia biznesu po miejsce, gdzie spędza się czas z bliskimi, uczestnicząc w codziennej pracy lub podejmując decyzje dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa.

Mam ogromną przyjemność pracować, jako czwarte pokolenie sukcesorów, w firmie rodzinnej PASO Polska. Mój pradziadek, Izydor Sobaszek, rozpoczął działalność rymarską w 1920 roku, a kolejne pokolenia zmieniały i rozwijały firmę, pozwalając na adaptację do nowych warunków rynkowych i potrzeb klientów. Bez względu na to, jak interpretujemy pojęcie „firma rodzinna”, może ono być dla nas ważnym elementem tożsamości biznesowej i jednocześnie nieść wartość emocjonalną i sentymentalną. Firmie rodzinnej dodaje wartości długa historia rodu w biznesie oraz przekazywane z pokolenia na pokolenie wartości.

Firmy rodzinne w Polsce od zawsze były fundamentem gospodarki, a ich wartość można zgłębić poprzez



poznanie historii, dziedzictwa oraz relacji. Jednym z najcenniejszych skarbów firmy rodzinnej są relacje między członkami rodu. Ta więź stanowi fundament, który umożliwia rozwój na przestrzeni lat. Wspólne dbanie o dobro przedsiębiorstwa, podejmowanie decyzji, dokonywanie zmian, godziny rozmów w pracy i w domu, niełatwe sukcesje charakteryzują, ale również kształtują biznesy rodzinne.



Rys. 1. Wartości firmy PASO

Źródło: opracowanie własne

**PASO**FIRMA RODZINNA
POKOLENIOWA**1****POKOLENIE****1920 rok** - początek działalności dziadka
obecnego Prezesa - Izydora Sobaszekwicz.**2****POKOLENIE****Okolo 1950 roku** - powstaje zakład
kaletniczy na ulicy Dobrej. Tam syn
Izydora, Eugeniusz Sobaszekwicz,
z pomocą żony, wytwarza paski,
torebki, portmonetki.**3****POKOLENIE****1983 rok** - biznes przejmuje obecny prezes,
Paweł Sobaszekwicz. Zakład przeobraża się
i rozrasta. Początkowo prowadzony jest na
os. Zwycięstwa, gdzie powstają pierwsze
plecak i torby.
Lata 90. - czas rozwoju i zmian. PASO zyskuje
obecny profil.**4****POKOLENIE****2014 rok** - kolejne pokolenie przejmuje stery.
2019 rok - powstanie marki BeUniq.**BeUniq**[®]**Rys. 2. Historia firmy PASO**

Źródło: opracowanie własne

Wartość takiej firmy jest nierozdzielnie związana z etyką biznesową. Dla właścicieli nadrzędnym elementem jest nie tylko sukces biznesowy, ale także prowadzenie przedsiębiorstwa opartego na etycznych wartościach, takich jak uczciwość, szacunek i zaufanie. Dla sukcesorów istotne jest budowanie zaufania między pokoleniami i otwarta komunikacja, aby firma mogła funkcjonować w sposób ciągły i harmonijny.

W miarę jak pokolenie następców wkracza do gry, wartość firmy nabiera nowego wymiaru. Spadkobiercy – a piszę to z pełną odpowiedzialnością – dążą do kontynuacji dziedzictwa, ale również do wprowadzenia zmian i innowacyjnych pomysłów. To w naszych rękach leży balansowanie między tradycją a nowoczesnością, dbając

o to, aby firma rozwijała się zgodnie z duchem czasu. Dla sukcesorów wartość interesu rodzinnego może wiązać się z kontynuacją dziedzictwa, ale także z dążeniem do rozwoju. Mogą oni podchodzić do biznesu z nowymi pomysłami i strategiami, próbując dopasować tradycję do nowoczesnych trendów i wymagań rynkowych.

Firmy rodzinne pełnią istotną rolę w społeczności lokalnej i jest to ich wyjątkowa wartość. Dla właścicieli firma to nie tylko miejsce pracy, ale również zaangażowanie społeczne, wspieranie lokalnych inicjatyw, działalność dobroczynna, sponsorowanie wydarzeń sportowych i kulturalnych. Dobrze zarządzane biznesy rodzinne mają pozytywny wpływ na społeczność, mogą również poprzez dobre praktyki być przykładem, jak połączyć



PASO, Sukces PO POZNAŃSKU

foto: Sławomir Brandt

interes z pomaganiem i ekologią. Jako firma PASO od lat staramy się czynnie działać i pomagać wielu instytucjom, być fundatorem nagród oraz sponsorem lokalnych wydarzeń.

Kolejną istotną wartością naszej firmy jest czas, który spędzamy wspólnie. Długoletnia lojalność i zaangażowanie naszych pracowników są fundamentem sukcesu. W firmach rodzinnych zatrudniają się pracownicy nie na kilka, a na kilkanaście lat – to długoterminowe podejście do biznesu przyczynia się do stabilności i rozwoju firmy. To wyjątkowe doświadczenie dla mnie, że od dziecka mam okazję znać niektórych pracowników naszej firmy, których kiedyś nazywałam ciocią lub wujkiem.

Zrozumienie i szacunek dla załogi prowadzi do pozytywnych relacji, co z kolei wpływa na ogólną kulturę organizacji i wydajność pracy.

Wartości w spółce rodzinnej to złożona kwestia, która obejmuje wiele elementów: historię, etykę biznesową, zaangażowanie społeczne i relacje z bliskimi. To nie jest tylko biznes, to jest dla właścicieli dziedzictwo pokoleniowe. Niezależnie od interpretacji, jedno pozostaje niezmiennie: wartość firmy rodzinnej tkwi w jej zdolności do kształtowania zależności pomiędzy dziedzictwem i wartościami, które są fundamentem biznesowym. Jest jeszcze jedna nadrzędna korzyść – wspólnie spędzany najpiękniejszy rodzinny czas w pracy. ●



Wartość Firmy Rodzinnej

Byłam niedawno świadkiem rozmów o wycenie przedsiębiorstwa. Dobrze prosperującej spółki z regularnymi poziomem dochodów, ze stałymi lojalnymi klientami, którzy polecali jej usługi, ze stałym zespołem 6 pracowników i kolejnymi rekrutacjami w trakcie. Biegły wycenił m.in. środki trwałe i wyposażenie, wziął pod uwagę prawie do końca spłacony kredyt, dotację i pożyczkę i wyliczył wartość spółki.

I w całym tym procesie czekałam i byłam bardzo ciekawa jak wyceni bazę stabilnych, lojalnych klientów i bazę stałego od 8 lat, nierotującego, wykwalifikowanego zespołu. Nie doczekałam się. Te dwa zasoby nie zostały podjęte w wycenie.

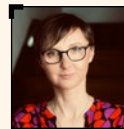
Do tej pory tego nie rozumiem, bo w przeciwieństwie do tych, którzy postrzegają biznes jako sumę liczb – w Triskeli wierzymy, że jest sumą relacji. Bo biznes to przede wszystkim ludzie.

Często płacisz niemałe pieniądze za automatyzację swojego biznesu, które dadzą efekt na tyle, na ile człowiek jest w stanie odpuścić swoją potrzebę kontroli i dostosować się do zmiany. Posłużyć się tą automatyzacją i nauczyć się z nią funkcjonować.

To ile byłbyś gotów zapłacić za relacje w firmie opierające się na zaufaniu, zmniejszające poziom lęku i oporu współpracujących z Tobą osób? Pozwalającą na sprawniejsze, mniej problematyczne wdrożenie oraz szybsze jego efekty?

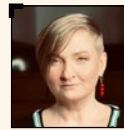
Obserwujesz działanie swoich pracowników. Układasz procesy, ustalasz procedury, które są tak skuteczne, na ile skutecznie zrozumieli je i chcą je wdrażać Twoi pracownicy.

Ile byłbyś gotów zapłacić za relacje, dzięki którym Twoi pracownicy będą potrafili i chcieli zgłaszać się do Ciebie ze swoimi pomysłami i refleksjami, jak te procesy ułożyć jeszcze efektywniej, w których punktach się nie sprawdzają. Bo przecież oni wiedzą to najlepiej, bo na nich pracują.



Olga Drzewiecka-Panak

Psycholożka, trenerka umiejętności społecznych i psychodiagnosta z ponad szesnastoletnim doświadczeniem w pracy z klientami i ponad 3000 godzin na sali szkoleniowej. Specjalizuje się w obszarach związanych z komunikacją międzyludzką i asertywnością. Partnerka w Triskela.pl.



Małgorzata Rekosz-Piekarska

Menedżerka z czternastoletnim doświadczeniem w zarządzaniu ludźmi, również w zarządzaniu małą firmą rodzinną we kooperacji z rodziną i zatrudnionymi przyjaciółmi. We współpracy nastawiona na zrozumienie siebie, drugiego człowieka i wzajemnej relacji. Partnerka w Triskela.pl.

Płacisz za programy i systemy, które zwrócą się i spełnią Twoje zamierzenia w biznesie na tyle, na ile będzie je uzupełniał i z nich korzystał Twój pracownik.

Ile byłbyś gotów zapłacić za relacje, w których nie musisz się o to martwić? W których nie musisz tłumaczyć „z informatycznego na ludzkie”, w których ludzie sami wykazują inicjatywę do zrozumienia drugiej strony i programu, do dowiedzenia się jak coś działa.

Podobno nie ma ludzi niezastąpionych, są tylko koszty i ukryte koszty rekrutacji.

Ile byłbyś gotów zapłacić za relację z pracownikiem, w której nie boisz się przyjść do Ciebie i powiedzieć wprost, czego potrzebuje lub czego mu brak, co mu nie pasuje? I dać Wam szansę na rozwiązanie tej sprawy/konfliktu, często nieporozumienia. A jeśli oczekiwania nie są możliwe dla



Ciebie do spełnienia, żeby razem z Tobą przygotował firmę na jak najbardziej płynną zmianę osób na stanowisku i przede wszystkim na transfer wiedzy.

Ile byłąs gotów zapłacić za relację, w której pracownik daje Ci szczerą, otwartą i konstruktywną informację co robisz dobrze, za co Cię ceni? Żebyś mógł to wnieść w pozostałe relacje?

Prowadzisz firmę rodzinną. Pracujesz na to, żeby trwała przez pokolenia Twojej rodziny biznesowej.

Ile byłąs gotów zapłacić za pełne szacunku i zaufania relacje pomiędzy jej członkami? Relacje, które oznaczają, że umiecie rozmawiać. Nie tylko na trudne tematy, ale właśnie też na te ważne, dobre, celebrujące. Na te ważne dla każdego z osobna. Takie relacje, które oznaczają wychodzenie z konfliktów, sprzeczek – bez trwałych zranień, obronną ręką. Z rozwiązaniami, albo i bez, ale na pewno ze wzajemnym zrozumieniem. Gdzie celem jest dogadanie się i zadbanie o wszystkich, a nie tylko osiągnięcie swoich celów.

Pracujesz w swojej firmie. I podejrzewam, że z tego powodu brakuje Ci „trochę” czasu na pracę lub żeby dać go więcej tym, których kochasz i którzy pragną Twojej obecności. Niezależnie, czy podejmiesz decyzję, że go na pracę poświęcisz, bo przecież to Twoja firma, czy podejmiesz decyzję, że go na tę pracę więcej nie poświęcisz, bo przecież to Twoje życie, zawsze z tą decyzją są związane duże emocje. Twoje emocje. I bardzo często emocje Twoich najbliższych. Emocje, które potrafią trwać lata i jeszcze długo wpływać na podejmowane decyzje.

Ile byłąs gotów zapłacić, żeby te emocje Ci służyły, a nie szkodziły? Żeby być pewnym dokonanych tu i teraz wyborów, żeby nie mieć wyrzutów sumienia niezależnie od decyzji. Żeby zarządzać swoim stresem, związanym z byciem przedsiębiorcą i członkiem rodziny zarazem.

Do wyceny przedsiębiorstwa między innymi używa się rachunku zysków i strat. Analiza danych w nim zawartych pomaga ocenić, czy przedsiębiorstwo się rozwija, czy też jest w tarapatkach. Oczywiście w mierzalnym, poukładanym świecie księgowym.

Zachęcam Cię do małego umysłowego eksperymentu i odpowiedzi na pytanie

Ile byłąs gotów zapłacić?

Ile byłąs gotów zapłacić za swoją firmę, gdybyś miał ją kupić od siebie tu i teraz? Co byś w tej wycenie uwzględnił? I w takim razie – które zasoby chcesz rozwijać dla siebie, dla swojej rodziny biznesowej, dla pracowników i klientów, żeby wzmocnić WARTOŚĆ swojej Firmy Rodzinnej?

Coraz częściej w nowoczesnym myśleniu o biznesie i zarządzaniu uwzględnia się tak zwany czynnik miękki – ludzki, relacyjny. Nadal jednak często widzimy dwoistość podejścia – czynnik twardy, techniczny, księgowy, prawny, informatyczny to ten czynnik, w który warto/trzeba inwestować. Łatwo jest go wycenić, skalkulować. A relacyjny? Przecież wszyscy JAKOŚ funkcjonujemy w TYCH relacjach. Jak to wycenić? Jak to zmierzyć, zważyć? Co ciekawe, da się i jeszcze są tacy, co to badają i są w stanie określić, jak wpływa to na wyniki finansowe w przedsiębiorstwach. Przecież wprost się do tego odnoszą takie określenia jak kapitał ludzki czy kapitał społeczny. W firmach rodzinnych staje się to tym bardziej ważne. Rodzinność firmy ma znaczenie nie tylko dla członków rodziny biznesowej, ale także dla pracowników, dla zespołu. Oczekiwania ludzi są większe, dotyczą atmosfery i poziomu relacji. Ludzie chcą być częścią dobrej społeczności, która zapewnia wsparcie i bezpieczeństwo. Za to odpłacają lojalnością i większym zaangażowaniem. To jest zdecydowanie wartość dodana biznesu rodzinnego.

Niestety, wbrew temu co nam się często wydaje, budowanie zdrowych relacji, opartych na wzajemnym szacunku, czy to w rodzinie, czy w firmie nie jest umiejętnością wrodzoną. Oczywiście są takie osoby, którym nabycie tej umiejętności przychodzi łatwiej, bardziej naturalnie i takie, które będą musiały włożyć w to więcej pracy. Tak czy inaczej, każdy/a z nas musi, a co ważniejsze – może – się tego nauczyć. Ta umiejętność to asertywność, w psychologii rozumiana jako postawa szacunku dla siebie i innych ludzi, jako postawa człowieka dojrzałego.

To na ile wyceniłeś wartość relacji w Twojej firmie? A ile czasu i zasobów zainwestowałeś w ostatnim roku w budowanie i pielęgnowanie relacji w Twojej firmie, z Twoimi pracownikami, współpracownikami? A z członkami swojej rodziny biznesowej? ●



Wartość firmy rodzinnej a kultura organizacyjna

Firmy rodzinne stanowią w Polsce ok 36% polskiej przedsiębiorczości i tworzą blisko 20% polskiego PKB. Nie tylko dla określenia ich udziału w polskim PKB potrzebna jest ich wycena, ale również często same firmy potrzebują ustalić wycenę z różnych powodów: z chęci finansowania zewnętrznego (emisja akcji czy też obligacji, pożyczka) czy też zamierzają dokonać transakcji zakupu, połączenia czy ostatecznie sprzedaży firmy rodzinnej.

Sposoby dokonywania wyceny przedsiębiorstw takie jak wycena DCF, wycena rynkowa etc. są powszechnym narzędziem wykorzystywanym przez analityków finansowych, jednak w przypadku firm rodzinnych sprawa jest nieco bardziej skomplikowana. Oprócz bowiem standardowych czynników, które są zasadniczo brane pod uwagę należy przyrzeć się kulturze organizacyjnej (KO) panującej w firmie. Kultura organizacyjna może istotnie wpływać na funkcjonowanie firmy, nadto należy zastanowić się, czy w momencie odsunięcia osób z kręgu rodziny, które w największym stopniu ukształtowały tę kulturę, firma jest w stanie dalej funkcjonować na zdrowych zasadach.

Zmiana kultury organizacyjnej w wyniku odejścia osób z kręgu rodziny następuje w sytuacjach, kiedy albo jest dokonywana sukcesja, osoby z rodziny wycofują się z działalności operacyjnej z różnych powodów, albo kiedy dokonywana jest transakcja sprzedaży do zewnętrznego inwestora.

Przyjrzyjmy się bliżej, w jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na sukces firmy rodzinnej, a tym samym na jej ostateczną wartość, wyrażoną poprzez jej wycenę.



Małgorzata Popielewska

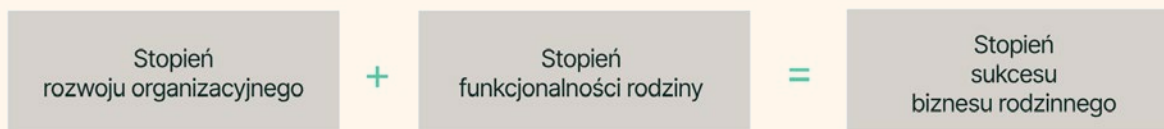
Doradca Strategiczny Invention Foundation, Certyfikowanym Doradcą GROWING PAINS STRATEGY®. Ma wieloletnie doświadczenie w budowaniu i prowadzeniu wiodących firm inwestycyjnych na polskim i europejskim rynku kapitałowym. Współpracuje także z firmami rodzinnymi.

Mierzenie poziomu sukcesu rodzinnego biznesu

W celu określenia poziomu sukcesu biznesu rodzinnego musimy ustalić stopień rozwoju organizacyjnego oraz stopień funkcjonalności rodziny.

RO + FR = Sukces firmy rodzinnej

Rozwój organizacyjny (RO), inaczej infrastruktura – zdefiniowany jako systemy, procesy i struktura, które wspierają skuteczną i efektywną działalność operacyjną. Stan infrastruktury zarządczej przekłada się bezpośrednio na pozycję rynkową i wyniki finansowe.



Rys. 1. Stopień sukcesu biznesu rodzinnego

Źródło: E. G. Flamholtz, Y. Randle, Czempiony Biznesu. Strategie trwałego sukcesu firm rodzinnych, Invenity Foundation we współpracy z Stanford University Press, str. 29

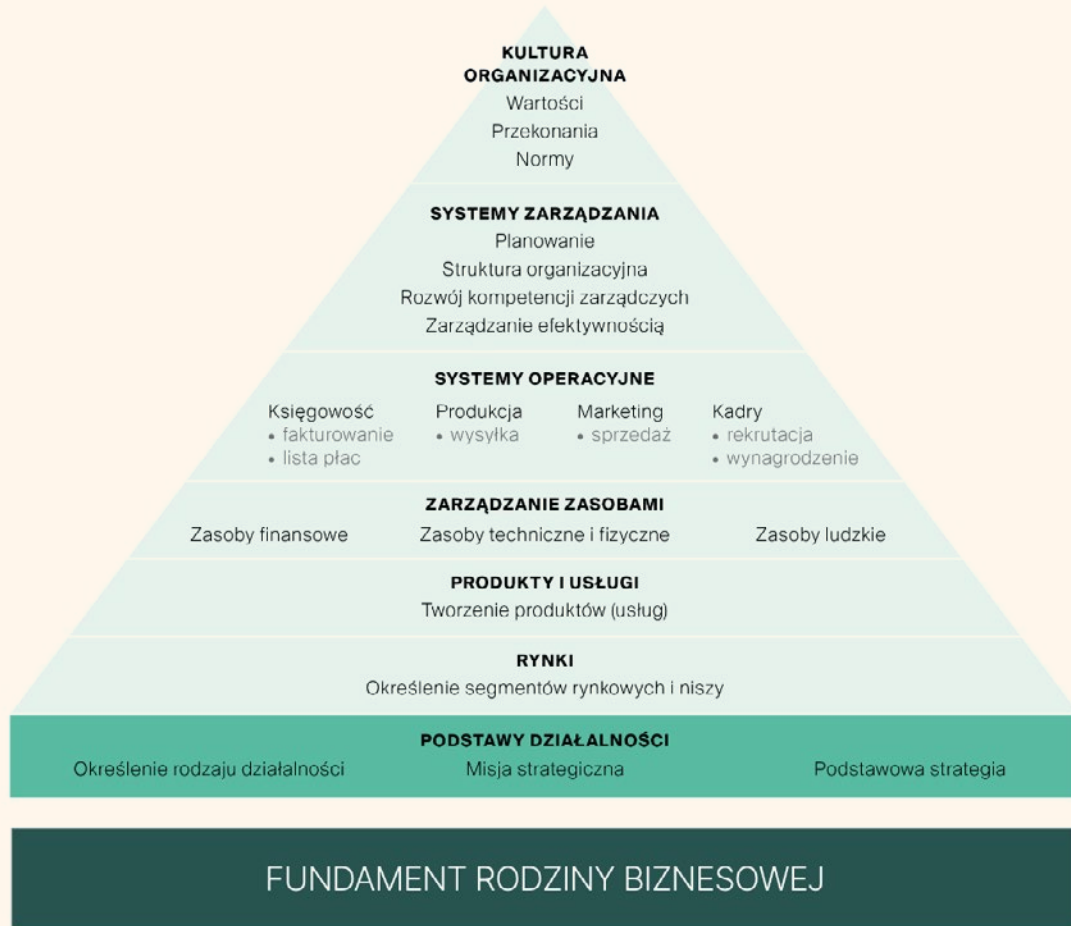
W używanej przez Invenity Foundation metodologii Growing Pains® czynniki wpływające na stopień rozwoju organizacyjnego (RO) to składowe piramidy według następującej kolejności:

- Podstawy działalności – określenie rodzaju działalności, misja strategiczna, podstawowa strategia.
- Rynki – określenie segmentów rynkowych i niszy.
- Produkty – tworzenie produktów i usług.
- Zasoby – finansowe, techniczne, ludzkie.
- Systemy operacyjne – księgowość, produkcja, marketing, kadry.
- Systemy zarządzania – planowanie, organizacja, rozwój przywództwa, zarządzanie.
- Kultura organizacyjna – wartości, przekonania, normy.



Rys. 2. Piramida Rozwoju Organizacyjnego®

Źródło: E. G. Flamholtz, Y. Randle, Czempiony Biznesu. Strategie trwałego sukcesu firm rodzinnych, Invenity Foundation we współpracy z Stanford University Press, str. 31



Rys. 3. Piramida Rozwoju Organizacyjnego firmy rodzinnej®

Źródło: E. G. Flamholtz, Y. Randle, Czempiony Biznesu. Strategie trwałego sukcesu firm rodzinnych, Invenity Foundation we współpracy z Stanford University Press

Funkcjonalność rodziny (FR) z kolei zdefiniowana jest jako sposób, w jaki członkowie rodziny odnoszą się do siebie i współpracują w firmie.

Czynniki wpływające na stopień funkcjonalności rodziny:

- Sposób traktowania członków rodziny.
- Sposób traktowania członków spoza rodziny.
- Oczekiwania dotyczące efektywności i indywidualnej odpowiedzialności w rodzinie.
- Wynagradzanie i wyrażanie uznania w rodzinie.
- Gotowość rodziny do nauki oraz na zmiany.
- Przywództwo w rodzinie i firmie.

Firma to jeden organizm – dlatego w przypadku firmy rodzinnej do piramidy **RO** dokładany jest dodatkowy fundament, którym jest funkcjonalność rodziny (**FR**):

Po uwzględnieniu czynnika, jakim jest fundament **FR**, można oceniać poziom sukcesu firmy rodzinnej, tym samym dokonując jej wyceny wartości.

Modele poziomu rozwoju firmy rodzinnej

W metodologii Growing Pains® ocena poziomu RO oraz FR dokonywana jest na podstawie specjalnie skonstruowanych ankiet i wyróżniamy cztery skrajne modele poziomu rozwoju firmy rodzinnej.

Największy sukces odnoszą firmy GWIAZDY. Potencjalne czempiony biznesu charakteryzują się następującymi dokonaniem:



- Stworzyły silne podstawy działalności firmy rodzinnej, czyli między członkami rodziny panuje wysoki stopień zgodności dotyczący rodzaju działalności, roli przedsiębiorstwa w rodzinie, celów, jakie chcą osiągnąć z nim oraz jak chcą tego dokonać;
- Stworzyły infrastrukturę potrzebną do obsłużenia obecnej i przewidywanej w przyszłości działalności operacyjnej (stanęły przed wyzwaniami rozwoju organizacyjnego);
- Występuje wysoki poziom funkcjonalności rodziny (dynamika rodziny wspomaga, a nie ogranicza efektywne zarządzanie firmą i jej rozwój).

Z drugiej strony mamy do czynienia z firmami rodzinnymi nazwanymi TONAĆCE STATKI, które mają bardzo duże problemy wynikające zarówno ze słabo rozwiniętej infrastruktury, jak i dysfunkcji panującej w rodzinie.

Jakie kroki trzeba wykonać, żeby przejść proces przemiany w firmę typu GWIAZDA?

Pierwszym krokiem jest przeprowadzenie oceny firmy rodzinnej. Celem tej czynności jest określenie aktualnego stanu firmy rodzinnej: jej mocnych stron i ograniczeń na każdym poziomie Piramidy Rozwoju Organizacyjnego oraz jej mocnych stron i obszarów wymagających poprawy w zakresie funkcjonalności rodziny.

Drugim krokiem jest stworzenie planu rozwoju firmy rodzinnej. Plan powinien określać długofalową wizję rodziny w odniesieniu do firmy oraz infrastruktury, która pomoże jej w realizacji tej wizji. Do najważniejszych narzędzi rozwoju organizacyjnego należą: planowanie strategiczne, struktura organizacyjna, zarządzanie efektywnością i zarządzanie kulturą organizacyjną.

Tabela 1. Typologia firm rodzinnych

Funkcjonalność rodziny	Stopień rozwoju organizacyjnego	
	Niski	Wysoki
Funkcjonalna	FIRMY O WYSOKIM POTENCJALE Funkcjonalne rodziny z nie do końca rozwiniętą infrastrukturą organizacyjną	GWIAZDY Funkcjonalne rodziny z dobrze rozwiniętą infrastrukturą organizacyjną
Dysfunkcjonalna	TONAĆCE STATKI Dysfunkcjonalne rodziny z nie do końca rozwiniętą infrastrukturą organizacyjną	SKŁÓCONE RODZINY Dysfunkcjonalne rodziny z dobrze rozwiniętą infrastrukturą organizacyjną

Źródło: E. G. Flamholtz, Y. Randle, Czempiony Biznesu. Strategie trwałego sukcesu firm rodzinnych, Invention Foundation we współpracy z Stanford University Press, str. 66



Wartości są tym, co dla organizacji jest najważniejsze, co jest dla niej najdroższe, do czego dąży i czego jest gotowa bronić za wszelką cenę.



Kultura organizacyjna istotnie wpływa na rozwój firmy rodzinnej – nie bez przyczyny kultura organizacyjna mieści się na szczycie piramidy rozwoju organizacji.

„Kultura organizacyjna jest zbiorem przekonań i wartości, które wyznaczają sposób działania przedsiębiorstwa oraz codziennych założeń i zachowań odzwierciedlających te wartości” (definicja Warda i Aronoffa)

Wartości są tym, co dla organizacji jest najważniejsze w odniesieniu do jej działalności operacyjnej, pracowników i klientów, czyli wszystkim tym, co jest dla niej najdroższe, do czego dąży i czego jest gotowa bronić za wszelką cenę. Przekonania to wyobrażenia ludzi o samych sobie, o swoich klientach i o organizacji. Normy są niepisanyymi zasadami dotyczącymi postępowania, odnoszącymi się na przykład do sposobu ubierania się albo porozumiewania się. Podpowiadają pracownikom, jaki rodzaj postępowania jest zgodny z wartościami i przekonaniami firmy.

Żeby ustalić, jaka jest kultura organizacyjna w firmie, nie wystarczy wymienić słów określających wartości, np: szacunek, odpowiedzialność, lojalność etc., należy opisać sposób postępowania według pięciu wymiarów:

1. Zorientowanie na klienta;
2. Podejście do ludzi (pracowników);
3. Standardy efektywności i odpowiedzialność;
4. Zaangażowanie w innowacyjność i gotowość do zmian;
5. Zorientowanie firmy na procesy.

Także pisemne zdefiniowanie kultury organizacyjnej jest bardzo ważne w bieżącej pracy oraz w długim terminie, kiedy to dokonywać się będzie sukcesja i brak będzie osób, które tworzyły tę kulturę. Szczególnie kiedy firma się rozrasta i liczba pracowników rośnie, trzeba

odpowiednio przekazać, skomunikować kulturę organizacyjną do wszystkich.

pozytywna albo funkcjonalna KO w organizacji może stanowić jej poważny atut: „trwałe przywiązanie do wartości jest największą siłą, jaką rodzina może dać firmie”. Jeśli rodzinę cechuje niski poziom funkcjonalności, kultura organizacyjna będzie utrudniała firmie odnoszenie sukcesów i może stanowić dla niej poważne obciążenie, a nawet być toksyczna dla prowadzonej działalności.

Pracując z firmami rodzinnymi w Polsce ponad 20 lat, a ponad 40 na całym świecie rozpoznajemy najbardziej typowe problemy związane z KO w firmach rodzinnych:

1. Uprzywilejowanie;
2. Opór wobec zmian;
3. Konflikt interesów pomiędzy wartościami firmy i rodziny;
4. Nadużywanie nagród;
5. Przekazywanie kultury następnym pokoleniom;
6. Zarządzanie kulturą.

Niektóre firmy rodzinne dotknięte powyższymi problemami stają się dysfunkcyjne i toksyczne.

Zidentyfikowaliśmy także szereg syndromów, które dotyczą firmy rodzinne i w różnym stopniu szkodzą im i ich pracownikom. Przykładowymi syndromami jest „Syndrom rodzinnego dramatu”, „Syndrom drzewa pieniężnego” czy „Syndrom rodzinnych gladiatorów”. Te syndromy nie są rzadkością – nawet 50% firm rodzinnych może być nimi dotkniętych. U podstaw każdego syndromu leży jeden lub kilka z sześciu ww. czynników, którymi należy zarządzać, żeby zapewnić wysoki poziom funkcjonalności firmy rodzinnej.

Trzecim, ostatnim krokiem procesu przemiany w firmę typu GWIAZDA jest wprowadzenie w życie planu rozwoju firmy rodzinnej z uwzględnieniem kultury organizacyjnej i monitorowanie postępów jego realizacji.

GWIAZDY, które stają się czempionem biznesu, doceniają wagę kultury organizacyjnej KO i tworzą formalne systemy do zarządzania tym bezcennym składnikiem majątku. Jeśli te systemy działają efektywnie – zaczynają być utożsamiane z firmami, które je stosują, np. sposób Hewlett Packarda, standard Mercedesa, luksus Ireny Eris etc... ●



Inaczej o wartości przedsiębiorstwa

czyli opowieść o biznesie poparta danymi finansowymi

Aswath Damodaran zachęca do patrzenia na przedsiębiorstwo z perspektywy historii – tego, co spółka osiągnęła oraz opowieści o przyszłości, która następnie powinna zostać skwantyfikowana w liczbach w celu określenia wartości firmy. Te dwa aspekty, opowieść oraz dane liczbowe, uzupełniają się wzajemnie. Przedstawiane opowieści rodzą ciekawość, zainteresowanie, natomiast dane finansowe stanowią o podejmowanych decyzjach biznesowych.

Bazowanie jedynie na usłyszanych opowieściach niesie ze sobą istotne ryzyko, jeżeli wyrzekniemy się sceptycyzmu i zabraknie racjonalnej refleksji nad możliwością ich realizacji. Bazując natomiast jedynie na danych finansowych można przeoczyć okazję biznesową i nie dostrzec istniejącego potencjału. W związku z czym wyważone połączenie opowieści oraz danych liczbowych stanowi podstawę do wyceny wartości przedsiębiorstwa.

Każde przedsiębiorstwo to fascynująca opowieść. Historia sukcesu stanowiącego przedsięwzięcie całego życia lub często nawet kilku pokoleń. Nie jest więc zaskoczeniem, biorąc pod uwagę wysiłek oraz poświęcenie



Małgorzata Kaczmarczyk-Białecka

Partner w Grant Thornton. Od 2013 r. specjalizuje się w dziedzinie wycen przedsiębiorstw oraz modelowania finansowego. Autorka publikacji z zakresu analiz finansowych oraz wycen przedsiębiorstw. Współautorka książki „Przyszłość mojej firmy”.

włożone w rozwój biznesu, że przedsiębiorcy z wartością firmy wiążą również emocjonalny pierwiastek, który może przełożyć się na – czasem nawet irracjonalne – oczekiwania w zakresie wartości posiadanego biznesu.



W związku z tym powstaje pytanie: w jaki sposób stworzyć dobrą opowieść, która zainteresuje inwestorów, kontrahentów oraz klientów? Jak również – jakie dane wykorzystać, aby uwiarygodnić przedstawianą historię w celu skłonienia interesariuszy do podjęcia oczekiwanych przez nas decyzji biznesowych?

Przedstawiana opowieść powinna być prosta, wiarygodna, a także inspirująca do podjęcia oczekiwanych działań. Prostota pozwoli interesariuszom podążyć za opowiadającym, zapadnie w pamięć i zostanie ze słuchaczem na dłużej. Dodatkowo warto w pierwszej kolejności przedstawić ogólny, całościowy obraz przedsiębiorstwa, niż skupiać się na zbyt dużej liczbie szczegółów, aby nie zniekształcić zrozumienia i wiarygodności przekazu. Gdyż ta ostatnia stanowi podstawę dalszych działań. Jeżeli w przedstawianej historii zaczną pojawiać się braki lub niedociągnięcia, mogą one stanowić zagrożenie dla przedsiębiorstwa, a w konsekwencji skupić uwagę słuchacza, nie na opowiedzianej historii, a na potrzebie uwiarygodnienia przedstawianej opowieści w danych liczbowych. Wiarygodna opowieść powinna przedstawiać realne, przekonujące oraz prawdopodobne informacje, aby przekonać inwestorów. Kluczowe jest również przedstawienie opowieści w sposób inspirujący, charyzmatyczny, pozwalający interesariuszom zobaczyć siebie jako część przedstawianej historii, co zwiększy szanse na podjęcie oczekiwanych działań.

Wymiar finansowy firmy

Potem następuje być może nawet trudniejszy etap, czyli powiązanie przedstawionej opowieści z wartością przedsiębiorstwa, a więc przedstawienie opowiedzianej historii poprzez wiarygodne dane liczbowe: finansowe oraz rynkowe. Można również powiedzieć, że interesariusz stwierdza: sprawdzam i rozpoczyna przekładanie opowieści na dane liczbowe, a następnie na wartość przedsiębiorstwa. W celu pozyskania określonych danych liczbowych należy dobrze znać zarówno samo przedsiębiorstwo, jak również branżę i otoczenie rynkowe, na którym podmiot działa. Niezbędne jest określenie kluczowych parametrów wpływających na poziom przychodów, wyniki finansowe, a także przyszłość i potencjał spółki. Nierzadko właśnie na tym etapie, w konsekwencji pozyskanych danych, następuje weryfikacja przedstawionej opowieści tak, aby stała się ona wiarygodna, a więc możliwe było określenie wartości przedsiębiorstwa.



Na wartość spółki można spojrzeć z różnych perspektyw – finansowej, rynkowej lub posiadanych zasobów. Otrzymane wyniki wyceny określają przedział, który może stanowić granice negocjacji.



Na wartość spółki można spojrzeć z różnych perspektyw. Jedną z nich są możliwe do osiągnięcia w przyszłości przepływy pieniężne, które w uproszczeniu utożsamiać należy z zyskami operacyjnymi pomniejszonymi o obciążenia podatkowe, nakłady inwestycyjne, zmiany w pozycjach bilansu przedsiębiorstwa oraz powiększone o amortyzację. Rozpowszechnione jest również patrzenie na wartość spółki z perspektywy rynkowej, czyli poprzez porównanie wyników finansowych wycenianej spółki z wynikami spółki notowanej na giełdzie, dla której wartość wyceny jest znana. Ostatnią popularną perspektywę określa wartość tego, co przedsiębiorstwo posiada – aktywa, pomniejszone o zobowiązania wobec podmiotów innych niż właściciele. Niezależnie jednak od wybranego podejścia, poprawnie przeprowadzona wycena powinna dać zbliżone wyniki wartości przedsiębiorstwa określając pewien przedział, który może stanowić granice negocjacji.

Podsumowanie

Jak wspomniane zostało na początku, firma rodzinna jest to historia życia założyciela lub nawet kilku pokoleń. W związku z czym istotne jest, aby w celu określenia wartości firmy rodzinnej wsłuchać się w opowieść przedsiębiorców z otwartym umysłem, doceniając włożony wkład w ich budowę, jednak konsekwentnie weryfikując przedstawiane informacje w oparciu o dane finansowe oraz rynkowe. Oczekiwania każdego w zakresie wartości powinny znajdować uzasadnienie w przedstawianych danych, aby niespodziewanie nie stać się jedynie nadziejami o wartości. ●



Czym dla mnie jest wartość firmy rodzinnej?



Ważne jest to, co nieuchwytne, to co tkwi głęboko w kulturze organizacyjnej. Firmy można oceniać z różnych perspektyw – niektórzy przyglądają się danym liczbowym, inni analizują wskaźniki i KPI (kluczowe wskaźniki efektywności), rynek, produkty, procesy, sposoby zarządzania, a jeszcze inni obserwują firmę przez pryzmat emocji i niewidocznych w tabelkach aspektów.

Dzisiaj opowiem, jak ja patrzę na firmę – na to, jak ją wyceniam i na co zwracam uwagę przy podejmowaniu pozornie prostych decyzji o współpracy, partnerstwie czy strategicznej kooperacji.

Firma rodzinna może być porównana do skomplikowanej sieci komunikacyjnej, której funkcją jest łączenie różnych pokoleń, umożliwiając swobodny przepływ wiedzy, doświadczenia i pomysłów między członkami organizacji. Podobnie jak w sieci komunikacyjnej, kultura organizacyjna odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu firmy rodzinnej. To właśnie ona determinuje, w jaki sposób informacje są przekazywane, jakie są wartości organizacyjne i jakie zachowania są nagradzane. Obecne podejście do komunikacji i współpracy w firmie rodzinnej oznacza wykorzystanie technologii i narzędzi do efektywnego przekazywania informacji i współpracy między pokoleniami.

Rozwój jest również kluczowym elementem porównania. Podobnie jak w skomplikowanej sieci komunikacyjnej, firma rodzinna stale się rozwija, dostosowując się do



Paweł Czabak

CEO LC Elektronik – producenta klawiatur foliowych, membranowych, silikonowych,
Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Marfan
Polska

zmieniających się warunków rynkowych i potrzeb klientów. Wdrażanie nowych technologii, inwestowanie w rozwój pracowników oraz poszukiwanie nowych możliwości biznesowych są kluczowymi elementami strategii rozwoju firmy rodzinnej. Trzeba pamiętać, aby chęć rozwoju nie zabiła efektywności działań. W większości nasze organizacje nie są przecież uczelniami wyższymi, tylko firmami, które mają zarabiać!

Zbieranie danych i wyciąganie wniosków z pomiarów procesów to kolejny aspekt porównania. Podobnie jak w sieci komunikacyjnej, firma rodzinna musi być w stanie



monitorować swoje działania i mierzyć efektywność procesów biznesowych. To przecież dzięki temu może dokonywać świadomych decyzji i wprowadzać odpowiednie korekty, aby osiągnąć zamierzone cele. Wycena księgową EBITDa, płynność finansowa oraz wycena wartości intelektualnej są kluczowymi narzędziami w procesie monitorowania finansowego firmy rodzinnej oraz oceny jej potencjału wzrostu i wartości.

Pomiary efektywności pracy są bardzo pomocnym narzędziem w zarządzaniu organizacją. Podobnie jak w skomplikowanej sieci komunikacyjnej, gdzie dokładne monitorowanie przepływu danych i ich wydajności jest niezbędne do zapewnienia płynnego działania całej sieci. Dzięki pomiarom efektywności pracy firma rodzinna może identyfikować obszary do poprawy oraz nagradzać wysiłek i zaangażowanie pracowników. Pamiętaj, że jakość danych jest równie ważna jak ich ilość. Pamiętaj o starej zasadzie GIGO czyli „Garbage in, garbage out”¹

Pamiętam, jak uruchamialiśmy w firmie nasz autorski system MES do zbierania danych z produkcji. Na początku każdy wpisywał dane na kartkach. Tak było najprościej i każdy potrafił obsłużyć ten system. Konieczne było, aby jedna z osób wpisywała dane z kartek do arkusza. Już wtedy pojawiły się pierwsze problemy. Okazało się, że każdy z operatorów wpisywał dane w inny sposób. Po stworzeniu prostego systemu informatycznego ograniczyliśmy większość błędów, ale nie uniknęliśmy kolejnych. Po paru miesiącach konieczne było zorganizowanie spotkań w każdym dziale i stworzenie zasad wprowadzania danych. Są to m. in. wprowadzanie danych zaraz po zakończeniu danej operacji, wpisujemy dokładny czas, bez zaokrągleń itp. W przypadku pracy gniazdowej wpisujemy czas każdego gniazda, stanowiska, maszyny, każdy rejestruje czas samodzielnie itp. Standaryzacja działań nie tylko usprawnia pracę, ale również daje możliwości porównań między działami lub projektami.

Wreszcie, rodzinna atmosfera i bezpieczeństwo każdego z członków zespołu są ważnymi elementami porównania. Podobnie jak w skomplikowanej sieci komunikacyjnej, gdzie każdy węzeł ma swoje znaczenie i konieczne jest zapewnienie stabilnego i bezpiecznego przekazywania danych, w firmie rodzinnej każdy pracownik jest ważnym

członkiem zespołu, a stworzenie atmosfery zaufania i wsparcia jest kluczowym elementem sukcesu organizacji. Nie można zapomnieć o zastępowalności, czy jak to mówią informatycy – o redundancji.

Jednym z ważniejszych elementów jest fundament organizacji, czyli określenie misji, wizji i strategii. Dobrze jest też, aby angażując zespół stworzyć wartości, które są dla naszej firmy ważne. Można bez tego funkcjonować, ale trudno myśleć o rozwoju i miarodajnej wycenie firmy bez odpowiedzenia sobie na pytanie „Quo vadis?”. Udział zespołu w procesie ich tworzenia to zarówno podkreślenie widzialnej roli pojedynczego pracownika w rodzinnej firmie, jak i poszerzenie perspektywy, dzięki różnorodnym opiniom.

Najważniejszy element tworzący wartość firmy

Naturalnym jest zadanie sobie pytania, który z tych elementów jest najważniejszy. Nad którym się skupić, jak to mierzyć, badać, na co zwracać uwagę. Niestety odpowiedź nie jest ani prosta, ani łatwa. Wszystko zależy od tego, co w danym momencie i w zakładanej perspektywie czasowej jest dla mnie ważne.

W naszej firmie rodzinnej to ludzie są najważniejsi i to oni są największą wartością firmy. Często ten slogan można znaleźć w ogłoszeniach rekrutacyjnych czy innych sloganach wrytych na marmurowych płytach przy wejściu do biurowca. Podzielę się z Tobą moim sekretem, w jaki sposób można zweryfikować, czy to, co jest na sztandarach można łatwo zweryfikować i sprawdzić.

Struktura organizacyjna – silosy vs. płaska struktura

Jeśli firma posiada silosową strukturę organizacyjną, gdzie działają oddzielne departamenty izolujące się od siebie, może to sugerować brak współpracy i integracji między zespołami. Pracownicy mogą być skoncentrowani na własnych celach i zadaniach, zamiast współpracować na rzecz wspólnego sukcesu.

Natomiast firma z płaską strukturą organizacyjną, gdzie istnieje otwarty przepływ informacji i współpracy między różnymi poziomami hierarchii, może promować poczucie

1 „Śmieci na wejściu – śmieci na wyjściu” – przypis red.



równości i zaangażowania. W takiej strukturze pracownicy mogą czuć się bardziej doceniani i zmotywowani do współpracy. Taki układ może mieć też swoje wady. Jeżeli skupimy się na ciągłych dyskusjach i spotkaniach, które nie przynoszą efektów może okazać się, że produktywność zespołów spada.

Samodzielność pracowników w podejmowaniu decyzji

Jeśli pracownicy mają możliwość podejmowania prostych decyzji bez konieczności uzyskiwania zgody przełożonych na każdym kroku, może to świadczyć o zaufaniu i autonomii, jaką firma przyznaje swoim pracownikom. To również działanie potwierdzające, że firma ceni pomysłowość i inicjatywę pracowników.

Jeśli pracownicy mają możliwość uczestnictwa w podejmowaniu kluczowych decyzji dotyczących strategicznego kierunku firmy, wskazuje to, iż pracownicy mają szansę na rzeczywiste zaangażowanie w kształtowanie przyszłości organizacji i jej wartości.

Takie podejście wydaje się dobre w budowaniu firmy w perspektywie długofalowej. Wymaga wiele pracy od lidera podczas rekrutacji, wdrażania oraz prowadzenia zespołów na co dzień.

Wizyta referencyjna – polski uśmiech vs. prawdziwa życzliwość

Czasami firma może wydawać się gościnna i przyjazna podczas wizyty referencyjnej lub spotkania rekrutacyjnego, ale to może być jedynie powierzchowny gest mający na celu zaimponowanie klientom lub potencjalnym pracownikom.

Prawdziwa życzliwość w firmie objawia się w codziennych interakcjach między pracownikami, a także w długoterminowych relacjach z klientami i partnerami biznesowymi. Jeśli atmosfera w firmie jest naprawdę ciepła i przyjazna, można to łatwo zauważyć w zachowaniach i interakcjach osób tam pracujących.

Ja, kiedy odwiedzam firmy, zwracam uwagę na rzeczy osobiste – takie jak zdjęcia rodziny na biurkach, pamiątki z imprez integracyjnych, tablicę ogłoszeń, to czy szef wita się i zna każdego z zespołu itp.

Otwartość na popełnianie błędów

Firma, która naprawdę ceni swoich pracowników i ich wkład, będzie otwarta na popełnianie błędów jako naturalną część procesu uczenia się i rozwoju. Pracownicy nie będą obawiać się krytyki czy kar za popełnione błędy, ale będą traktować je jako szansę na rozwój i doskonalenie.

Jeśli firma promuje kulturę uczenia się i ciągłego doskonalenia, gdzie błędy są traktowane jako okazja do refleksji i poprawy, to świadczy o jej autentyczności w podkreślaniu wartości ludzi jako największego kapitału firmy.

Te cztery punkty mogą pomóc w ocenie, czy firma rzeczywiście traktuje swoich pracowników jako największą wartość i czy wartości głoszone publicznie są rzeczywiście praktykowane w codziennej działalności organizacji. Pamiętaj o tym, że to działania, a nie deklaracje budują wiarygodność, więc to od naszych decyzji zarządczych zależy ocena jakości funkcjonowania firmy oraz jej autentyczność.

Kultura organizacyjna jest elementem scalającym się, determinując, jak informacje są przekazywane i jakie zachowania są nagradzane. Nowoczesne podejście do komunikacji i współpracy, wsparte najnowszymi technologiami, umożliwia firmie płynne dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych i potrzeb klientów, podobnie jak w skomplikowanej sieci komunikacyjnej.

W testach psychologicznych uwzględnia się ich trafność i rzetelność. W biznesie jest analogicznie, analizując dane chcemy wiedzieć co i jak dokładnie mierzymy. Jednak wartość firmy nie sprowadza się tylko do wskaźników finansowych czy tabelkowych danych. Istnieją subtelniejsze aspekty, takie jak otwartość na popełnianie błędów czy atmosfera współpracy. Cztery kluczowe punkty, które zostały przedstawione, pomagają ocenić autentyczność zaangażowania firmy w wartości, które głosi.

Podsumowując, firma rodzinna nie tylko posiada wartość mierzalną, ale także tę niewidoczną na pierwszy rzut oka – wartość ludzką, relacje i atmosferę. To właśnie te elementy stanowią siłę napędową sukcesu organizacji i determinują jej rzeczywiste znaczenie w społeczności biznesowej. ●



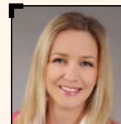
Wartości firmy rodzinnej

Siła napędowa Rożek Brokers Group

W dzisiejszym dynamicznym świecie, gdzie firmy nieustannie konkurują o uwagę klientów i pracowników, wartości odgrywają kluczową rolę w budowaniu trwałej i silnej pozycji rynkowej. Szczególnie istotne jest to w przypadku firm rodzinnych, gdzie wartości stanowią w mojej ocenie fundament kultury organizacyjnej i wiążą ze sobą pokolenia.

Czym jest dla mnie firma rodzinna?

Dla mnie jako współwłaścicielki kancelarii brokerskiej Rożek Brokers Group, pojęcie firmy rodzinnej ma wymiar daleko wykraczający poza ramy zwykłego przedsiębiorstwa. To coś więcej niż tylko miejsce pracy i źródło dochodu. Firma rodzinna to dla mnie przede wszystkim wartość sentymalna i emocjonalna. To historia mojej rodziny, zapisana w kartach firmy, która wymaga nieustannej



Barbara Rożek

Wiceprezesa Zarządu Rożek Brokers Group Sp. z o.o., absolwentka Wydziału Psychologii Uniwersytetu Śląskiego, broker ubezpieczeniowy z 23-letnim doświadczeniem, Członek Zarządu Stowarzyszenia Polskich Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych, członek Inicjatywy Firm Rodzinnych.



dbałości o dostosowanie się do zmiennych warunków gospodarczych.

Jakie wartości towarzyszą nam w codziennej pracy?

W Rożek Brokers Group, firmie z wieloletnią tradycją, wartości nie są jedynie pustym sloganem, ale żywą tkanką, która przenika każdy aspekt naszej działalności. Nasze wartości zostały wypracowane w drodze dialogu pomiędzy właścicielami i pracownikami i trwale zapisane w obowiązującym wszystkich dokumencie jakim jest „Księga Wartości”. Wierzymy, że *zaufanie*, *innowacyjność* i *profesjonalizm* to filary, na których budujemy sukces naszej firmy i relacje z klientami, pracownikami i partnerami.

Zaufanie jest dla nas fundamentem każdej relacji. Budujemy je poprzez uczciwość, transparentność i rzetelność. Zawsze działamy w najlepszym interesie naszych klientów, zapewniając im kompleksowe doradztwo i najwyższej jakości usługi. Dbamy o to, aby każdy klient czuł się u nas bezpiecznie i pewnie.

Innowacyjność to nasz motor napędowy. Nieustannie poszukujemy nowych rozwiązań i wychodzimy z inicjatywą, aby sprostać zmieniającym się potrzebom rynku. Nie boimy się wyzwań i chętnie podejmujemy się realizacji ambitnych projektów. Dzięki temu możemy oferować naszym klientom usługi dopasowane do ich indywidualnych potrzeb i pomagać im osiągać sukcesy.

Profesjonalizm to cecha, której wymagamy od siebie na każdym kroku. Wszystkie nasze zobowiązania wypełniamy z najwyższą starannością i dbałością o szczegóły. Posiadamy bogate doświadczenie i wiedzę ekspercką, którą dzielimy się z naszymi klientami, zapewniając im rzetelne doradztwo i wsparcie.

Jakie jest źródło wartości Rożek Brokers Group?

Wartości firmy Rożek Brokers Group nie są przypadkowe. Zostały one wypracowane przez lata i są głęboko zakorzenione w naszej kulturze organizacyjnej. Są one dla nas drogowskazem w codziennej pracy i wyznaczają kierunek rozwoju firmy.



Fotografia rodziny Rożków

Dlaczego wartości są tak ważne do planowania stabilnego rozwoju firmy?

Jesteśmy przekonani, że dzięki silnym wartościom i zaangażowaniu naszych pracowników, Rożek Brokers Group będzie nadal odnosić sukcesy i budować trwałe relacje z klientami, pracownikami i partnerami.

Wartości te nie tylko stanowią kompas moralny dla naszej firmy, ale również wyróżniają nas na tle konkurencji.



Rożek Fundacja Rodzinna powstała w lipcu 2023 r. w dniu 75. urodzin twórcy firmy. Fundacja rodzinna to nie tylko ochrona finansowa – to również przekazywanie wartości moralnych, tradycji i wizji na przyszłość.



Klienci doceniają naszą uczciwość i rzetelność, pracownicy czują się dumni z przynależności do firmy, a partnerzy cenią naszą innowacyjność i profesjonalizm.

Silne wartości naszej firmy to nie tylko spuścizna przeszłości, ale również inwestycja w przyszłość. Jesteśmy przekonani, że dzięki nim będziemy mogli nadal rozwijać się i osiągać kolejne sukcesy wraz z naszymi klientami.

Rożek Fundacja Rodzinna – synergia międzypokoleniowa

Na tym silnym fundamencie systemu wartości nasze rodziny przez 30 lat budowały biznesy i inwestowały, aby kolejne pokolenia mogły się dalej rozwijać. Na przestrzeni lat powstało kilka firm o różnym profilu, które zostały przejęte już przez drugie, a nawet trzecie pokolenie. Rożek Fundacja Rodzinna powstała w lipcu 2023 r. w dniu 75. urodzin twórcy firmy Rożek Brokers Group – Bernarda Rożka – jako efekt synergii między dwoma pokoleniami, w którym wysiłek i praca jednej generacji przyczyniają się do osiągnięcia większego sukcesu przez kolejne pokolenia. To jakby „przekazane dziedzictwo” – starsze pokolenie inwestuje swoje zasoby, wiedzę i doświadczenie, a młodsze pokolenie korzysta z tego, aby osiągnąć jeszcze większe cele. Wszystko to dzieje się w duchu wdzięczności i szacunku do wypracowanego dziedzictwa, a także szacunku do siebie nawzajem. To piękny przykład współpracy i ciągłości w rozwoju. Wspólne wartości, którymi kierujemy się jako rodzina, stały się głównym inspiratorem statutu naszej Fundacji Rodzinnej.

Fundacje Rodzinne, dzięki swojej konstrukcji prawnej, umożliwiają skumulowanie, zachowanie i potęgowanie

wypracowanego majątku trwałego. Jednak to nie tylko ochrona finansowa – to również przekazywanie wartości moralnych, tradycji i wizji na przyszłość. W ten sposób fundacje stają się hubami kumulującymi najwyższe wartości, jakimi kieruje się rodzina, włączając w to wartości pozamaterialne, takie jak etyka i długofalowe zaangażowanie.

Dlaczego jako kancelaria brokerska cenimy sobie współpracę z firmami rodzinnymi?

Firmy rodzinne stanowią wyjątkową grupę przedsiębiorstw, gdzie wartości takie jak zaufanie, tradycja i renomata odgrywają kluczową rolę. Ochrona tych wartości i zapewnienie bezpieczeństwa firmie i jej pracownikom jest dla nas niezwykle istotne. Szczególnie firmy rodzinne cechują się niezwykłą innowacyjnością i skłonnością do podejmowania ryzyka biznesowego. Właśnie dlatego staramy się ze szczególną troską zadbać o zapewnienie bezpieczeństwa firmom rodzinnym w obliczu licznych wyzwań, którym muszą one stawić czoła. Jako broker ubezpieczeniowy reprezentujemy interesy ubezpieczeniowe naszych klientów na każdym etapie ich działalności, od analizy ryzyka jeszcze przed wprowadzeniem go do firmy (w postaci podpisania umowy z kontrahentem), poprzez wypracowanie odpowiedniego zakresu ochrony i dobór najlepszych rozwiązań ubezpieczeniowych oraz wynegocjowanie go na rynku ubezpieczeniowym, na wsparciu przy likwidacji szkód kończąc.

Zakończenie

Jestem przekonana, że Rożek Brokers Group to firma o wyjątkowej wartości, która ma silne fundamenty i jasną wizję przyszłości. To firma, w której ludzie czują się jak w domu, która dzięki powołaniu Fundacji Rodzinnej – jestem przekonana – będzie kontynuować swoją tradycję przez wiele kolejnych lat.

Z ogromną radością angażujemy się w tworzenie Rożek Fundacji Rodzinnej. Bez wątplenia siłą napędową w tym procesie są wartości rodzinne, którymi każdy z nas się kieruje i swoim przykładem przekazuje kolejnym pokoleniom. ●



Zarządzanie przez wartości

Gdy wartości stają się Szeferem

Na mapie procesów HR, które wspierają realizację celów biznesowych, najważniejszym fundamentem, na którym opiera się firma, jest zarządzanie przez wartości. To tu tkwi klucz do sukcesu budowania autentycznych firm i naturalnego angażowania zespołu w realizację zadań. To tu tkwi serce każdej firmy, zwłaszcza rodzinnej, gdzie często wartości indywidualne mocno wnikają w kulturę organizacyjną i stają się wartościami firmowymi.

Można śmiało wysunąć tezę, że na początku każdej strategii biznesowej są wartości. To one odpowiadają na pytania:

- Z jakimi wartościami chcemy być kojarzeni?
- Co nasi klienci, pracownicy czują wobec naszej firmy?
- Jakie wartości powinny budować strategię biznesową?

Ken Blanchard podkreśla, iż zarówno misja, jak i deklarowane wartości powinny pozostawać w zgodności z wizją organizacji. Skuteczność *Management by Values* (zarządzanie przez wartości) polega na tym, iż jest to proces związany z ludźmi. To wartości łączą ludzi, sprawiając, iż potrafią zaangażować się w pracę na rzecz realizacji wspólnych celów. Wartości działają jak magnes. Tylko dzięki wartościom ludzie łączą się w zespół. **Działają w głębszej synergii swoich wartości, które kształtują ich zachowania, a te z kolei odzwierciedlone są w środowisku odbiorcy, którym jest zarówno klient, podwykonawca, dostawca ale też członek zespołu czy przełożony.**



Agnieszka Musiał-Terlecka

HR INSTITUTE Sp.zo.o, Absolwentka Zarządzania Zasobami Ludzkimi na SGH, coach i trener zmiany. Ma wysokie kwalifikacje w projektowaniu strategii biznesowych, polityki rekrutacyjnej, programów rozwojowych dla pracowników, potwierdzone międzynarodowymi certyfikatami i licencjami.

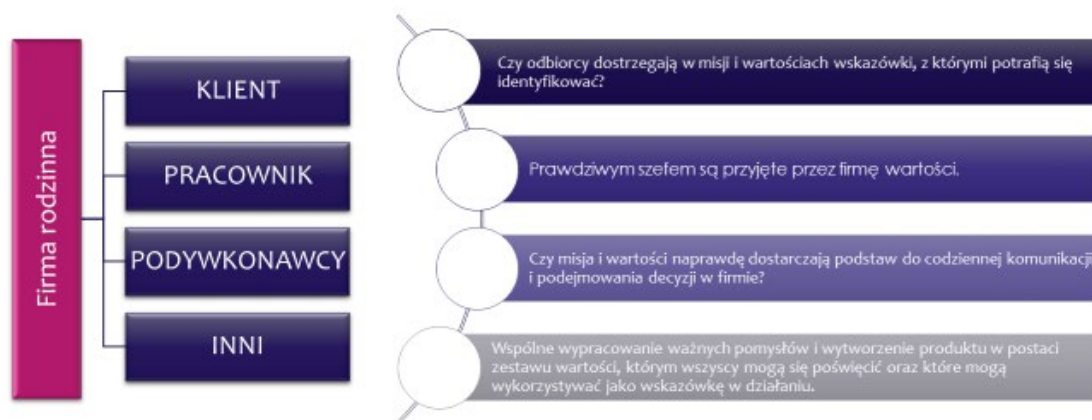
Jak wprowadzić proces Management by Values (MBV)?

Rekomendujemy rozpocząć od następujących etapów:

1. Identyfikacja misji i wizji w oparciu o cel SMART.
2. Badanie wartości indywidualnych pracowników.
3. Identyfikacja wartości firmowych w korelacji z wartościami indywidualnymi.
4. Opracowanie zachowań, wykazujących wartości firmowe w codziennych działaniach.

WARTOŚCI FIRMOWE

MANAGEMENT BY VALUES



KLIENTOCENTRYCZNOŚĆ

TRANSPARETNOŚĆ

SZACUNEK

PRAWOŚĆ

EMPATYCZNE
PARTNERSTWO

Źródło: HR INSTITUTE sp. z o.o.

5. Opracowanie narzędzi, dzięki którym zostaną zestrojone wartości z codziennymi praktykami, np. podróż firmowa po wartościach, wartości firmowe na gadżetach firmowych czy identyfikacji firmy.

Kluczem w zarządzaniu przez wartości jest budowa atmosfery zaufania. Ważny jest *empowerment*, tzn. oddanie odpowiedzialności, umacnianie pozycji swoich zespołów, delegowanie projektów samodzielnie. Jakość produktów i usług muszą leżeć w interesie wszystkich bez względu na stanowisko.

Bazowanie wyłącznie na celach nigdy nie będzie prawdziwym napędem dla firmy. Trzeba zejść głębiej – do wartości. Zestroić kluczowe wartości menedżerów, całej organizacji i kształtować sposób, w jaki realizowany jest cel. **Wartości firmowe muszą być demonstrowane na co dzień, odzwierciedlane w postawach, komunikacji i wizerunku, jaki na co dzień budują pracownicy.**

Podstawą zarządzania przez wartości jest opracowanie procesu zestrojania decyzji strategicznych, codziennych

działań i przewodnich wartości. Ważnym modelem, jaki wdrażamy jako HR INSTITUTE Sp.zo.o., jest model kompetencyjny, który stanowi zbiór kompetencji w formie macierzy w skali występowania w zadaniach wykonywanych przez pracowników. To skarbiec wiedzy, jakich zachowań oczekujemy od pracowników w celu reprezentowania spójnych wartości do siebie nawzajem, ale również do kontrahentów czy podwykonawców.

Jedynie w organizacjach, zarządzanych przez wartości uaktywnia się dobro, które mobilizuje energię pracowników aby służyć czemuś większemu. Wartości stanowią właśnie taką okazję. Stają się prawdziwym szefem, świadomie wydobywającym szlachetny potencjał swoich pracowników.

Idąc za słowami dr Ken'a Blanchard: „Zwykli ludzie, zjednoczeni wokół wspólnych wartości i misji, osiągają niezwykłe rezultaty”, warto wprowadzić zarządzanie przez wartości jako kluczowy proces HR, do swojej firmy. ●



Wartości firmowe

Jak je wykorzystać do budowania zaangażowania pracowników

Wartości firmowe to zazwyczaj kilka kluczowych wyróżników, które mówią odbiorcom i pracownikom firmy, co jest ważne w jej działaniu, czym się kierować w projektowaniu procesów, usług i produktów, podejmowaniu decyzji.

Czy chcemy, czy nie, wartości są obecne w życiu firmy: w stylu zarządzania, w sposobie budowania relacji z klientem. Dzieje się tak dlatego, że każdy człowiek (także założyciel) kieruje się jakimiś wartościami, priorytetami, które świadomie i nieświadomie przekazuje swoim klientom oraz pracownikom. Sztuką jest, aby wartości powstałe w głowie właściciela przełożyć na działania operacyjne pracowników, a w ten sposób racjonalnie kształtować kulturę organizacyjną, ale też rozwijać **samoświadomość właściciela i przedsiębiorcy**.

Zarządzanie przez wartości w firmie to podejście oparte na kulturze organizacyjnej, w której te wartości stanowią fundament decyzji i działań. To podejście jest alternatywą dla metody kija i marchewki, która odwołuje się w dużej



Maciej Sasin

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

mierze do motywacji zewnętrznej, czyli do kar i nagród. W pewien sposób zarządzanie w tym stylu cofa nas do przedszkola, gdzie zero-jedynkowy sposób motywowania do posłuszeństwa sprawdzał się najlepiej. Aby wyjść poza te ramy, musimy się odwołać do wyższych celów, jak w poniższej anegdocie o budowniczych:

Kroki, które mogą pomóc w zarządzaniu firmą poprzez wartości:

- 1. Określenie wartości:** pierwszym krokiem jest określenie wartości, które są istotne dla firmy. Mogą to być uczciwość, innowacyjność, odpowiedzialność społeczna, zrównoważony rozwój, szacunek dla klientów i pracowników, czy też pasja do doskonałości. Wartości te powinny być spójne z misją, wizją firmy i jej strategią.
- 2. Integracja z procesami decyzyjnymi:** wartości powinny być wplecione w procesy decyzyjne na wszystkich poziomach organizacji. Decyzje personalne, strategiczne, operacyjne – wszystkie powinny być podejmowane zgodnie z przyjętymi wartościami.
- 3. Komunikacja:** ważne jest, aby wartości były jasno komunikowane wszystkim pracownikom. Mogą być one prezentowane w formie kodeksu etycznego, a także w codziennej komunikacji wewnątrz firmy. Regularne spotkania, newslettery czy plakaty na ścianach to sposoby na utrzymanie wartości w świadomości pracowników.
- 4. Docenianie zgodności z wartościami:** wartości powinny być uwzględniane w procesie oceny postaw, umiejętności i zachowań. Osoby, które wykazują się zgodnością z wartościami firmy, powinny być doceniane i wyróżniane.
- 5. Kontrola i korygowanie:** we wdrażaniu wartości ważne jest monitorowanie i korygowanie zachowań, które nie są zgodne z przyjętymi wartościami. W przypadku naruszeń, konieczne są działania zaradcze, aby zapobiec rozprzestrzenianiu się niepożądanych wzorców zachowań.
- 6. Kontynuacyjna ocena i adaptacja:** kultura oparta na wartościach nie jest statycznym elementem. W miarę jak firma rośnie i ewoluje, wartości mogą ulec zmianie lub potrzebować dostosowania. Ważne jest regularne ocenianie i adaptacja wartości do zmieniających się warunków biznesowych.

Trzem ludziom wykonującym te same czynności na placu budowy zadano to samo pytanie: „Co teraz robią?”.

– *Jak to co? – oburzył się pierwszy. – Tłukę kamienie.*

– *Jak to co? Zarabiam na życie – zdziwił się drugi.*

Również ten trzeci okazał lekkie zaskoczenie banałem pytania:

– *Jak to co? Buduję katedrę!*

Wartości w firmie są częścią i konsekwencją istniejącej kultury organizacyjnej. Są one dla przedsiębiorstwa tym, czym korzenie dla drzew. Jeśli są silne i mocne, drzewo jest zdrowe; w przeciwnym przypadku usycha. Podobnie jest z wartościami firmowymi: jeśli są tylko na papierze, a w życiu organizacyjnym nie są respektowane, firma staje się dysfunkcyjna.

Zarządzanie poprzez wartości może przynieść wiele korzyści, takich jak większa zaangażowanie pracowników, lepsza reputacja firmy czy też zwiększona lojalność klientów. Jednak wymaga to świadomego zaangażowania zarządzających i stałego utrzymania wartości w centrum działań firmy.

Zarządzanie przez wartości – kluczowe informacje

Zarządzanie poprzez wartości zaczyna się od sformułowania misji, wizji i strategii jej realizacji w praktyce.

Zazwyczaj powstają odgórnie, to znaczy formułowane są przez zarząd i właścicieli, czasem jednak ludzie pracujący na niższych szczeblach organizacji są zapraszani do współtworzenia tych ważnych dokumentów firmowych.

Powoływanie się na wartości i misję firmy budzi kontrowersje wśród pracowników wielu firm. Dlaczego tak jest? Kiedy pytam pracowników, nawet tych na stanowiskach menedżerskich, o misję firmy czy wartości firmowe, na ich twarzach pojawia się nerwowy uśmiech i mało kto wie albo pamięta, o co chodziło z tymi „PR-owymi sloganami”. Powód tej reakcji jest prozaiczny – jest nim brak spójności pomiędzy tym, co oficjalnie się deklaruje a realnym postępowaniem osób z wnętrza samej organizacji, które tę misję i wartości stworzyły.

W coachingu, szkoleniach, ale i w konsultingu do lepszego zrozumienia działań funkcjonowania ludzi oraz organizacji wykorzystuję model poziomów neurologicznych Roberta Diltsa. Najniższy poziom to poziom otaczającego nas środowiska, drugi to poziom przejawianych zachowań, trzeci – rozwiniętych umiejętności, czwarty poziom to przekonania i wartości, piąty to tożsamość, a szósty – duchowość. Chciałbym teraz zwrócić uwagę na poziomy czwarty i piąty jako na te, które mają bezpośredni związek z zaangażowaniem ludzi.

Przekonania i wartości są źródłem naszych kluczowych zachowań i postaw. To one są motorem decyzji i działań, które podejmujemy szybko. Czasem wartości w organizacji w sposób automatyczny, wręcz nieuświadomiony, wpływają na życie firmy. Mają wpływ na wiele aspektów pracy: rekrutowanie, zasady współpracy w zespole, styl zarządzania, przekonania na temat ludzi, ich postaw i postępowania. Żeby wykorzystać ten poziom do budowania zaangażowania, możesz rozważyć poniższe kwestie i odpowiedzieć sobie na pytania z ramki.

Rozpoznaj swoje przekonania oraz wartości i zastanów się, jaki mają one wpływ na budowanie zaangażowania pracowników.

1. Określ, jakie są źródła Twoich oczekiwań wobec pracowników.
2. Jakie wartości związane z rozwojem i podejściem do pracy promujesz?
3. Jakie działania podejmujesz, aby ludzie wiedzieli, jakimi wartościami się kierujesz przy ocenie ich pracy, i by nie musieli domyślać się kryteriów Twojej oceny?
4. W jaki sposób aktywnie kształtujesz kulturę swojej organizacji i zatrudniasz ludzi, którzy podzielają podobne wartości?
5. Jakie są Twoje przekonania w stosunku do ludzi i jaki mają one wpływ na Twoje relacje z pracownikami i na ich zaangażowanie?

Konflikt wartości w codziennym funkcjonowaniu firmy

Przyjrzyjmy się konsekwencjom konfliktu wartości w organizacjach. Jeśli celem organizacji jest budowanie długofalowych relacji z klientami, a zatrudnia ona pracownika, dla którego wartością jest rywalizacja, może się okazać, że będzie on wchodził w konfrontację z klientami firmy, a do tego będzie przeświadczony, że postępuje słusznie. W innej sytuacji sama organizacja może wysyłać sprzeczne sygnały do swoich pracowników. Z jednej strony komunikuje, że klient jest najważniejszy, a jego potrzeby są w centrum uwagi, a z drugiej tworzy plany sprzedaży, które wymagałyby narzucania klientowi niepotrzebnych mu rozwiązań. Na tych dwóch przykładach widać, że oczekiwania od pracowników mogą być źródłem braku efektywności, demotywacji i spadku ich zaangażowania.

Na przykład gdy w firmie Dell zauważono nagły spadek obrotów, polecono księgowym, aby zbadali tę sytuację. Co się okazało? Handlowcy byli szkoleni, aby być szczerym i uczciwym wobec klientów firmy, więc kiedy wiedzieli, że pojawi się nowy i lepszy model, odradzali klientom decyzję zakupową. Po chwilowym spadku obrotu wrócili do normy.

Poziom tożsamości jest jeszcze bardziej znaczący dla organizacji. Funkcjonując na tym poziomie, odpowiadamy sobie na pytania: „W imię czego przychodzę do pracy?“, „Jaka jest moja rola?“ i „Co mogę dać od siebie innym?“. Poczucie tożsamości jest silnym przeżyciem prowadzącym do samorealizacji i spójności wewnętrznej, której brak wywołuje poczucie alienacji i dylematy egzystencjalne, dlatego ten obszar jest tak ważny w tworzeniu kultury organizacyjnej.

Poczucie tożsamości może być powiązane z misją życiową i duchowością, która jest określana jako najwyższy poziom w piramidzie Diltsa. Przemysły poniższe kwestie:

1. Na ile utożsamiasz się ze swoją rolą zawodową i na ile jest ona spójna z niższymi poziomami neurologicznymi (oczekiwanymi zachowaniami i umiejętnościami, przekonaniami i wartościami)?
2. Jak bardzo Ty sam utożsamiasz się z celami, misją i wizją organizacji, w której pracujesz lub którą kształtujesz?
3. Na ile Twój zespół utożsamia się z Twoimi celami, misją i wizją organizacji?

Przykład zarządzania przez wartości w firmie rodzinnej

Przywództwo oparte na porywającej dla pracowników misji i wizji firmy pomaga w zwiększaniu motywacji do działania oraz braniu odpowiedzialności za firmę. Kiedy dodamy do tego przemyślaną strategię działania, którą pracownicy mogą z wiarą wprowadzić w życie, jesteśmy blisko celu. Warto traktować strategiczne cele na poważnie i komunikować je przy każdej sposobności, nie tylko na spotkaniu świąteczno-noworocznym.

Przedstawię teraz przykład firmy bazującej na rodzinnej kulturze organizacyjnej, a jednocześnie dobrze radzącej sobie z wyzwaniami. To firma Wac-Woj z Grybowa w Małopolsce. Składa się z 13 oddziałów: stacji paliw, delikatesów,

restauracji z hotelem i domem weselnym, składu budowlanego. Firma wywodzi się z branży paliwowej, ale rozwinęła zdywersyfikowane usługi w różnych obszarach, które są jednak komplementarne i uzupełniające się. Mam przyjemność pracować z tą firmą od 8 lat i przyglądałem się jej rozwojowi. Kluczy do jej sukcesu firmy jest wiele, ale postaram się wymienić najważniejsze.

Dlaczego wskazuję jako przykład tę firmę? Ponieważ znam ją dobrze, ale też robiłem w niej badania satysfakcji i zaangażowania, których wyniki były fenomenalne. Pracownicy w niemal 80% czują się zadowoleni i zaangażowani, gdzie średni polski wynik to około 20%. Myślę, że tak dobre wyniki nie są przypadkowe.

Wiele o firmie mówią wartości, które przyświecają działaniom i decyzjom podejmowanym w codziennej pracy przez właścicieli i menedżerów, a są to:

- *Wzajemny szacunek,*
- *Atmosfera,*
- *Ciągłe doskonalenie,*
- *Współpraca,*
- *Odpowiedzialność.*
- *Jakość.*

Na bazie tych wartości powstało credo firmy, które brzmi następująco:

„WZAJEMNY SZACUNEK pracowników, managerów i założycieli firmy wobec siebie sprawi, że ATMOSFERA dobrej pracy będzie standardem, a wszelkie nieporozumienia będziemy konstruktywnie rozwiązywać. CIĄGŁE DOSKONALENIE standardów i relacji w naszych zespołach będzie normą, a dzięki temu nasza WSPÓŁPRACA będzie owocna dla wszystkich, a w nasze obowiązki będzie wpisana ODPOWIEDZIALNOŚĆ za swoją pracę i pracę zespołu, co finalnie przełoży się na JAKOŚĆ usług dla naszych klientów, dzięki którym wszyscy otrzymujemy wynagrodzenie”.

W firmie założyciele i menedżerowie przyjęli też zasady propagowane przez prof. A. Bliklego. Są one wyznacznikami budowania firm turkusowych (Wac-Woj taką nie jest), ale moim zdaniem mogą i powinny stać się fundamentem każdej firmy.

1. *Nie szukaj winnego, by go ukarać – szukaj przyczyny, aby ją usunąć.*
2. *Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy.*

3. *Unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo – stwarzaj warunki do współpracy.*
4. *Nie oceniaj, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia.*
5. *Nie mów, co jest źle – mów, co może być lepiej.*
6. *Nie pytaj, co ludzie mogliby zrobić lepiej – pytaj, co im w pracy przeszkadza.*
7. *Nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu.*
8. *Nie mów, że ktoś jest zły – mów, jak Ty się z tym czujesz.*
9. *Nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji.*
10. *Nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.¹*

Dużą rolę w sukcesie firmy pełnią nie tylko zasady, ale też postawa założycieli, którzy swoim przykładem wyznaczają standardy działania w firmie menedżerom, którzy są upętnoczeni w swoich rolach i na rozwoju których się nie oszczędza, ale od lat cyklicznie wzmacnia ich kompetencje na szkoleniach. Systematycznie rozwija się i wzmacnia kompetencje zarządcze. Osoby prowadzące oddziały firmy to w 25% członkowie rodziny, którzy rozwijają się wraz z firmą. Przykład tej firmy uczy, że jeśli ma się odpowiednio zaangażowanych menedżerów, to przełożą oni tę energię na swoje zespoły.

Podsumowanie

Zarządzanie przez wartości to model zarządzania, który kładzie nacisk na kierowanie się w codziennej działalności firmy zestawem wartości, które powinny być jasno zdefiniowane, przekazywane wszystkim pracownikom i spójne z misją, wizją i strategią firmy. Może pomóc w stworzeniu silnej i spójnej kultury organizacyjnej. Pracownicy, którzy znają i rozumieją wartości firmy, są bardziej zmotywowani i zaangażowani w swoją pracę. Wartości firmy mogą służyć jako kompas moralny, pomagając w podejmowaniu decyzji, które są zgodne z misją i wizją firmy. Osoby poszukujące pracy często chcą pracować w firmach, których wartości są zgodne z ich własnymi. Warto świadomie kształtować kulturę organizacyjną. ●

¹ <https://www.moznainaczej.com.pl/artykuly-wlasne/turkusowa-firma-xxi-w>, dostęp: 23.02.2022.

Zarządzanie ryzykiem

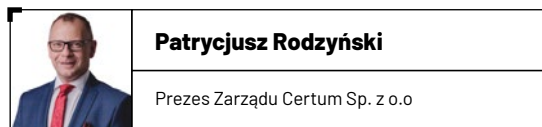
jako klucz do sukcesu firmy rodzinnej



Współczesna gospodarka opiera się na różnorodności firm: jedną z najbardziej charakterystycznych i wyjątkowych wśród nich są firmy rodzinne. Stanowią one ważny filar gospodarki, są mocno osadzone korzeniami w tradycji oraz wyrastają z pasji do tworzenia czegoś trwałego i wartościowego.

Od ponad dwóch dekad pracując jako broker ubezpieczeniowy miałem okazję współpracować z dziesiątkami firm rodzinnych. Zrozumiałem, że mają one swoje unikatowe potrzeby, zwłaszcza gdy chodzi o długoterminowy rozwój i zachowanie stabilności dla przyszłych pokoleń. Skłoniło mnie to do napisania artykułu poruszającego kwestię zarządzania ryzykiem w firmach rodzinnych, gdyż ten element – chociaż niezwykle istotny – jest często niedoceniany przez właścicieli. Chciałbym zwrócić uwagę na wyzwania, jakie stoją przed biznesem rodzinnym w długoterminowej perspektywie oraz na kluczową rolę, jaką w niej odgrywają odpowiednio zaplanowane strategie ubezpieczeniowe.

Nieprzewidywalność rynku, sukcesja pokoleniowa, presja konkurencji – to tylko niektóre z wyzwań przed jakimi stoją dzisiaj firmy rodzinne. Są one dla nich szansą na rozwój, ale mogą też być źródłem zagrożenia dla ich stabilności i przetrwania. Identyfikacja, ocena i kontrola ryzyka pomagają przedsiębiorstwom unikać niepożądanych konsekwencji oraz minimalizować straty, reagować na zmieniające warunki rynkowe, chronić swoje aktywa i zapewniać stabilność finansową. Ponadto efektywne zarządzanie



ryzykiem przyczynia się do zwiększania zaufania inwestorów i klientów oraz budowania pozytywnego wizerunku firmy na rynku.

Czym jest zarządzanie ryzykiem?

Zarządzanie ryzykiem to proces, który obejmuje identyfikację, ocenę i kontrolę ryzyka, aby zminimalizować negatywne skutki incydentów i wydarzeń losowych. Polega na aktywnym podejmowaniu działań mających na celu ograniczenie ryzyka i zwiększenie szans na sukces. Dla firm rodzinnych, których działalność często opiera się na długoterminowych planach i tradycjach, skuteczne zarządzanie ryzykiem staje się kluczowym elementem. Obejmuje ono identyfikację ryzyk związanych z działalnością operacyjną, a także tych związanych z sukcesją pokoleń, zmianami rynkowymi oraz konkurencją.

Proces zarządzania ryzykiem



Źródło: opracowanie własne

Proces zarządzania ryzykiem powinien obejmować:

- Identyfikację zagrożeń dotyczących wszystkich aspektów działalności firmy;
- Analizę katalogu ryzyk pod kątem prawdopodobieństwa ich występowania, potencjalnych strat oraz skali oddziaływania na operacje firmy;
- Ocenę ryzyka, podczas której wyodrębniane są ryzyka kluczowe i istotne, dla których dobierane są metody kontroli;
- Reakcję na ryzyko, czyli stosowanie wybranych metod kontroli;
- Stałe monitorowanie efektów podejmowanych działań oraz wyciąganie wniosków co do ich skuteczności i adekwatności.

Warto podkreślić, że nie są to działania jednorazowe, ani nawet cykliczne. Zarządzanie ryzykiem powinno być ciągłym procesem charakteryzującym się stałym doskonaleniem na każdym etapie. Nie może to ograniczać się wyłącznie do modyfikowania katalogu metod zarządzania ryzykiem

(np. unikanie ryzyka, gdy nie działa ubezpieczenie). Doskonalenie i usprawnienia muszą obejmować stosowane narzędzia do identyfikacji i pomiaru ryzyk, metod kontroli ryzyka oraz monitorowania efektów tych działań.

Przy ocenie ryzyka jestem zwolennikiem subiektywnie mierzonej dotkliwości ryzyk w zależności od skali i kondycji finansowej przedsiębiorstwa, zamiast obiektywnej skali wielkości potencjalnej szkody. Przemawia za tym fakt, że indywidualna zdolność organizacji do przywrócenia stanu sprzed szkody decyduje o tym, w jakim stopniu szkoda ta wpływa na jej operacje, prowadzone inwestycje oraz ciągłość działania. Dla jednej firmy o dużym majątku (np. 100 mln zł), ale złej sytuacji finansowej (np. wieloletnia strata o łącznej wartości 10 mln zł) zdarzenie powodujące straty na poziomie 5 mln zł stanowi poważne zagrożenie i stawia dalszy los przedsiębiorstwa pod dużym znakiem zapytania. Dla drugiej mniejszej firmy (np. majątek o wartości 20 mln zł) wykazującej wysokie zyski (np. 10 mln zł zysku w ciągu 3 lat), taka sama strata nie będzie grozić rychłą upadłością.

Korzyści wynikające z zarządzania ryzykiem

Efektywne zarządzanie ryzykiem przynosi liczne korzyści dla przedsiębiorstw i dlatego każda firma rodzinna powinna przywiązywać odpowiednią wagę do tego zagadnienia jako kluczowego elementu swojej strategii biznesowej.

Po pierwsze, zarządzanie ryzykiem zwiększa stabilność finansową, chroniąc przed nieprzewidywalnymi stratami i utratą płynności oraz wartości majątku. Widać to zwłaszcza w perspektywie długoterminowej, kiedy istotne jest utrzymywanie rentowności oraz zapewnienie kapitału na inwestycje i rozwój firmy. Dobrze dobrane metody kontroli ryzyka pozwalają na minimalizowanie skutków finansowych niekorzystnych zdarzeń bez konieczności zwiększania poziomu zadłużenia, a więc nie generując dodatkowych kosztów finansowych.

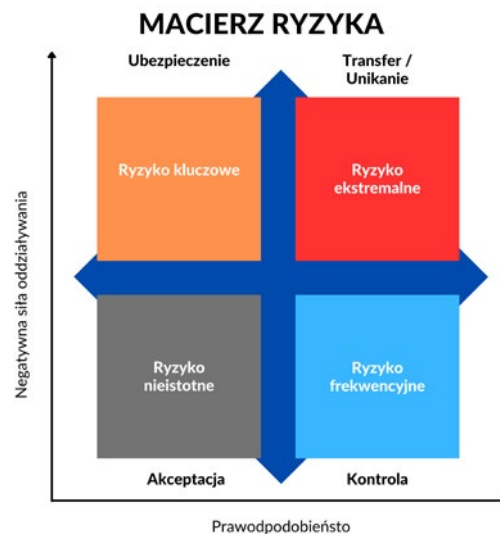
Po drugie, zarządzanie ryzykiem umożliwia ochronę kluczowych aktywów firmy, w tym mienia, należności, wizerunku i reputacji. Zachowanie tych aktywów, a co najmniej zapewnienie środków finansowych na ich odtworzenie, jest niezbędną bazą dla długowieczności i rozwoju firmy.

Warto zauważyć, że skuteczne zarządzanie ryzykiem w efekcie przyczynia się do zwiększania konkurencyjności firmy na rynku. Dzieje się tak dzięki zbudowaniu odporności na zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne. To z kolei pozwala utrzymywać stabilność i elastyczność w działaniu, co przekłada się na lepszą pozycję na rynku. W efekcie klienci, kontrahenci i partnerzy biznesowi, widząc, że firma podejmuje działania mające na celu minimalizację ryzyka i zwiększenie bezpieczeństwa, będą bardziej skłonni do nawiązywania i rozszerzania współpracy. Nie bez znaczenia jest również to, że realizowane projekty i inwestycje charakteryzują się mniejszym ryzykiem. Istotną korzyścią jest także to, że firma rodzinna, która efektywnie zarządza ryzykiem jest lepiej oceniana przez instytucje rynku finansowego, takie jak banki, firmy leasingowe, faktoringowe oraz ubezpieczycieli. Pozwala uzyskiwać lepsze warunki finansowe, ale także obniża wymagania dotyczące zabezpieczeń. Niższe koszty kredytu, tańszy leasing czy ubezpieczenia oraz wolna hipoteka, to atuty rynkowe, które trudno przecenić i z pewnością mogą stanowić solidną bazę dla trwałego rozwoju firmy.

W przypadku firm rodzinnych, które szansą na rozwój upatrują w ekspansji międzynarodowej, nieodzowne jest posiadanie niezbędnego finansowania, ubezpieczeń i gwarancji. Warunkiem koniecznym dla ich pozyskania jest pozytywna ocena ryzyka przez banki i ubezpieczycieli, o którą firmie rodzinnej będzie trudno bez strategii w zakresie zarządzania ryzykiem oraz skutecznego kontrolowania ryzyka. Brak lub niestosowanie procedur bezpieczeństwa, zaniedbania dotyczące przeglądów i monitorowania zagrożeń oraz zaniechania w zakresie inwestycji w rozwiązania i systemy prewencyjne czy minimalizujące straty, mogą uniemożliwić uzyskanie finansowania lub ubezpieczenia, albo drastycznie zwiększyć ich koszty, co przekreśli możliwość wejścia na rynki zagraniczne.

Zarządzanie ryzykiem ułatwia także sukcesę w firmie rodzinnej. Bezpieczny biznes, który jest przygotowany, aby radzić sobie w obliczu zagrożeń i kryzysów, jest bardziej atrakcyjny dla kolejnych pokoleń. Przekazanie steru jest wówczas łatwiejsze i ma większą szansę zakończyć się sukcesem. Proces ten w mniejszym stopniu wpływa na operacje i ciągłość działania firmy oraz relacje z kontrahentami i klientami.

Rola ubezpieczeń w zarządzaniu ryzykiem



Źródło: opracowanie własne

Ryzyko można kontrolować na kilka sposobów, przy czym dobór metody jest uzależniony od wyników oceny danego zagrożenia. Zastosowanie poniższej macierzy prowadzi do wyodrębnienia czterech rodzajów ryzyk:

- **Ryzyka kluczowe** charakteryzujące się średnim lub wysokim stopniem negatywnego oddziaływania oraz niskim lub średnim prawdopodobieństwem – najlepiej kwalifikują się do ubezpieczenia,
- **Ryzyka ekstremalne** o wysokim stopniu negatywnego oddziaływania i wysokim prawdopodobieństwie są trudno ubezpieczalne i ich ubezpieczenie jest bardzo drogie, a nawet mogą nie być akceptowane na rynku ubezpieczeniowym; ryzyka te mogą być transferowane na inne podmioty (np. umowa ochrony mienia) lub należy ich unikać, bądź też podjąć działania zmierzające do zmniejszenia ich rozmiaru i/lub prawdopodobieństwa,
- **Ryzyka frekwencyjne** to zdarzenia, które występują często, ale nie oddziałują na organizację w istotnym stopniu i ich ubezpieczenie jest ekonomicznie nieuzasadnione (składka wyższa niż roczne straty), za to dobrze na nie działa kontrola zmierzająca do zmniejszenia częstości występowania,
- **Ryzyka nieistotne** charakteryzują się niską dotkliwością oraz niskim prawdopodobieństwem i zwykle powinny być zatrzymywane na ryzyku własnym organizacji, bez potrzeby ich ubezpieczenia czy transferu.

Ubezpieczenie, jako jedna z metod kontroli ryzykiem, pozornie może mieć bardzo szerokie zastosowanie w przedsiębiorstwie. Zdaje się za tym przemawiać mnogość rodzajów ubezpieczeń dostępnych na rynku od tych najbardziej powszechnych (OC posiadacza pojazdów), poprzez ubezpieczenia mienia, OC, aż po produkty specjalistyczne (cargo, ryzyka budowy, gwarancje, D&O, cyber).

Z punktu widzenia firmy rodzinnej warto jednak na ubezpieczenia spojrzeć inaczej. Budowanie trwałej organizacji, która ma przetrwać dla następnych pokoleń, najbardziej istotne jest zabezpieczenie przed skutkami takich zdarzeń, które mogłyby doprowadzić do jej upadku, konieczności sprzedaży lub co najmniej drastycznie ograniczyłyby jej rozwój i zmniejszyły konkurencyjność. Takimi ryzykami są te o największej potencjalnej dotkliwości, nawet jeśli charakteryzują się bardzo niskim prawdopodobieństwem.

Dla większości firm rodzinnych do grupy tych ryzyk z pewnością będą należeć:

- duże szkody w mieniu (np. pożar fabryki i straty wynikające z przestoju),
- brak zapłaty przez największych kontrahentów (spowodowane upadłością lub przewlekłą zwłoką),
- roszczenia odszkodowawcze o dużej wartości (np. od pracownika, który uległ poważnemu wypadkowi).

W zależności od rodzaju prowadzonej działalności i formy prawnej można tu także wymienić:

- katastrofy budowlane (np. pożar budowanego budynku przed końcem prac),
- roszczenia do członków zarządu,
- wycofanie produktów z rynku (zwłaszcza produktów spożywczych, leków i produktów dla dzieci),
- szkody transportowe (np. zatonięcie statku z zamówionym towarem).

Takie spojrzenie na ryzyka skłania do wniosku, aby w programie ubezpieczeniowym firmy rodzinnej nie brakowało następujących rodzajów ubezpieczeń:

- ubezpieczenie mienia
- ubezpieczenie utraty zysku
- ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej
- ubezpieczenie kredytu kupieckiego
- ubezpieczenie ryzyk budowlano-montażowych
- ubezpieczenie odpowiedzialności władz spółki D&O (dla spółek kapitałowych)
- ubezpieczenie kosztów wycofania produktów z rynku
- ubezpieczenie mienia w transporcie

Katalog ten warto dostosować do indywidualnych wyników oceny ryzyka oraz prawidłowo określić sumy ubezpieczenia, aby uniknąć niedoubezpieczenia. Zalecam ponadto, aby zbadać gotowość firmy na szkodę, czyli spełnienie wymogów, które ubezpieczyciel będzie stawiał przed wypłatą odszkodowania. W przeciwnym wypadku polisy będą tylko kosztem firmy, a nie źródłem finansowania strat i szkód.

Czy zatem ubezpieczenia mogą być skutecznym narzędziem zapewniającym bezpieczny rozwój i trwały rozwój form rodzinnych? W mojej ocenie odpowiedź jest pozytywna, przy czym warunkiem koniecznym jest zerwanie ze zwyczajem kupowania czy odnawiania polis i umieszczenie ubezpieczeń w szerszej perspektywie jako jednego z narzędzi do zarządzania ryzykiem. Tylko wówczas pomagają budować stabilność i pozytywny wizerunek firmy rodzinnej. ●

II Kongres Przedsiębiorstw Rodzinnych „Sukcesja w biznesie” w Krakowie



W dniach 23-24 maja 2024 r. odbył się Kongres Przedsiębiorstw Rodzinnych, organizowany przez Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie we współpracy z Urzędem Marszałkowskim Województwa Małopolskiego oraz Okręgową Izbą Radców Prawnych w Krakowie.

Celem Kongresu było podjęcie dyskusji na temat aktualnego rozwoju firm rodzinnych oraz wyzwań w planowaniu sukcesji. Kongres zgromadził ponad 200 znakomitych gości oraz prelegentów, w tym przedsiębiorców, specjalistów i ekspertów, którzy dzielili się swoją wiedzą i doświadczeniami na temat sukcesji w firmach rodzinnych. Kongres był organizowany w formie hybrydowej.

Jak podkreśla dr hab. Maria Urbaniec, prof. UEK, p.o. Kierownika Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych, II Kongres

Przedsiębiorstw Rodzinnych stanowi przyczynek do zwiększenia świadomości właścicieli firm na temat kluczowych aspektów sukcesji, umożliwił nawiązanie i wzmocnienie współpracy pomiędzy różnymi instytucjami i podmiotami wspierającymi firmy rodzinne oraz wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk w zakresie sukcesji.

Kluczowe wnioski wskazują na konieczność edukacji właścicieli firm rodzinnych w zakresie planowania sukcesji oraz integracji różnorodnych narzędzi wspomagających ten proces. Podkreślono również znaczenie współpracy różnych podmiotów i instytucji wspierających firmy rodzinne w regionie.

Podczas Kongresu odbyły się liczne sesje panelowe dla firm rodzinnych, prawników, naukowców i innych zainteresowanych tą tematyką, m.in. dotyczące kierunków



sukcesji w firmach rodzinnych, fundacji rodzinnej, planowania spadkowego w rodzinie i biznesie, zarządu sukcesyjnego oraz tematyki wsparcia procesów sukcesji przez instytucje otoczenia biznesu.

W drugim dniu Kongresu miały miejsce sesje dla prawników oraz specjalne wydarzenie towarzyszące – posiedzenie Małopolskiej Rady ds. Sukcesji i Transferu Biznesu przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego.

Wśród partnerów Kongresu było nasze stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, a patronat medialny objęło m.in. nasze czasopismo Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE.

Partnerem strategicznym Kongresu była firma Blachotrapez, firma doradcza PwC oraz Kancelaria prawna J. Dauman Legal. Partnerem Kongresu było Ministerstwo Rozwoju i Technologii oraz wiodące organizacje branżowe i eksperckie, zainteresowane wspieraniem firm rodzinnych w procesie planowania sukcesji.

Tegoroczny Kongres był kontynuacją I Kongresu Przedsiębiorstw Rodzinnych, który został zorganizowany w 2012 r. przez prof. Aleksandra Surdej, wieloletniego Kierownika Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych, a obecnie Ambasadora RP w Wietnamie. ●

Więcej informacji o kongresie na stronie:

<https://cpr.uek.krakow.pl/kongres2024>

Opracowanie: Maria Adamska na podstawie informacji z Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie





Irena Kurdziel,
nestorka firmy rodzinnej
KOTRAK S.A.

Tegoroczny Kongres Przedsiębiorstw Rodzinnych był dla mnie bardzo ciekawym oraz wartościowym wydarzeniem. Jego temat przewodni stanowiła „sukcesja w biznesie”. Jest on mi wyjątkowo bliski, gdyż niedawno sama zdecydowałam się na jej wykonanie w firmie i skutki tej decyzji pozytywnie wpłynęły na rozwój naszego biznesu oraz moje życie.

Dlatego też mam nadzieję, że spotkań poruszających ten temat będzie coraz więcej. Wiedza przekazana przez naukowców, przedstawicieli organów państwa i przedsiębiorców podczas Kongresu pokazuje, iż nie ma się czego obawiać decydując się na sukcesję. A im więcej o niej wiemy, tym lepiej i płynniej jesteśmy w stanie ją wykonać. Jest to w moim przekonaniu temat, który powinien być szeroko oraz często nagłaśniany.

Niestety, z własnych obserwacji zauważam, że wielu przedsiębiorców go bagatelizuje i spycha na dalszy plan. Powody tego są różne, w tym przekonanie, że wyjątkowy

charakter ich biznesu powoduje, iż nie mieszczą się w żadnej teorii, a ich sytuacja wymaga indywidualnego podejścia. To jednak nieprawda. Posiadając w swoim otoczeniu osoby chętne do przejęcia sterów w firmie (nieważne czy są to dzieci, czy inni członkowie rodziny), powinniśmy wykonać ją jak najszybciej. W ten sposób zyskujemy szansę na to, by sukcesja była udana, a my sami otrzymujemy czas na korzystanie z życia. I, mówiąc z własnego doświadczenia, wcale nie oznacza to całkowitej rezygnacji z pracy. Dzięki sukcesji możemy nadal być aktywni zawodowo, ale również korzystać z owoców naszej dotychczasowej pracy w przyjemny sposób.

Dlatego jeszcze raz serdecznie zachęcam do udziału w wydarzeniach, takich jak właśnie Kongres Przedsiębiorstw Rodzinnych, gdzie możemy się uczyć na dobrych przykładach sukcesji przeprowadzonych w udany sposób. Dziękuję również Organizatorom wydarzenia za nagłośnienie tego tematu i poświęcenie mu tyle czasu oraz uwagi. ●



Paweł Rataj,
radca prawny, doradca
sukcesyjny, prowadzi własną
kancelarię prawną.

II Kongres „Sukcesja w Biznesie” już za nami. Jego zasadniczy cel, a mianowicie upowszechnienie wiedzy na temat sukcesji w środowisku firm rodzinnych został osiągnięty. Kongres był forum, na którym spotkali się nie tylko przedstawiciele firm rodzinnych wszystkich pokoleń, ale i prawnicy z wiodących w tej problematyce kancelarii oraz przedstawiciele organizacji zrzeszających firmy rodzinne. Szczególnie cieszy obecność przedstawicieli Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. ●



Agnieszka Łapaj,
sukcesorka Grupy Łapaj hotele
Villa Verde Zawiercie oraz
Verde Montana Kudowa Zdrój

To był dobry czas w gronie firm rodzinnych, nestorów, sukcesorów i ekspertów z różnych dziedzin. Czas edukacji, inspiracji i co najważniejsze – czas budowania RELACJI. Serdecznie polecam tego typu eventy, bo nigdy nie wiadomo z jakim pomysłem lub natchnieniem wrócimy do domu. ●



dr hab. inż. Ewa Więcek-Janka,
*prof. Politechniki Poznańskiej,
 Kierowniczka Zakładu
 Marketingu i Rozwoju
 Organizacji*

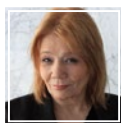
II Kongres Przedsiębiorstw Rodziny w Krakowie pozostawił we mnie wyłącznie dobre wspomnienia – zarówno ciekawych spotkań, ale i sporo nowej wiedzy pozyskanej od samych nestorów firm rodzinnych, jak też akademików z różnych ośrodków.

Kongres charakteryzował się wysokim poziomem merytorycznym i praktycznym podejściem do tematu sukcesji. Prezentowane były wyniki najnowszych badań naukowych,

studia przypadków, a także praktyczne wskazówki dotyczące planowania sukcesji, zarządzania firmą rodzinną oraz aspektów prawnych związanych z sukcesją.

Spotkanie zaowocuje z pewnością współpracą na wielu polach, tak praktycznych, jak i naukowych.

Organizatorzy Kongresu już teraz zapowiadają kolejną edycję wydarzenia. Za rok stawię się niezawodnie. ●



Prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska,
*Polskie Towarzystwo Ekonomiczne,
 Szkoła Główna Handlowa
 w Warszawie*

Kongres wpisuje się w działania wspierające firmy rodzinne, co uważam za wielki walor tego wydarzenia. Mimo niekwestionowanych zalet, firmy rodzinne nie są wolne od uniwersalnych zagrożeń takich, jakie dotyczą wszystkich innych przedsiębiorstw. Równocześnie nie są wolne od zagrożeń specyficznych. Do takich należą m.in. problemy związane z sukcesją. Wszak nie bez powodu mawia się, że w firmie rodzinnej pierwsze pokolenie buduje, drugie utrzymuje, a trzecie rujnuje. Dlatego tak ważne jest poszukiwanie rozwiązań sprzyjających rozwojowi firm rodzinnych.

Ważne jest podejmowanie pogłębionych badań oraz debat na ten temat, jak i na temat wczesnoostrzegawczej identyfikacji ryzyka powstawania sytuacji kryzysowych oraz na temat możliwości przeciwdziałania takim zagrożeniom. Istotne jest przy tym tworzenie instytucjonalno-organizacyjnych rozwiązań służących popularyzacji wiedzy na ten temat oraz służących wymianie doświadczeń. Jest to istotne zwłaszcza obecnie, w warunkach dokonującego się przesilenia cywilizacyjnego, jakie przynosi czwarta rewolucja przemysłowa, z jej jeszcze nie w pełni rozpoznanym, wciąż rozwijającym się potencjałem sztucznej inteligencji. ●



Łukasz Martyniec,
Prawnik, doradca sukcesyjny,
prezes spółki Kancelaria
Sukcesyjna sp. z o.o.

Fantastyczne wydarzenie, łączące przedsiębiorców rodzinnych i organizacje pozarządowe ze światem nauki i praktykami z kilku dziedzin. Dawno nie było takiego *flow* – i podczas paneli, i w kulisach. Merytorycznie, z dowcipem, w punkt. A młodość? „Młodość przychodzi z wiekiem” – powtarzali tę złotą myśl pani prof. Elżbiety Mączyńskiej uczestnicy.

Dla mnie osobiście niezwykłą ucztą była prezentacja mojej wizji planowania spadkowego przed najwybitniejszymi prawniczymi głowami od sukcesji i prawa spadkowego w Polsce. Trzymajcie kciuki za zmiany do kodeksu cywilnego, które promujemy. ●



Jerzy Kopeć,
Dyrektor Departamentu Nadzoru Właścicielskiego
i Gospodarki Urzędu Marszałkowskiego
Województwa Małopolskiego

II Kongres Przedsiębiorstw Rodzinnych „Sukcesja w biznesie”, zorganizowany 23-24 maja 2024 r. w Krakowie przez Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie był ważnym miejscem debaty na temat sukcesji przedsiębiorstw. Wydarzenie zorganizowano we współpracy z Województwem Małopolskim. 24 maja odbyło się także nadzwyczajne posiedzenie Małopolskiej Rady ds. Sukcesji i Transferu Biznesu, jako wydarzenie towarzyszące Kongresowi.

Podczas pierwszego dnia Kongresu miałem przyjemność zaprezentowania inicjatyw podejmowanych przez Małopolskę na rzecz wspierania sukcesji, takich jak program *Małopolska Sieć Sukcesorów*, w ramach którego nasz region wspiera organizację cyklu warsztatów i spotkań dla sukcesorów. Podczas mojej prezentacji nie zabrakło również informacji o przyjętym w ubiegłym roku „*Planie Zarządzania Sukcesją w Małopolsce 2030*”. Dokument ten, jedyny tego typu w Polsce na poziomie regionalnym, określa kierunki działań w regionie wspierające proces sukcesji przedsiębiorstw.

Kongres był niepowtarzalnym wydarzeniem, które połączyło przedstawicieli firm rodzinnych, prawników oraz naukowców zainteresowanych tematyką sukcesji, tworząc

przestrzeń do dzielenia się doświadczeniami, inspiracjami oraz służąc budowaniu trwałych relacji biznesowych. To, co głośno wybrzmiało podczas każdego panelu, jak i posiedzenia Rady, to długofalowość samego procesu sukcesji. Firmy rodzinne w województwie muszą być do niego odpowiednio przygotowane, bo planowanie sukcesji to nic innego jak planowanie przyszłości.

Kongres był okazją do podkreślenia istoty i znaczenia firm rodzinnych dla polskiej gospodarki. To miejsce, gdzie firmy miały szansę zaprezentować swoje osiągnięcia i udowodnić, że są nieodłącznym elementem polskiego biznesu, wpływając na jego dynamikę i stabilność. Duże zainteresowanie ze strony głównych adresatów jednoznacznie wskazały, że jest to inicjatywa nie tylko potrzebna, ale także bardzo pożądana.

Kongres Przedsiębiorstw Rodzinnych oraz towarzyszące mu spotkanie Małopolskiej Rady ds. Sukcesji i Transferu Biznesu zarysowały główne kierunki zmian, jak i konkretne działania, które warto w najbliższym czasie podjąć, aby sukcesja w Małopolsce stała się procesem świadomym i precyzyjnie ukierunkowanym na sukces firm rodzinnych, które stanowią bezcenny kapitał regionu. ●



**Inicjatywa
Firm
Rodzinnych**