

kody wartości

czyli

jak skutecznie
przejsć sukcesję
w firmie rodzinnej

dr Adrianna Lewandowska

„Jeśli chcesz, by wszystko zostało takie, jakie jest, musisz zadbać, by ciągle wszystko się zmieniało”.

Giuseppe Tomasi di Lampedusa

spis treści

Tytułem wstępu	10
Idea projektu	13

1. Czym tak naprawdę zarządzasz

– czyli o specyfice firmy rodzinnej	15
1.1. Kapelusze właściciela firmy rodzinnej	17
1.2. Biznes & rodzina – dwa systemy, dwa światy	21
1.3. Odwagi! Rodzinne mogą być silniejsze niż nierodzinne!	25
1.4. Uwaga! Rodzinne mogą być bardziej zagrożone!	31
1.5. Firmy rodzinne to maratończycy	36
1.6. Stabilni w uczuciach budują długotrwałe relacje	39
1.7. Zosie samosie – firmy rodzinne rzadziej korzystają z doradztwa	42
Podsumowanie dla niecierpliwych	46

2. Wartości jako podstawa

generacyjnych strategii biznesu	47
2.1. Wyjątkowy punkt wyjścia	51
2.2. Zarządzanie przez wartości kluczem do sukcesu	53
2.3. Trójkąt bermudzki	
- czyli strategia indywidualna, biznesu i rodziny (IBR)	61
2.3.1. Strategia indywidualna właściciela	63
2.3.2. Strategia rodziny	67
2.3.3. Strategia biznesu	70
Podsumowanie dla niecierpliwych	79

3. Zrozumieć wyzwanie	
– czym jest sukcesja?	81
3.1. Okiem nestora	90
3.2. Rodzinna wojna pokoleń	98
3.3. Sukcesor	107
3.4. Sukcesorka	114
3.5. Kluczowy pracownik	119
3.6. Moderator procesu	125
3.7. Manager zewnętrzny	129
Podsumowanie dla niecierpliwych	132
4. 7 milowych kroków	
w procesie sukcesji	134
4.1. Krok pierwszy: odważ się!	137
4.2. Krok drugi: przeanalizuj sytuację wyjściową	143
4.3. Krok trzeci: zaplanuj proces sukcesji!	158
4.4. Krok czarty: odkryj wartości i biznesowy potencjał!	167
4.5. Krok piąty: zacznij działać i zdecyduj	177
4.6. Krok szósty: przekaż stery	181
4.7. Krok siódmy: dostosuj się do zmian!	188
Podsumowanie dla niecierpliwych	192
5. Wyposażenie na drogę	
(kluczowe czynniki sukcesu)	193
5.1. Wychowanie od dziecka	195
5.2. Zaangażowanie	201

5.3. Szukaj skarbów - wartości	203
5.4. Zrozumieć karuzelę celów	208
5.5. Rozmawiajcie	211
5.6. Uwaga: idziecie razem!	214
5.7. Plan na życie po życiu (w firmie)	218
Podsumowanie dla niecierpliwych	226
6. Słowem	
podsumowania	229
Kłaniają się autorzy - eksperci projektu. Refleksje na zakończenie	234
7. ANEKS – Studia przypadków	
– ku pokrzepieniu serc	247
7.1. Hortimex Plus sp. z o.o. sp. komandytowa - sukcesja niepełna	248
7.2. Centrum Medyczne ENEL-MED - historia sukcesji	251
7.3. Historia nagłej sukcesji w firmie transportowej	253
7.4. Restauracja Hotel Smakosz Ogórowie s.j.	256
7.5. Sukcesja z dwóch stron... ..	258
7.6. Nieduża firma produkcyjno-usługowa z Wielkopolski	260
7.7. Trzecie pokolenie w odzieżowym imperium	262
Zespół współpracujący w ramach realizacji projektu	266
Słowniczek projektu	271
Właściciele - właścicielom	275
Przypisy	276
Źródła elektroniczne	280

tytułem wstępu

Przedsiębiorstwa rodzinne są największym błogosławieństwem społeczeństwa kapitalistycznego. A jednak żadna gospodarka nie może składać się jedynie z firm rodzinnej proveniencji. Duże projekty, których realizacja wymaga olbrzymich nakładów finansowych, przerastają możliwości pojedynczych rodzin. Bez anonimowych studni kapitałowych – bez spółek publicznych – nasze gospodarki nie funkcjonowałyby jak należy. Przedsiębiorstwa i spółdzielnie państwowe również odgrywają swoją rolę w kapitalistycznym systemie gospodarczym. Niezależnie od tego, to właśnie znajdujące się w rękach rodzin i zarządzane przez nie przedsiębiorstwa stanowią trzon gospodarki wielu krajów. Większość zarejestrowanych przedsiębiorstw to firmy rodzinne. Generują one olbrzymią część obrotów, zatrudniają najwięcej pracowników i zapewniają wpływy podatkowe, bez których prawidłowe funkcjonowanie państwa byłoby niemożliwe. Są uosobieniem kapitalizmu z ludzką twarzą: opłacalnego ekonomicznie i odpowiedzialnego społecznie. Przedsiębiorcy sadzą drzewa, które żyją dłużej niż oni. Ich cele, wartości oraz ich wyjątkowa kultura wpływają nie tylko na rodzinę, lecz również na przedsiębiorstwo, a poprzez nie na społeczeństwo. Reprezentują postęp, trwałość, indywidualizm i świadomość społeczną. Społeczeństwo, które nie zna przedsiębiorczości rodzinnej, jest społeczeństwem uboższym.

Miarodajnym kryterium pozwalającym określić, czym jest przedsiębiorstwo rodzinne, jest dominująca własność skupiona przez wiele pokoleń w rękach rodziny.

Dopiero wola, by przekazać firmę następnym pokoleniom czyni z niej przedsiębiorstwo rodzinne. I stawia jego właścicieli przed dużym wyzwaniem: bez dobrego planu sukcesji nie może być mowy o dobrej firmie rodzinnej. Kto rzeczywiście czuje się zobowiązany wobec swojej rodziny, pracowników i wobec społeczeństwa, musi zająć się sukcesją z równą starannością i profesjonalizmem, z jakimi zajmował się i zarządzał firmą.

Wiele rodzin nie radzi sobie z tym zadaniem. Nic dziwnego: sukcesja należy do najtrudniejszych wyzwań całego cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego. Powodów jest kilka. Inaczej niż w przypadku spółek publicznych, dla przedsiębiorstw rodzinnych wiąże się ona nie tylko ze zmianą zarządu; dotyka w takim samym stopniu – nierzadko też jednocześnie – sferę zarządzania i sferę własności. Przez bliski związek przedsiębiorstwa z rodziną sukcesja przestaje być sprawą czysto zawodową, a dotyczy przedsiębiorstwa, przedsiębiorcy oraz jego rodziny. Złożoność problemu wymaga zatem rozległego know how przekraczającego granice jednej dyscypliny, wymaga współgrania elementów z obszaru ekonomii, prawa, podatków i psychologii – by sukcesja miała szansę zakończyć się sukcesem.

Jeśli konflikty o pieniądze, władzę i miłość (do jakich dochodzi między różnymi pokoleniami lub przedstawicielami tego samego pokolenia) uda nam się opanować w takim samym stopniu jak zasady zarządzania przedsiębiorstwem oraz przepisy prawa podatkowego, spadkowego i prawa umów, bez problemu poradzimy sobie z tym trudnym wyzwaniem. Sytuację dodatkowo komplikuje fakt, że większość zaangażowanych w sukcesję osób nie posiada żadnego lub posiada niewielkie tylko doświadczenie w tym zakresie. Przekazanie przedsiębiorstwa przez pierwsze pokolenie pokoleniu drugiemu jest dla wszystkich zainteresowanych przysłowiovym „pierwszym razem”.

Ale są też dobre wiadomości. Spośród wszystkich kryzysów, jakie mogą dotknąć przedsiębiorstwo i rodzinę, kryzys sukcesyjny jest tym nieuniknionym. I tym, którego przebieg można dokładnie zaplanować. Na całym świecie znajdziemy podręczniki i doradców zajmujących się tematem sukcesji. Jest wiele sposobów, na jakie możemy szukać wsparcia. Wśród nich projekt „Kody wartości – efektywna sukcesja w firmach rodzinnych” zajmuje szczególne miejsce. W mojej dotychczasowej karierze nie spotkałem się jeszcze z narzędziem, które w tak precyzyjny sposób skupiałoby całe istniejące know how, które łączyłoby wiedzę tylu dyscyplin, a przy tym było tak wyczerpującą odpowiedzią na potrzeby małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstw. Projekt Kody Wartości to nie tylko ten podręcznik. Dzięki kwestionariuszom, testom oraz zastosowaniu różnego rodzaju mediów oraz elementów interaktywnych jest swoistą „instrukcją samodzielności”, jakiej próżno szukać gdziekolwiek indziej na świecie.

Adrianna Lewandowska i stworzony przez nią zespół mają szansę na to, by wyznaczyć nowe standardy dla przedsiębiorców rodzinnych i ich doradców – nie tylko w Polsce.

Projektowi „Kody Wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” życzę, by – w interesie polskich przedsiębiorstw rodzinnych – odniósł sukces, na jaki zasługuje.

Przekazującym swoje firmy przedsiębiorcom życzę, by dzięki Kodom Wartości znaleźli odpowiednie rozwiązanie dla siebie, swoich rodzin, przedsiębiorstw i pracowników. Życzę im, by potrafili odpowiednio ocenić pragnienia i predyspozycje swoich dzieci, jak też członków rodzinnej dynastii, oraz prowadzić z nimi otwarty dialog i wspólnie poszukiwać najlepszych rozwiązań. Tak by w efekcie mogli opuszczać swoje firmy w poczuciu, że czynią słusznie i że przekazują dzieło swojego życia w odpowiednie ręce.

Sukcesorom życzę, by potrafili stawić czoło wyzwaniu, jakim jest bycie dzieckiem w rodzinie przedsiębiorców, by umieli poradzić sobie z poczuciem obowiązku spełnienia oczekiwań rodziców i ciągłej rywalizacji z rodzeństwem. Oraz by nigdy nie zapomnieli, że bycie właścicielem przedsiębiorstwa jest przywilejem, nie obowiązkiem.

Doradcom życzę natomiast, by byli niezawodnymi nawigatorami rodzin właścicielskich, dysponującymi niezbędną wiedzą i doświadczeniem oraz odpowiednią dozą odwagi, by podjąć się nielatawych zadań i pokory, by im sprostać.

Wszystkim życzę powodzenia!

Bonn, czerwiec 2013 r.

Prof. Peter May

właściciel INTES Beratung,
dyrektor Family Business Network Niemcy

1. czym tak naprawdę zarządzasz – czyli o specyfice firmy rodzinnej

Gdyby prześledzić statystyki tego, co wpływa na wielkość PKB, okazuje się, że firmy rodzinne dominują w budowaniu wartości większości gospodarek świata¹. Dwie trzecie wszystkich firm na świecie to firmy, które założone są przez rodziny lub przez nie zarządzane. To one stanowią siłę napędową również polskiej gospodarki, dzięki czemu łagodniejsze są skutki wyhamowania gospodarczego.

To ty, właściciel firmy rodzinnej, poprzez swoją codzienną i trudną pracę, niekiedy nierówną walkę z zagraniczną konkurencją, która w zamian za inwestycje w Polsce jest np. zwalniana z płacenia podatków, potrafisz nieustannie rozwijać firmę, tworzyć kolejne miejsca pracy, płacić podatki, zusy i inne świadczenia, stanowiąc tym samym o sile gospodarki naszego kraju. Przyczyniasz się do tego, że budowane są drogi, utrzymywane szpitale, policja, wojsko... wiem, wiem... myślisz sobie, jak inaczej można by wykorzystać te środki, jeszcze lepiej, gospodarniej, mądrzej, ale... umówmy się, nie o tym ta książka!

Zarządzasz czymś ważnym. Ważnym dla ciebie, dla twojej rodziny, bliskich, ale też organizacją ważną z punktu widzenia społeczeństwa, twojej lokalnej społeczności. Czujesz się odpowiedzialny nie tylko za siebie i swoich bliskich, ale też za swoich pracowników, ich miejsca pracy, byt ich i ich rodzin oraz dobrobyt lokalnej społeczności. Pracujesz nie tylko na „swoje konto”, ale też przyczyniasz się do tego, by co miesiąc na konto kilku, kilkunastu czy kilkudziesięciu pracowników wpłynęły wypłaty. Dlatego angażujesz się wielokrotnie bardziej, gdyż relacja ta jest bardziej osobista.

¹ M. C. Shanker, J. H. Astrachan, Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy - A framework for assessing family business statistics. „Family Business Review”, 1996, 9(2), s. 107-123.

Przez ten szczególny rodzaj związania z firmą staje się ona dla ciebie szczególnie ważna! To twoje kolejne „dziecko”, twoje „oczko w głowie”. Sygnujesz ją swoim nazwiskiem, kreujesz własną markę, budujesz jej wartość, dbasz o nią... Pomimo ciągłej presji rynkowej towarzyszącej twoim działaniom, pomimo oddechu konkurencji, który czujesz na plecach, pomimo wielu trudności i przeciwności – czujesz dumę i radość tworzenia! Niekiedy przesiadując w swojej firmie od świtu do zmierzchu, doglądając wszystkiego, co ważne (i mniej ważne), lecz czujesz satysfakcję, bo zbudowałeś coś, co wnosi wartość dodaną i jest źródłem twojej radości i dumy.

Jeśli więc chcesz, by wszystko zostało takie, jakie jest, musisz zacząć przygotowywać się do zmiany. Firma może działać przez wiele lat. Nawet – co pewnie jest w tej chwili bardzo trudne do wyobrażenia – bez ciebie. Żeby to się jednak udało, żebyś miał szansę zbudować coś, co trwałe jest nie tylko dzięki tobie, musisz do całego procesu się przygotować. Wiedzieć, czym tak naprawdę zarządzasz. Co jest specyficzne i charakterystyczne dla każdej firmy rodzinnej. Także twojej.

Byś wiedział, co (oprócz władzy i majątku) chcesz przekazać swoim następcom. Jaką myśl, jakie marzenie, jaką ideę. W jakie wartości chcesz ich wyposażać. By mieli zapał do pracy, taki jak masz ty. I byś po latach mógł powiedzieć za Horacym: *exegi monumentum – wybudowałem pomnik.*

Zaczynamy!

1.1. kapelusze właściciela firmy rodzinnej

Zarządzający firmą rodzinną ma do odegrania wiele ról. Czasem myśli jak właściciel, przez pryzmat majątku i zwiększania jego wartości, czasem jak zarządzający podejmuje działania optymalizujące efektywność, czasem jest kolegą z pracy, czasem rodzicem, ojcem, który wprowadza swoje dzieci do rodzinnego biznesu. Jest też czarodziejem, stróżem prawa i porządku, gdy trzeba strażakiem. Godzenie tych ról jest wielką umiejętnością. Zdawałeś sobie z tego sprawę?

Zacznijmy od początku. Na początku było słowo. Twoje słowo. Twój pomysł, twoje „Tak” na założenie firmy. Zdecydowałeś się na to, bo twoja samodzielność i dążenie do niezależności nie pozwalały na inną życiową ścieżkę. No więc... odgrywasz swoją życiową rolę właściciela, założyciela. Aby lepiej zrozumieć, z jakimi wyzwaniami mierzysz się na co dzień i z jakimi przyjdzie ci się zmierzyć, gdy będziesz chciał firmę przekazać swoim dzieciom, pomyśl najpierw, czy wiesz, ile ról odgrywasz, przychodząc codziennie do firmy. Ile nosisz kapeluszy?²

Ile kapeluszy nosi ktoś, kto zarządza firmą rodzinną?

W swojej firmie rodzinnej jesteś przede wszystkim WŁAŚCICIELEM – twój cylinder symbolizuje własność. Jesteś właścicielem, gdy go nosisz – dbasz o majątek swój i twojej rodziny! Myślisz o tym, jak go chronić i pomnażać. Perspektywa właściciela pomaga ci w myśleniu o rozwoju, inwestycjach, długookresowym działaniu. Myślisz, jak zwiększać wartość rynkową przedsiębiorstwa w długiej perspektywie. Przechodząc przez sukcesję, będziesz więc rozważał, jak podzielić majątek? Jak zabezpieczyć siebie na czas emerytury? Jak powinien wyglądać mój plan emerytal-

² Inspiracja na podstawie: Q. J. Fleming, Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

no-finansowy? Komu i co chciałbym przepisać? Odsprzedać? Pod twoim cylindrem właścicielskim schowanych jest wiele odpowiedzi.

Jednocześnie zawsze masz przy sobie kapelusz KOWBOJSKI. To symbol zarządzania. Wkładasz go, gdy musisz podjąć decyzję, zaplanować coś, zorganizować. Kapelusz ten dodaje odwagi, gdy zamierzasz pójść w nieznane dotąd obszary, czasem ryzykowne. Gdy musisz zmotywować swoich ludzi, dodać im wiary, siły. Nosisz go również wówczas, gdy kontrolujesz, czy wszystko idzie zgodnie z założeniami, czy widoczne są postępy prac. Jesteś blisko zespołu, ale równocześnie jesteś dobrym i sprawiedliwie wymagającym szefem. Chodząc w tym kapeluszu, myślisz też o kompetencjach przyszłego zarządzającego. Myślisz, kto w przyszłości powinien ten właśnie kapelusz nosić, by zapewnić jak najlepszy rozwój twojej/waszej firmy. Pod kapeluszem kowbojskim schowane są myśli o tym, jak najlepiej zarządzać swym biznesem.

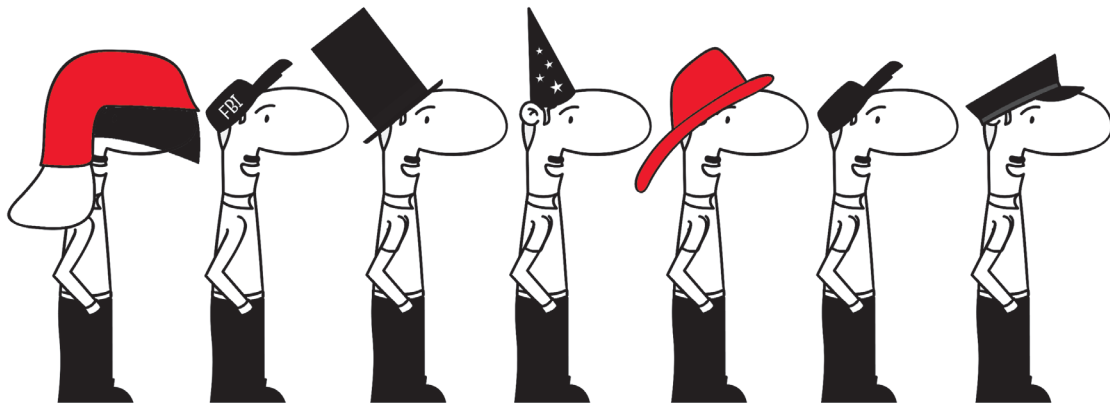
Masz kolejną czapkę, o której czasem... zapominasz, choć nie powinieneś. To sportowa BEJS-BOLÓWKA, w której jesteś mężem, tatą, bratem. Masz ją, gdy rozmawiasz z żoną o tym, że urlop przesuwasz po raz ostatni, że kolejny projekt na pewno nie przytłoczy cię już tak bardzo, że może w majowy weekend uda ci się na trzy dni wyrwać z firmy i zabrać dzieciaki na rowery (póki jeszcze chcą w ogóle z tobą wyjechać). Może też wtedy, gdy myślisz, jak sprawiedliwie podzielić firmę między dzieci, gdy martwisz się, że syna nie interesuje zarządzanie, a córka chce wyjechać za granicę. O sprawach firmowych rozmawiacie ciągle. Czasem jednak myślisz o biznesie po prostu jak członek rodziny, jak zwykły ojciec i mąż, a nie właściciel. Pewnie po sukcesji będziesz miał czas, by nosić ją częściej.

Oprócz rodziny, z którą ciągle rozmawiasz o firmie, jesteś też blisko z niektórymi swoimi współpracownikami. Znasz ich rodziny, dzieci, nawet wnuki. Wspólnie rozmawiacie o problemach firmy, również poza nią. Na grillu firmowym, na integracyjnym wyjeździe. Po tylu latach wydaje ci się, że wiesz o nich wszystko. Podejmując decyzje związane z firmą, nierzadko kierujesz się sympatią do osób, które zatrudniasz. Dla nich często zakładasz KAPELUSIK DO WĘDKOWANIA. Będąc w nim, szukasz rozwiązań, by i oni nie martwili się zmianą sukcesyjną. Myślisz o tym, jak im to powie-

dzieć, kiedy. Chcesz, by czuli się w waszej firmie bezpiecznie. Niezależnie od tego, kto będzie zarządzał.

Jest jeszcze coś. Jesteś siłą napędową swojej firmy – codziennie budzisz się w magicznej CZAPCE CZARODZIEJA z głową wypełnioną nowymi pomysłami. Byłeś pomysłodawcą działalności firmy, a teraz jesteś pomysłodawcą kolejnych zmian i usprawnień. Nosząc ją musisz być przekonujący i pewny w swoich działaniach, by traktowano twoje pomysły z należyty dla czarodzieja respektem. To dzięki twojej kreatywności wciąż się rozwijacie, to ty masz wciąż głowę pełną... niespełnionych marzeń. Uwielbiasz nosić ten kapelusz! W nim czujesz się doskonale! Czy kiedyś będziesz chciał go zdjąć...? Czy jest ktoś, kto w przyszłości również będzie potrafił tak czarować...?

Twoim kolejnym przydatnym nakryciem głowy jest... czapka AGENTA FBI – jesteś strażnikiem, stróżem prawa i porządku. To ty dbasz o sprawne procesy w firmie, ty rozstrzygasz spory. Pierwszy przychodzisz do pracy, ostatni z niej wychodzisz, z pękiem kluczy w ręku robiąc przedtem obchód całej firmy i sprawdzając, czy na pewno możesz spać spokojnie. Agent FBI w firmie może być jeden. Inaczej zaczyna się wywiad i kontrwywiad. Gdy będziesz miał sukcesora, któremu ufasz, jemu oddasz tę czapkę.



Zuch

Kapelusze i czapki z daszkiem zamieniasz czasem na HELM STRAŻACKI. Duży i ciężki, ale... potrzebny. Tylko ty go masz. Gasisz pożary, ratujesz z opresji. Dzięki twojej odwadze i natychmiastowej reakcji udało się przetrwać wiele sytuacji kryzysowych w firmie - firma wciąż działa! Tylko... może w ogóle mógłbyś go odwiesić? Taki hełm powinien mieć każdy z twoich pracowników. Delegując uprawnienia, zachęcasz ludzi do samodzielności i do gaszenia pożarów, gdy jest taka konieczność. Pomyśl: jeśli jesteś jedynym strażakiem w firmie i nikt inny „nie ma uprawnień”, ciężko będzie przejść przez proces sukcesji. Firma mocno uzależniona jest od tego „głównodowodzącego”.

To nieprawdopodobne, ile odgrywasz ról. Ile masz kapeluszy! Żonglujesz nimi i doskonale sobie z tym radzisz!

Pomyśl: to wyjątkowa umiejętność,
zarządzasz organizacją wyjątkową - firmą rodzinną!

1.2. biznes & rodzina – dwa systemy, dwa światy

Najbardziej charakterystyczną cechą firm rodzinnych jest to, że splatają się w nich dwa światy:



Logika obu systemów jest zupełnie odmienna: w kochającej się rodzinie członkowie opierają się na miłości, szacunku, wzajemnej tolerancji, a miarą efektywności jest szczęście każdego z nich. W biznesie zaś podejmowane działania podlegają kalkulacji, a kategorią weryfikującą zdolność systemu jest umiejętność generowania zysków i zwiększania wartości przedsiębiorstwa.

Te dwa tak odmienne systemy zależności w rodzinie i firmie zawsze wzajemnie na siebie oddziałują. Może to być ogromną siłą twojej firmy, ale też zagrożeniem dla niej.

Każdy typ organizacji niezależnie od wielkości, formy prawnej czy też środowiska, w którym funkcjonuje, może posiadać pierwiastek świadczący o tym, że jest to firma rodzinna, zachowując zasadę, że **system własności i zarządzania należy do rodziny**, przy dodatkowym spełnieniu warunku **zamiaru trwałego utrzymania przedsiębiorstw w rękach rodziny**. Firmy takie nazywać można **biznesami rodzinnymi**³.

³ J. Jeżak, Przedsiębiorstwo rodzinne - Funkcjonowanie i rozwój, Difin, Warszawa 2004, s. 19.

Jaki musi być ten system własności? Kto musi zarządzać, by warunek „realnego wpływu” na rozwój firmy był spełniony? Definicji jest sporo⁴. Niektórzy naukowcy stosują struktury ilościowe, określając minimalny udział własnościowy rodziny na poziomie 50 procent w strukturze przedsiębiorstwa. Zatem jeśli rodzina ma kontrolę nad przynajmniej połową udziałów, można mówić o firmie rodzinnej. Inni natomiast przychylają się do tego, że spełnione muszą być dwa kryteria: po pierwsze firma znajduje się we własności rodziny, a po drugie rodzina pełni kluczową rolę w rozwoju przedsiębiorstwa – czyli to do niej należy podejmowanie kluczowych decyzji w firmie. Jeśli ten warunek jest spełniony, można w uzasadniony sposób mówić o firmie rodzinnej. W naszej definicji, oprócz powyższych kryteriów, doprecyzowujemy:

Firma rodzinna to przedsiębiorstwo, w którym wartości rodziny właścicielskiej wpływają na kreowanie wartości biznesu.

Tym bowiem, co jest najbardziej charakterystyczne i wyróżnia firmy rodzinne od tych nierodzinnych, jest nakładanie się na siebie **systemów: rodzinnego i biznesowego** z uznawanymi przez ich członków **wartościami**. Przenikanie tych dwóch sfer, rodziny i biznesu, może dawać twojej firmie **szczególną siłę i wielką produktywność**.

Rodzina to integralny system cechujący się różnymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznych zasad, układem relacji i hierarchii. Jest także grupą odniesienia, z którą każdy jej członek świadomie i mocno się identyfikuje, przejmując kluczowe poglądy, postawy, obyczaje, wzory zachowania i postępowania⁵.

⁴ Ciekawe zestawienie definicji przedsiębiorstwa rodzinnego w podziale na autorów zagranicznych i polskich, proponuje E. Więcek-Janka, Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi, Politechnika Poznańska Nr 488, Poznań 2013, s. 27-35.

⁵ W. Pomykało (red.), Encyklopedia pedagogiczna. Warszawa: Wydaw. Innowacja, 1993, s. 695.

Oczywiście naturalnym dążeniem członków rodziny jest chęć podtrzymywania trwałych relacji, co w praktyce oznacza, że próbujesz każdego dnia działać tak, by na końcu twojego życiowego scenariusza można było napisać: „Żyli długo i szczęśliwie”.

Analogicznie jest też w przedsiębiorstwie. Stanowi ono określony organizm z wyodrębnioną kulturą organizacyjną, sposobem myślenia i działania wynikającym z częściowo wspólnych poglądów, wartości i norm. Nałożenie się obu tych systemów powoduje powstanie niezwykle złożonego i ciekawego w swojej wyjątkowości obszaru, którym jest firma rodzinna. Zaufanie, przywiązanie i lojalność, wynikające z systemu rodzinnego, mogą zapewnić firmie rodzinnej ogromną przewagę nad konkurencją.

To połączenie sił w okresie zwiększonych trudności powinno mobilizować do działania – bo pracujesz dla firmy, ale też dla rodziny. Może budować szczególną przewagę nad konkurencyjną firmą nierodzinną – kierowaną zgodnie z zasadą wymiernej wartości dla akcjonariusza, ponieważ to właśnie rodzina reprezentuje wartości, które mogą nadawać sens działalności firmy, wybiegając poza krótkoterminowe finansowe oczekiwania. Zyski są często reinwestowane, a właściciele bardziej skłonni do dłuższego oczekiwania na zwrot z zaangażowanego kapitału, który jest... cierpliwym (tzw. patient capital).

Równocześnie ten sam splot systemów firmowego i rodzinnego może powodować, że stanie się on przyczyną **destrukcyjnego współdziałania**. Może prowadzić do sporów pomiędzy współnikami, niepokoju w rodzinie, konfliktów pokoleń, itp.

Zderzenie rodziny z przedsiębiorstwem może wytworzyć pole wzajemnego oddziaływania na płaszczyźnie emocjonalnej – na której podejmowanych jest wiele decyzji. Trzeba być świadomym, że dotyczyć to będzie głównie pracowników i osób zarządzających firmą, ale nienależących do rodziny. Muszą mieć świadomość tego, że:

- Powinni rozumieć istotę potencjału synergicznego, jaki wynika z relacji między rodziną a przedsiębiorstwem;

- Powinni mieć zdolność obserwacji obu tych systemów oraz ich wzajemnych relacji, jak też rozumienia ich oczekiwań względem siebie;
- Oraz posiadać umiejętność koordynowania zarówno rodziny, jak też przedsiębiorstwa pod kątem ich potrzeb, by osiągnąć produktywny efekt ich wzajemnego oddziaływania.

Jednak pogodzenie logiki firmowej i rodzinnej jest wyzwaniem. Do powstawania emocjonalnych konfliktów prowadzić może sprzeczne wyznaczanie celów wewnątrz rodziny, której członkowie z jednej strony dążą do zapewnienia trwałości swojemu przedsiębiorstwu, a z drugiej do finansowego zabezpieczenia własnej rodziny. Jeśli rodzina utożsamia się ze swoim przedsiębiorstwem, z reguły udaje się uniknąć konfliktu interesów. Tu niezbędna jest odpowiednia postawa na poziomie emocjonalnym, biznesowym i moralnym.

1.3. odwagi! **rodzinne mogą być silniejsze niż nierodzinne!**

Firma rodzinna ma wiele cech i zasobów, których nie można kupić, zdobyć, pożyczyć. Wyjątkowe wartości, zaangażowanie właścicieli, członków rodziny, długotrwałe relacje, zaufanie, szacunek, wartość marki.

Jeśli dodać do tego, że właściciele firm zarządzają z perspektywą długookresową i budują jej potencjał na lata, daje to każdej firmie rodzinnej ogromny potencjał rynkowy.

Czasami wydaje ci się, że ten układ systemów rodziny i firmy jest bardzo trudny w zarządzaniu. Ale może być tak, że dzięki niemu właśnie wasza firma może być silniejsza niż jej nierodzinna konkurencja. Masz bowiem nieoceniony potencjał w postaci wsparcia ze strony rodziny! Tu tkwi źródło twojej mocy! Masz za sobą tych, dla których ważny jesteś nie tylko jako właściciel, ale jako ojciec, mąż, przyjaciel, partner. Ktoś wyjątkowy, komu zawsze życzy się dobrze i nigdy nie odmawia! To nieoceniona moc, która wspiera twoje działania. Stąd firmy rodzinne odnoszą w wielu aspektach więcej sukcesów niż inne formy przedsiębiorstw.

Właściciele firm, podobnie jak i ty, dążą do zapewnienia ciągłości działalności firmy przez wiele pokoleń.

Dla twojej rodziny firma jest często centralną kwestią życiową. Staje się ona z czasem nie tylko miejscem, które finansuje wasze życie, dom, rachunki, podatki, urlop (jeśli w ogóle masz... czas żeby gdzieś wyjechać...). Firma zaczyna być „kolejnym dzieckiem”, o które wszyscy członkowie rodziny solidarnie dbają! Oczywiście, że ty najbardziej, bo firma zaczyna być dla ciebie wyzwaniem wybiegającym poza wymienione wcześniej zabezpieczenie finansowe. To ciągłe nowe wyzwania, nowe cele, nowe ambicje i głód dalszego rozwoju. A że jesteś „przedsiębiorcą”, to jesteś głodny tych wyzwań.



Siła waszej firmy jest więc pochodną twojej siły! Dla każdej firmy, a zwłaszcza firmy rodzinnej, najistotniejsze znaczenie mają osoby zarządzające przedsiębiorstwem. Twoje wartości, twoje cele życiowe, doświadczenie, ale też twoje cechy osobowościowe, które wpływają na sposób zarządzania firmą i jej pozycję konkurencyjną. To nic innego, jak innowacyjność, pomysłowość, wytrwałość, by nie powiedzieć czasem upór w działaniu, twój zdrowy sceptycyzm czy wrodzona solidność wpływają na to, jak w tej chwili wygląda pozycja strategiczna twojej firmy. Dodaj do tego jeszcze cechy osobowości, skromność i pokorę, umiejętność budowania relacji z kontrahentami i słuchania potrzeb klientów...

Osoby obdarzone takimi cechami wpływają motywująco na członków rodziny pracujących na rzecz firmy oraz na pozostałych pracowników. Pobudzają ich zdolność do identyfikacji z wartościami i celami firmy. To ogromnie istotne, bo wszyscy zaczynają współpracować na rzecz wspólnego dobra, co przyczynia się do stabilnego i długookresowego wzrostu firmy rodzinnej.

Wasza firma, firma rodzinna, może być silniejsza niż firma nie posiadająca cech rodzinności, gdyż korzysta z niepowtarzalnych zasobów.

Liczne badania dowodzą, że źródłem trwania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych są ich główne wartości, a ściślej ujmując – silne poczucie świadomości własnych głównych wartości, ich niezmiennosc wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi, tj. wdrażanie w każdym aspekcie działania firmy⁶.

Wartości takie, jak zaufanie, przywiązanie i lojalność mogą zapewnić firmie przewagę nad konkurencją, np. dzięki silnym osobistym relacjom z klientami i dostawcami, silnemu zorientowaniu na potrzeby klienta, wysokiej motywacji i gotowości pracowników do działania.

Wartości, na których właściciele, zarządzający firmą rodzinną opierają swoje decyzje, są najczęściej niezidentyfikowane i intuicyjne. Bo po prostu są częścią twojego sposobu patrzenia na świat i tego, co w nim uznajesz za najważniejsze. Przyjmujesz reklamację od klienta, bo szanujesz relacje, jakie macie, bo uznajesz jego rację - nawet gdy uważasz, że nie ma racji. Bo wartością dla ciebie jest to, że klient jest twoim partnerem. I o ile dla ciebie jest to oczywiste, bo jest to częścią twojego systemu wartości, wskazane jest nazwać i zidentyfikować te wartości w firmie, które wyznaczają nadrzędne reguły zachowań. Zwiększanie świadomości w tym zakresie przynosi niezwykle wymierne korzyści i zwiększa szansę na długowieczność firmy rodzinnej.

Firma rodzinna działa z chęcią trwania w długiej perspektywie. O wiele częściej chce zatem zachować lepszą jakość, wyższą wiarygodność, buduje długookresowe relacje, jest nastawiona na długi marsz, co jest oczywiście trudnym wyzwaniem, ale z drugiej strony daje ogromną siłę.

Właściciele firm rodzinnych nie wywierają presji na krótkookresowe wyniki. Świadomie nie koncentrują się na krótkookresowej maksymalizacji zysków. Decyzje o lokowaniu kapitału i o inwestycjach mają charakter zdecydowanie długookresowy. To zawsze decyzje przemyślane, świadome, zwiększające wartość przedsiębiorstwa. Tym samym przyjęcie takiej długookresowej optyki zwiększa niezależność przedsiębiorstwa, które swoją wartość buduje nierzadko wolniej, ale za to

⁶ A. Stachowicz-Stanusch, Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, Wyd. Helion, Gliwice 2007.

samodzielnie. To cecha, która zwiększa niezależność strategiczną wielu firm rodzinnych. Szybciej podejmujesz decyzje. To kolejna cecha zwiększająca siłę firm rodzinnych. Znacznie krótsze procesy decyzyjne i częściej występujące struktury decyzyjne drogą ustną umożliwiają wysoką elastyczność i szybkość podejmowania decyzji, a co za tym idzie niższe koszty operacyjnego działania. Mówisz i działasz.

Elastyczność działania w biznesie wymaga często właśnie podejmowania szybkich decyzji. Płaskie struktury organizacyjne i zasadniczo krótkie drogi decyzyjne firm rodzinnych wzmacniają ich elastyczność działania. W tym kontekście ważne jest, aby wartości stojące za strategicznymi decyzjami zostały zidentyfikowane i przekazane dalej kolejnym pokoleniom, gdyż to właśnie dzięki nim firma nabiera określonej tożsamości i jest rozpoznawalna na rynku.

Pozioma hierarchia w firmie ułatwia podejmowanie szybkich decyzji. To również duży argument wzmacniający przedsiębiorczość firmy. Krótkie procesy decyzyjne, bo decyzję często podejmujesz na gorąco, i to sam. Doceniają to w szczególności klienci, lecz także dostawcy i pracownicy. Ale... musisz uważać. Takie wyraźne ukierunkowanie firmy na silną osobowość wiąże się z pewnymi wadami. Trudności mogą się pojawić w sytuacjach kryzysowych. I nagle to, co przed chwilą wymieniłam jako zalety, może stać się wadami, na przykład jeśli właściciel przestanie angażować się w działalność firmy, to w wyniku choroby, wypadku, śmierci, problemów z płatnościami lub zagrożeniem upadłością lub gdy niekorzystnie przeprowadzony proces następstwa pozostawi firmę bez jej „duszy”.

Konserwatywna, rozważna polityka pieniężna wspiera długoterminowe strategie finansowe. Oczekiwania zysku udziałowców, którzy są członkami rodziny, są z reguły znacznie niższe niż w przypadku makcjonariusza, który oczekuje wymiernej wartości, a do tego członkowie rodziny są w razie kryzysu bardziej gotowi do przekazania do dyspozycji prywatnego majątku. Kapitał firm rodzinnych w pierwszej kolejności pochodzi zazwyczaj z funduszy rodziny. Jeśli potrzebne jest dofinansowanie, właściciel sięga po dotacje i kredyty, jednakże kapitał obcy wciąż stanowi mniejszy udział w kapitale niż w firmach nierodzinnych⁷.

⁷ Por. M. Stradomski, Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym, PWE 2010, s.181-235.

Z racji tego, że źródłem pochodzenia kapitału w firmach rodzinnych jest majątek twój czy twojej rodziny, działasz o wiele ostrożniej i z większą uwagą szacujesz ewentualne ryzyko. Głównym motywem takiego podejścia jest konieczność zachowania ciągłości biznesu.

I tu właściciele firm reprezentują dwa podejścia. Są tacy, którzy chcąc maksymalizować efektywność zaangażowanych środków, koncentrują swoje działania na określonych grupach produktowych czy segmentach, powodując tym samym rozwój kompetencji kluczowych swojej firmy. Są też tacy, którzy działają wprost odwrotnie, a mianowicie dywersyfikują swoje biznesy, by nie ulegać wahaniom koniunkturalnym, sezonowości i łatwiej móc kontrolować konsekwencje cykliczności różnych obszarów biznesowych.

Nastawienie na długotrwałość i rodzinne przywiązanie przejawiają się także w jakości powstałych relacji z partnerami biznesowymi, które mają często charakter przyjacielski i są przez to bardzo efektywne.

Również nazwa firmy, która częstokroć kojarzona jest z nazwiskiem, stanowi znaczący symbol identyfikacji – zarówno dla produktów, jak i pracowników: Przynależność jest wartością samą w sobie, a marka może być twoim wielkim atutem!

„Per aspera ad astra” – „przez trudy do gwiazd” – tak można by nazwać złotą zasadę firm rodzinnych. Podczas gdy w przypadku firm innych niż rodzinne powstają granice gotowości do działania – bariery nie do przekroczenia, tak zaangażowanie i przedsiębiorczość członków rodziny (a także pracowników) w firmie rodzinnej nie ma końca. Granica szalonego zaangażowania przekroczona jest wielokrotnie! Jako właściciel aktywnie uczestniczący w firmie rodzinnej z czasem bardzo silnie utożsamiasz się z nią, przez co twoje zaangażowanie w pracę oraz wola rozwoju przedsiębiorstwa po prostu są nieustanne. I nie poddajesz się. Nigdy.

Etos pracy, odpowiedzialność i zaangażowanie to cechy, które w szczególny sposób wyróżniają firmy rodzinne. Właściciele firm oraz członkowie ich rodzin mocno identyfikują się z prowadzoną

firmą i niezwykle angażują się w jej rozwój. W firmach rodzinnych mocno odczuwalna jest współodpowiedzialność za wieloaspektową działalność przedsiębiorstwa, gdyż kondycja firmy wpływa bezpośrednio na byt rodziny, co jest dodatkową stymulacją dla wszystkich zaangażowanych w nią członków rodziny.

Często zauważa się także, że osoba, która przez lata ukształtowała przedsiębiorstwo, pod koniec swojego życia zawodowego nie wyczuwa już potrzeb rynku. Kwestia, czy siła przedsiębiorstwa była zbyt mocno i zbyt długo skoncentrowana na jednej osobie lub czy zasady działania firmy w procesie jej rozwoju zostały jednak świadomie poddane pewnym procedurom, może okazać się decydująca dla losu firmy. Ale to oceń już sam.

Jak widzisz, zarządzasz wyjątkową organizacją: firmą rodzinną! To może być źródło siły, które w konsekwencji zadecyduje o przewadze nad twoimi konkurentami!

To wariant optymistyczny. A czy rodzinność może stanowić czynnik, który destabilizuje firmę? Zobaczmy.

1.4. uwaga! rodziny mogą być bardziej zagrożone!

Bo... mają za sobą rodzinę!

Rodzinne kłótnie, utrata zaufania, rozczarowanie relacjami, spadek lojalności czy wręcz konflikty mogą mieć dramatyczny wpływ na firmę — może ona stać się ofiarą „wojen plemiennych”. Równoczesne uczestnictwo w rodzinie i przedsiębiorstwie naraża właścicieli na napięcia, które z kolei przenoszone są często pomiędzy systemami. Doskonale zarządzana firma może w jednej chwili przeżyć trudne do przewidzenia turbulencje, gdy nałoży się na to poważny konflikt właścicielski.

Twoja firma dysponuje nie tylko potencjalną przewagą nad konkurencją, równocześnie może być bardziej zagrożona niż inne typy przedsiębiorstw. Przed chwilą ustaliliśmy, że „rodzinnosc” jest, lub może być, wielką zaletą. Ta sama „rodzinnosc” może stać się również przeszkodą. Sprzężenie systemów firmy, rodziny i własności buduje pole potencjalnych napięć. Relacje członków rodziny są z reguły bardzo silne, dlatego spory w ramach systemu rodzinnego mogą eskalować ze szczególną siłą. U osób zaangażowanych mogą one wywołać intensywne emocje, jeśli ktoś poczuje się rozczarowany w sferze lojalności, zaufania, poczuciu sprawiedliwości i w końcu w relacjach⁸.

Jeśli rodzinne spory przekroczą granice firmy, może stać się ona ofiarą rodzinnej kłótni. Szczególnie wyraźne jest to wówczas, gdy konflikty pomiędzy rodzeństwem, wzmagające się od miesięcy czy nawet lat, nie zostaną konstruktywnie załagodzone i eskalują do wymiaru „wojen plemiennych”.

Te „wojny plemienne”, a także międzypokoleniowe, ujawniają się w szczególnym dla każdej

⁸ Por. B. Baumgartner, Familienunternehmen und Zukunftgestaltung, Springer Verlag, Wiesbaden 2010.

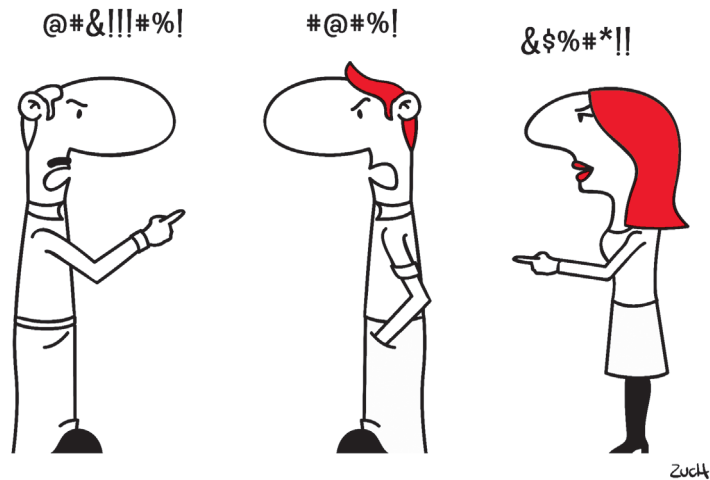
rodzinnej firmy momencie – podczas sukcesji. To takie pole, na którym rodzinność przenikająca biznes okazuje się bardzo wrażliwa. Niezależnie od tego, czy chodzi o następstwo wewnętrzne (przez członka rodziny) lub następstwo zewnętrzne, kwestia „braku chętnych do przejęcia” jest coraz częściej problematyczna.

Starsze pokolenie (nie gniewaj się, że tak o tobie teraz mówię) najczęściej bardzo pragnie, aby firma przeszła w ręce potomków, a nie w obce. Bardzo często słyszę od zaprzyjaźnionych właścicieli firm, że najpierw długo i konsekwentnie namawiają swoje dzieci do przejęcia odpowiedzialności za firmę (bo przejęcie własności odsuwane jest jeszcze później w czasie). Ale jak pokazuje praktyka, to wcale nie jest takie łatwe do zrealizowania. Bo dzieci czasem chcą, czasem nie, czasem czują presję, poczucie obowiązku, a czasem ich po prostu nie ma, bo wyjechały do pracy za granicę.

Wtedy często dochodzi do sytuacji przepelnionej emocjami, w której nie ma rozwiązania zadowalającego wszystkich i „cokolwiek się zrobi, będzie to złe”.

Bo gdy na przykład wyrazisz życzenie, aby twój syn czy ukochana córka w wyborze zawodu podążali „własną drogą, drogą marzeń i samorealizacji”, i otwierasz przed nimi możliwości dalszego kształcenia się według własnego pomysłu na życie, ale równocześnie w trakcie kolejnych świąt Bożego Narodzenia między wierszami mówisz im, jak ważne byłoby dla ciebie, by kiedyś w przyszłości znaleźć w synu, w córce idealnego następcę. Instalacja poczucia winy staje się natychmiastowa. Wówczas oczywiste jest, że powstaje trudna sytuacja: *„Podejmij samodzielnie decyzję. No... ale oczywiście niech ona będzie dokładnie taka, jakiej ja bym bardzo pragnął!”*

To sytuacja, w której rodzice chcą, dzieci mniej. Ale zdarza się nierzadko również odwrotnie. Znam wielu właścicieli firm, którzy mimo dawno przekroczonego progu emerytalnego, wciąż czują się w firmie jak ryby w wodzie i nie mają ani chęci, ani pomysłu na to, jak i komu przekazać przedsiębiorstwo. W tym czasie kolejne pokolenie, które – jak łatwo obliczyć – jest już przynajmniej w wieku dojrzałym, znajduje się w coraz bardziej frustrującej pozycji oczekiwania.



Emocje, które pojawiają się w trakcie procesu sukcesyjnego, są trudne. Każda ze stron ma swoje ujawnione i ciche oczekiwania. Często też brakuje jasnej komunikacji w tym zakresie. A to, że o jakimś problemie się nie rozmawia, nie znaczy, że go nie ma.

Ostatnim obszarem, który firmy rodzinne z reguły powinny wzmocnić, są kompetencje kluczowych pracowników oraz przejmowanie przez nich współodpowiedzialności. Kwalifikacje pracowników, rozwijanie nowych idei, znajdowanie atrakcyjnych rynków – na tych obszarach wady przedsiębiorczości rodzinnej są najsilniej widoczne. Czynniki, które skądinąd mają niewątpliwie ogromne znaczenie dla zapewnienia trwałości przedsiębiorstwa, wymagają czasu. Potencjał sukcesu, jaki kryje w sobie wykwalifikowana kadra, może mieć decydujące znaczenie dla strategicznego ukierunkowania przedsiębiorstwa. Firmy rodzinne w tym zakresie wykazują niestety braki.

Absolwenci szkół wyższych wolą zawodowo związać się z przedsiębiorstwami innymi niż rodzinne,

bo w ich przekonaniu w firmach rodzinnych⁹:

- na pierwszym miejscu stawia się interes rodziny,
- panuje nepotyzm¹⁰,
- podejmuje się decyzje, opierając się na nieobiektywnych kryteriach
- najwyższe stanowiska zarezerwowane są dla członków rodziny,
- panuje autorytarny styl zarządzania, którego się obawiają.

I niestety czasem trudno merytorycznie dyskutować z tymi obawami. Dlatego pracownicy patriarchalnie zarządzanych przedsiębiorstw rodzinnych dostrzegają trudności z przejściem odpowiedzialności w obszarze zarządzania.

„Ja w swojej firmie muszę wszystkiego dotknąć sam. Idę na produkcję i sprawdzam. Spowodowane jest to tym, że nasz rocznik ma inną mentalność i inne rozumienie odpowiedzialności. Młodzi ludzie pracują, ale nie czują tej odpowiedzialności, którą ja czuję. Nie jestem pracoholikiem, choć żona próbuje mi to wmówić. Ja po prostu czuję odpowiedzialność za to, czego podjąłem się, gdy otwierałem firmę. Ja rozumiem to tak, że podjąłem się opieki, zatrudniając tę setkę ludzi – żeby mieli wypłatę, zapewnione bezpieczeństwo itp. Jest mi jednak coraz trudniej. Zacząłem korzystać z doradztwa, konsultować się w ramach projektów finansowanych przez PARP. Zrobiłem audyt zarządczy w firmie, w ramach którego przeprowadzono wśród pracowników ankietę, do których jako właściciele nie mieliśmy dostępu, bo były anonimowe. Widziałem rezultat tych badań. Moi pracownicy wypowiedzieli się między innymi o mnie. Pokazało mi to ewidentnie, w jakim miejscu jestem. Powiedziano mi, że osiągnęliśmy dno, tzw. piekielko, a ja jestem diabłem w firmie. Chcę za wszystko odpowiadać, ale nie radzę sobie z tym. Od tego czasu minęły cztery lata

⁹ Por. B. Baumgartner, Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung, Springer Verlag, Wiesbaden 2010, s. 87.

¹⁰ Nepotyzm (łac. nepos - wnuk, bratanek) - faworyzowanie członków rodziny przy obsadzaniu stanowisk i przydzielaniu godności.

i... nic się nie zmieniło”¹¹.

Firma sterowana „odgórnie”, często jednoosobowo, rzadko dysponuje regulaminami organizacyjnymi, które szczegółowo określałyby procesy pracy na poszczególnych obszarach; nie ma zapisów, które precyzowałyby zakres zadań, odpowiedzialności, obszary kompetencji, a zatem również jasnych opisów stanowisk. W takich przypadkach organizacja ma charakter prowizoryczny i opiera się na zdolnościach improwizacyjnych i sposobach postępowania poszczególnych osób.

Oczywiście trzeba przyznać, że spontaniczność i umiejętność odnalezienia się w chaosie jest we krwi każdego polskiego przedsiębiorcy. Zwłaszcza jeśli ten otwierał swój biznes na początku drogi, gdy w Polsce kończył się komunizm. Wówczas przecież twórcze myślenie, zaradność, decyzyjność były siłą napędową załączków działalności. Tylko że te firmy rozwinęły się i dziś ich właściciele nie działają w pojedynkę. Zatrudniają lojalną, wyspecjalizowaną kadrę, zwiększają poziom zatrudnienia, szukają specjalistów, ale... co z tego. I tak wciąż sami o wszystkim decydują.

¹¹ Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, red. A. Lewandowska, Poznań 2013, www.kodywartosci.pl.

1.5. firmy rodzinne to maratończycy

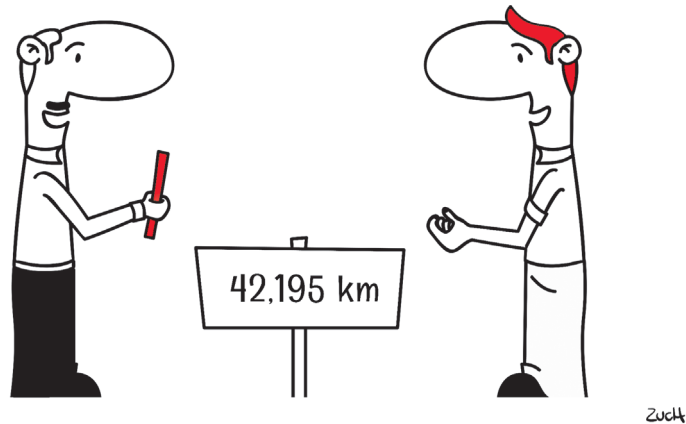
Firmy rodzinne wiedzą, że sukces wymaga czasu. Nastawione są na dłuższy marsz. Czas potrzebny jest właścicielom, założycielom, by z pierwotnych marzeń o biznesie uczynić dochodowe przedsięwzięcie.

Czasu potrzebują też sukcesorzy, którzy w firmach rodzinnych rosną, wychowują się, kształcą, zdobywają doświadczenia, a z czasem projektują swoje wizje rozwoju w obrębie rodziny i przedsiębiorstwa.

Jeśli w firmie możliwa jest harmonijna i synergiczna kombinacja pokoleń, to połączenie młodzieńczej niecierpliwości i energii z wiedzą i doświadczeniem rodziców stanowić będzie doskonałe przygotowanie do sztafety pokoleń.

W przedsiębiorstwach rodzinnych główne zadanie to stawianie znaku równości między zyskiem a wartościami. Rodzinny charakter firmy ma duży wpływ na jej stabilność, bo w działalności nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Jako właściciel firmy stawiasz przede wszystkim na ciągłość, wybór następców, rozkładasz plany na wiele lat. Sukces rynkowy firm rodzinnych oraz ich długowieczność zaprzeczają wszystkim tezom formułowanym przez tradycyjną ekonomię. Zakłada ona, że włączenie rodziny do spraw biznesowych prowadzi jedynie do zamieszania i zagrożenia działalności przedsiębiorstwa. Jednak firmy rodzinne odnoszą sukcesy wówczas, gdy uda im się zapanować nad tymi specyficznymi sprzecznościami.

Są modelem sukcesu, o ile potrafią zapanować nad paradoksami wynikającymi z połączenia spraw rodzinnych i firmowych. Obowiązuje niezmiennie zasada odnalezienia równowagi, aby korzystały nie tylko interesy jednej strony: firmy lub rodziny. Jeśli uda się zachować równowagę pomiędzy nimi, w pełni wykorzystane zostaną niepowtarzalne zasoby tej formy przedsiębiorstwa.



Szczególny rodzaj sprzeczności polega na tzw. „paradoksie sprawiedliwości”. W logice rodzinnej wszyscy członkowie rodziny powinni być możliwie równo i sprawiedliwie traktowani – nawet gdy każdy wie, że do końca nie jest to możliwe. O ile w rodzinie równość i sprawiedliwość są motywami przewodnimi, o tyle w logice firmy mamy inną sytuację. Tu najważniejsza nie jest równość, lecz kompetencje, osiągnięcia i odpowiedzialność. Jeśli jest sprawiedliwe w myśl logiki rodziny (działasz sercem), że każdy członek rodziny otrzymuje swoją pozycję w firmie, to w myśl logiki firmy (działasz rozumem) np. w trakcie sukcesji następuje selekcja najlepszego kandydata według określonych kryteriów. Chcesz zapewnić tym samym ciągłość funkcjonowania firmy.

Uwidacznia się w tym miejscu waga starannego zarządzania paradoksem: musisz rozpoznać, jakie są napięcia obu tych systemów logicznych, zaakceptować je i znaleźć rozwiązanie, które można pogodzić z rodziną i firmą. Paradoksów nie da się zlikwidować. One istnieją i istnieć będą. Możesz jednak je zneutralizować poprzez ich zrozumienie.

Jak to zrobić? To proces poszukiwania indywidualnego sposobu na zneutralizowanie tych paradoksów. Czekają na odkrywanie tematów tabu, rozwiązywanie konfliktów oraz konfrontowanie firmy i rodziny z jej obawami, pragnieniami, celami. Gdy zaczniesz w sposób otwarty (również korzystając z narzędzi Kodów Wartości) szukać najlepszych rozwiązań, możesz odkryć mnóstwo korzyści zarówno dla firmy, jak i dla rodziny. Wielopokoleniowe zagraniczne firmy rodzinne, które pokonały kryzys trzeciego pokolenia poprzez przeniesienie określonych wzorów decyzyjnych, są dowodem sukcesu. Pokazały, że można konstruktywnie ukształtować napięcie powstające na granicy rodziny i firmy, czyniąc z tej specyficznej formy przedsiębiorstwa elementarne źródło siły przez wiele pokoleń.

To, czy firma rodzinna będzie w długiej perspektywie odnosić sukcesy, można jedynie próbować prognozować. Istnieją jednak pewne wskazówki, które mogą pomóc ci w znalezieniu drogi do sukcesu. Jedną z zasad jest trzymanie się wzorca, że jednak w firmie rodzinnej ważny jest „najpierw biznes”, później rodzina¹². Oznacza to tyle, że ekonomika musi uzasadniać twoje wybory. Te z kolei musisz potrafić wyjaśnić, by nie poniosły uszczerbku rodzinne relacje. Ten aspekt będzie szczególnie ważny podczas sukcesji. Pamiętaj, że utrzymanie firmy w rękach rodziny zależy od umiejętności i kompetencji tych, którym ją powierzysz.

Poza tym rodzina właścicieli musi podlegać zarządzaniu podobnie jak sama organizacja. Wysoki poziom identyfikacji z przedsiębiorstwem osiąga się, gdy wszyscy członkowie rodziny i wspólnicy w emocjonalny sposób odczuwają uznanie swojej roli jako członka rodziny właścicieli. Osiągnąć można to na przykład poprzez powtarzające się okazje do wspólnych spotkań rodzinnych. To wciąż mało popularna forma w Polsce, a warto ją rozpowszechniać. W ramach projektu Kody Wartości przygotowaliśmy szereg materiałów, które pokazują, jak można prowadzić dobre spotkania rodzinne.

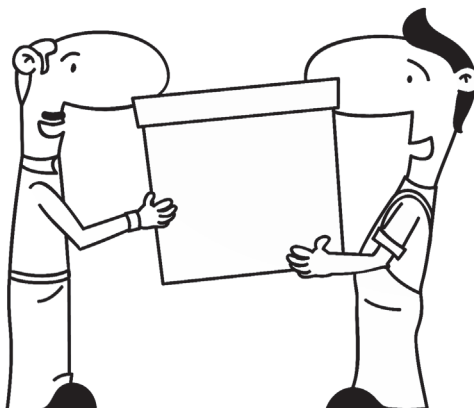
¹² K. Baus, Die Familienstrategie; Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2010, s. 98-99.

1.6. stabilni w uczuciach budują długotrwałe relacje

Firmy rodzinne są przywiązane do swoich zasad założycielskich, sprawdzonych reguł biznesowych, wypracowanych relacji z klientami i dostawcami, a przede wszystkim do swoich pracowników, co pozytywnie oddziałuje na rozwój podstawowych kompetencji oraz zasobów zaufania. To samo przywiązanie może jednak równocześnie utrudniać elastyczne reakcje na nowe wyzwania.

W firmach rodzinnych własność i zarządzanie są w tych samych rękach, dlatego też firmy te posiadają znacznie dłuższy horyzont czasowy. W rezultacie są bardziej odporne na zmienną sytuację rynkową. Mogą trzymać się długoterminowych wartości ustanowionych w trakcie wielu lat funkcjonowania, budowania lojalności i zaufania w oczach klientów i pracowników¹³.

1986 → 2013 → ∞



Zuch

¹³ P. Leach, 2011. Family Business s. 15; The Essentials. s.26
Amazon: <http://www.amazon.co.uk/Family-Businesses-Essentials-Peter-Leach/dp/1861978618>.

W Polsce tradycja firm rodzinnych dopiero się odradza. Po długich latach komunizmu nadszedł czas uwolnienia rynku. Jak pokazują doświadczenia zachodnich firm rodzinnych, które mają dłuższą niż nasza historia, przejęte od nesterów sprawdzone koncepcje biznesowe są często przekazywane w spadku kolejnym pokoleniom i z powodzeniem dalej stosowane. Istniejące relacje z klientami i dostawcami rozwijały się w atmosferze zaufania przez wiele lat. Masz często po dziś dzień bezpośredni kontakt z klientem i z rynkiem. Wieloletnie i intensywne kontakty z klientami, odbiorcami towarów i usług prowadzą do nawiązywania przyjaźni, które z kolei mogą skutkować wymiernymi korzyściami finansowymi – od momentu rozwoju produktu aż po usługi serwisowe.

Jest to często konsekwencją długotrwałego przywiązania do danej lokalizacji, regionalnych znajomości. Z pewnością sam tego doświadczasz. Jednak musisz uważać. Przywiązanie do stałych relacji jest wprawdzie korzystne w aspekcie konkurencyjności – masz większe zaufanie, znasz lepiej swoich partnerów – ale może być to w jakimś stopniu ograniczeniem, jeśli prowadzisz działalność na rynku o wysokiej dynamice. Warto zapamiętać zasadę, iż należy zachować równowagę między dążeniem do ciągłości i stałości w uczuciach (do partnerów biznesowych) a nowymi wyzwaniami.

Długotrwałość relacji przejawia się także w stosunkach wobec pracowników. Mogą oni z jednej strony z zaufaniem polegać na długowzroczności firm rodzinnych (stałe miejsce pracy), nie obawiając się bezustannie o redukcję kosztów. Gdy pojawiają się trudne dla firmy momenty, nie myślisz o zwalnianiu. Pewnie prędzej sobie nie wypłacisz premii... poczekasz, aż trudny czas minie, bo czujesz odpowiedzialność nie tylko za pracowników, ale także za ich rodziny. Jeśli rzadko zwalniasz pracowników, należysz do typowych właścicieli firm rodzinnych.

Między właścicielem a przedsiębiorstwem rodzinnym istnieje zdecydowanie silniejsza więź ludzka, osobista i psychologiczna, niż ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw innego typu. Ta bliska relacja może odzwierciedlać się w przedsiębiorstwie na wiele sposobów. Częściej chcesz być informowany, o wszystkim, co się dzieje w firmie, chcesz brać udział w podejmowaniu każdej, nawet błażej decyzji, no i właśnie... interesujesz się losem pracownika o wiele bardziej, niż inte-

resowałbyś się jako jego szef np. w urzędzie. I czujesz się odpowiedzialny za jego miejsce pracy. Stabilność zatrudnienia jest częstym zjawiskiem w firmach rodzinnych. Pracownicy zatrudnieni są nie po kilka, a po kilkanaście lat. Oczywiście, że to bardzo budująca cecha. Ale i w tym zakresie pojawiają się potencjalne negatywne strony. Taka postawa może doprowadzić do tego, że do firmy rzadko będą trafiać nowi pracownicy z zewnątrz, przez co do firmy rodzinnej nie dotrą „świeże kompetencje”. Warto czasami przyjrzeć się polityce personalnej – porozmawiać z kimś, kto dba o rozwój kompetencji twojego zespołu.

Wieloletnie prowadzenie działalności wiąże się często z przywiązaniem do danego regionu, do lokalnej społeczności. Obserwuję niejednokrotnie, że firmy rodzinne są szczególnie otwarte na zaangażowanie w prośbę angażują się w akcje społeczne, różne inicjatywy i albo wspierają je finansowo, albo też uczestniczą osobiście w wydarzeniach lokalnych, integrując się tym samym z najbliższym otoczeniem.

Tak więc firmy rodzinne w szczególny sposób obecne są w regionie, w którym są zakorzenione. Koncerny opracowują „programy społecznej odpowiedzialności biznesu”, a firmy rodzinne... mają to w swoim Kodzie Wartości.

1.7. Zosie samosie – firmy rodzinne rzadziej korzystają z doradztwa

Rodziny zwracają dużą uwagę na swoje granice — i podobnie jak w sferze prywatnej, nie otwierają się przed obcymi. W kwestiach firmowych również wychodzą z założenia, że problemy należy rozwiązywać w rodzinie. To w dużej mierze tłumaczy ich sukces, lecz taka postawa wiąże się też z ryzykiem i działaniami ubocznymi, gdyż zewnętrzne doradztwo mogłoby otworzyć nowe możliwości.

Rodziny chronią swoją prywatność przed opinią otoczenia, środowiska, sąsiadów. Jesteśmy przecież wychowani w duchu przysłowia: „Nie powiadaj nikomu, co się dzieje w domu”, zwłaszcza troski i kłopoty zostawiamy domu. Konsekwencją takiego podejścia jest więc to, że osoby zaangażowane w firmach rodzinnych próbują często samodzielnie rozwiązywać w rodzinie problemy pojawiające się w przedsiębiorstwie. Postępowanie takie jednak niestety nie zawsze przynosi pożądane efekty.

Często bowiem takie rzeczowe, racjonalne decyzje w firmie konfrontowane są z dużą dozą emocjonalności rodzinnej. Zdarza się, że takie konfrontacje mogą przysporzyć wszystkim zaangażowanym wielu negatywnych emocji. A ponieważ systemy firmy i rodziny są mocno ze sobą powiązane, eskalacja konfliktów nie jest rzadkością. Konflikty mogą pojawić się pomiędzy członkami waszej rodziny, pomiędzy rodzinami, między tobą jako przekazującym a tymi, którzy potencjalnie mogą przejąć firmę, również pomiędzy właścicielami. Jeśli masz managerów zewnętrznych, to również między rodziną a nimi... Takich „min”, na które możecie wpaść jest wiele. Jeśli któraś z nich wybuchnie, może rzeczywiście narażać rodzinę i firmę na ogromne szkody emocjonalne i ekonomiczne.

Pomimo że wiele firm rodzinnych doświadcza częściowo dramatycznej eskalacji konfliktów na różnych poziomach, które ciągną się latami, często długo zwlekają ze skorzystaniem z zewnętrznej pomocy. Znow w myśl zasady: „Jak coś niedobrego dzieje się wewnątrz, nie powinno nikogo interesować”. Niezależnie, czy jest to doradztwo w zakresie zarządzania konfliktem, radzenia sobie z emocjami, coaching indywidualny czy też doradztwo biznesowe, zauważam dużą dozę dystansu.

To tak jak w przypadku choroby – warto pójść do laryngologa, ortopedy czy chirurga. A ignorowanie symptomów możemy mieć poważne skutki, bo choroba zaczyna być przewlekła.

Zresztą założę się, że i ty, będąc w firmie, też widzisz pewne zjawiska, które – jak się domyślasz – nie sprzyjają zdrowej organizacji. Jednak ignorujesz konfliktowe sytuacje, przemykasz oczy na zagrożenia, nie chcesz widzieć konieczności zmian... Trzeba by zadziałać. Zmienić coś. A jeżeli dotychczasowe mechanizmy z jakichś względów już nie działają, to trzeba sięgnąć po



Zuch

inne. Trzeba wyjść ze strefy komfortu i spróbować nowych rozwiązań. A jednak wolisz, zwłaszcza w stosunkach zewnętrznych, zachowywać pozory. Przecież panujesz nad sytuacją. Jesteś świetnym właścicielem i zarządzającym, więc nie możesz pokazać, że... w danej chwili jest inaczej. Wolisz odgrywać rolę nieugiętego i nieomylnego. Na samą myśl o skorzystaniu z porad zewnętrznych, wykwalifikowanych doradców odczuwasz dyskomfort, gdyż konieczność przyznania się do niewiedzy jest w twojej interpretacji równoznaczna z przyznaniem się do braku odpowiednich kompetencji do kierowania własną firmą¹⁴.

Oczywiście jest to ważne dla zachowania bezpieczeństwa twoich partnerów biznesowych. Otoczenie rzeczywiście musi mieć poczucie bezpieczeństwa współpracy z tobą. Ale pytanie... jak długo można działać, gdy brak efektywności? Wewnętrzny chaos? Tym bardziej że, o ile na zewnątrz rzeczywiście wszystko może wyglądać pięknie, to jednak wewnątrz kryzys przykuwa uwagę całej rodziny. Gdy kryzys raz się już pojawi, to pomiędzy interesami rodzinnymi i firmowymi znika równowaga - stare konflikty wybuchają na nowo, wysuwane są zarzuty, kto właściwie ponosi odpowiedzialność. Rusza spirala, którą bez ingerencji z zewnątrz trudno zatrzymać. Konflikty na szczelbu najwyższym przeszkadzają w rozwoju firmy, a napięta sytuacja w firmie sprawia rodzinie dodatkowe kłopoty.

Jeśli sytuacja jest bardzo niebezpieczna i firma balansuje na granicy bycia i niebycia, zagrożenie upadłością może zostać zażegnane przez to, że rodzina, zauważając dramatyzm sytuacji, mobilizuje się dodatkowo i daje z siebie wszystko. Wówczas „rodzinnosc” sprawdza się ponownie jako koło ratunkowe. Czasem się udaje, czasem jednak jest już za późno i koło nie wystarcza. Dzieje się też tak dlatego, że dominuje tendencja do wyznaczania wokół siebie i firmy bardzo szerokiej zewnętrznej granicy i zbyt późnego poszukiwania pomocy. Zwróć na to uwagę, bo jest to często najpoważniejsze ograniczenie firm rodzinnych.

Bardzo często założyciele firmy nie widzą potrzeby sporządzania pisemnych deklaracji wi-

¹⁴ Q. J. Fleming, Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy, Helion, Gliwice 2006, s. 108.

zji, strategii i planów operacyjnych (notabene, ciekawe, czy sam tak masz). Prawdopodobnie jednak wiesz doskonale, jaki masz plan strategiczny. Problem pojawia się wówczas, gdy twoi następcy, a także kluczowi pracownicy nie mają wystarczającej wiedzy na ten temat. Może mieć to dość powszechny skutek: firma nie przetrwa kryzysu ekonomicznego, bo pracownicy w swoich działaniach nie będą uwzględniać działań konkurencji. Aspekt ustalenia kierunkowych celów strategicznych firmy ważny jest właśnie wówczas, gdy firma przechodzi sukcesję. Ustalenie wspólnej wizji rozwoju, która jest spełnieniem marzeń odchodzącego właściciela, a także wyzwala ambicję nadchodzącego sukcesora, jest niezwykle ważnym etapem całego procesu. W fazie sukcesji konieczna jest krytyczna weryfikacja realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii. To krok niezbędny. Wyznaczenie nowego kierunku jest konieczne, gdy pod koniec „rządów” właściciela tempo uczenia się jego i jego najbliższych współpracowników nie nadąża za wymogami rynku. Twoja odpowiedzialność powinna polegać też na tym, by chronić przedsiębiorstwo przed samym sobą.

Niektórzy nestorzy nie dostrzegają bezpośrednich zagrożeń i nie wprowadzają niezbędnych dla przedsiębiorstwa zmian, które mogłyby wprowadzić je w nową fazę rozwoju. Przekłamują rzeczywistość, nie chcą dostrzec, że ich firma znajduje się w kryzysie i że jej pozycja strategiczna nie może zostać utrzymana. Ale - skoro czytasz tę książkę dalej – ciebie to nie dotyczy!

Zanim będziesz krytykował doradców i podkreślał swą niezależność od ekspertów, warto przeanalizować, czy „choroby” twojej firmy ograniczają jej dalszy rozwój i realnie zagrażają eskalacji konfliktów i zaniechań, czy raczej są przejawem sezonowego kataru, który ma większość działających firm w branży. Mimo że sama pracuję w doradztwie strategicznym dla firm rodzinnych, etyka zawodowa każe mi wspomnieć, że znam wiele firm rodzinnych, które odniosły sukces właśnie dlatego, że nie skorzystały z pomocy doradców, nie wykonały ich rekomendacji, uparcie dążąc obraną przez siebie drogą. Historia utwierdziła ich w przekonaniu, że należy zachować krytyczne nastawienie do zewnętrznych doradców.

Jeśli w rodzinie obowiązuje ustalona strategia (reguła), w jaki sposób należy rozwiązywać samodzielnie problemy firmowe oraz kiedy korzystać z zewnętrznego doradztwa, prowadzi to do sukcesów takiej firmy.

podsumowanie

dla niecierpliwych

1. Firmy rodzinne mają swoją specyfikę, gdyż bazują na dwóch systemach: rodzinnym i firmowym, które czerpiąc wzajemnie, mogą przyczyniać się do długookresowego wzrostu wartości przedsiębiorstwa.
2. Firmy rodzinne mogą być silniejsze niż ich konkurencja bez czynnika „rodzinności”, ponieważ mają zasoby „nie do kupienia”: zaangażowanie właścicieli, członków rodziny, długotrwałe relacje. Jeśli są odpowiednio zarządzane i potrafią dobrze korzystać z tych zasobów, mogą budować potencjał na lata.
3. Firmy rodzinne mogą jednak być słabsze niż pozostali gracze rynkowi, a to, co przed chwilą było szansą, może okazać się zagrożeniem. Jeśli pojawi się w rodzinie utrata zaufania, rozczarowanie relacjami, wewnętrzny konflikt, może mieć dramatyczny wpływ na firmę.
4. Firmy rodzinne kierują się długookresową logiką działania. Nie chodzi o wypracowanie szybkiego zwrotu z zainwestowanego kapitału, lecz o rozłożone w czasie kontynuacyjne zwiększanie wartości przedsiębiorstwa.
5. Firmy rodzinne nastawione są również na dłuższe relacje: z dostawcami, pracownikami, kontrahentami. Dają tym samym swoim partnerom biznesowym większe poczucie stabilności.
6. Firmy rodzinne działają częściej z większą determinacją i zaangażowaniem, wiedząc, że mają „wyższą stawkę w grze”, angażują się bardziej i szukają rozwiązań w konkurencyjnej walce rynkowej.
7. Firmy rodzinne często korzystają wyłącznie z własnej wiedzy i doświadczenia, nie otwierając się na zewnętrzne doradztwo, które kojarzy im się z naruszeniem granicy prywatności. Zmiana tego podejścia mogłaby jednak wyzwolić dodatkowe inspiracje do profesjonalizacji działań.

2. wartości jako podstawa generacyjnych strategii biznesu

„Dawno, dawno temu, w czasach spowitych mgłą wież, więzionych księżniczek i dzielnych rycerzy, wędrował po świecie młodzieniec. Pewnego dnia spotkał na swojej drodze człowieka, który zawzięcie walił młotem w

kamień. Młodzieniec zapytał go:

- Co robisz?

Kamieniarz, na którego twarzy malowała się złość i cierpienie,

odpowiedział zboląłym głosem:

- Próbuję obciosać ten kamień.

Młodzieniec poszedł dalej. Wkrótce napotkał innego człowieka, który uderzał dłutem w kamień. Jego twarz nie wyrażała ani szczęścia, ani szczególnej złości.

- Co robisz? - zapytał młodzieniec

- Przygotowuję kamień na budowę.

Młodzieniec ruszył w dalszą drogę i wkrótce spotkał trzeciego kamieniarza, który pracując przy kamieniu, wesoło podśpiewywał.

- Co robisz? - zapytał młodzieniec.

Kamieniarz uśmiechnął się i odrzekł:

- Buduję katedrę!¹⁵

Brian Dumain

¹⁵ B. Dumain, Centrum Twórczego Rozwoju Przywództwa - broszura informacyjna, Grodzisk Maz. 1999, s. 2.

Człowiek budujący katedrę miał jasno określone wyobrażenie przyszłości, konkretną wizję, która była dla niego motywacją do pracy wykonywanej z uśmiechem i radością. Każda firma, która chce osiągnąć sukces rynkowy, również musi posiadać określoną wizję, dopingującą ją do dalszego działania. Czy masz ją ty? A twoja rodzina? Twoja firma? Czy na budowanie strategii masz czas? Czy w ogóle JEST CZAS na budowanie strategii?

Kilka lat temu przez gospodarkę przetoczyła się fala kryzysu finansowego. Epicentrum tych trzęsień było w Stanach Zjednoczonych, wpływ odczuwalny był na całym świecie. Jak w teorii chaosu Edwarda Lorenza, który pytał: „Czy trzepot skrzydeł motyla w Brazylii może wywołać jednakże tornado w Teksasie?”, zastanawialiśmy się nie czy, a kiedy dotknie to naszą branżę.

Turbulencjami, ze względu na wzajemne powiązania i zależności naszego coraz bardziej zglobalizowanego świata dotkniętych było wiele branż, rynków, firm. Wielu z nich dziś już nie ma. Jednak jak pisze Kotler w książce¹⁶ *Chaos; zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, należy przyjąć, że *era prowadzenia spokojnych biznesów już się skończyła. Weszliśmy w erę rynkowych turbulencji, które co jakiś czas będą wstrząsać naszymi rynkami. Wynika to nie tylko ze wspomnianych silnych, globalnych powiązań pomiędzy gospodarkami i rynkami, ale też z postępu technologicznego i rewolucji informatycznej, z wschodzących gospodarek krajów Dalekiego Wschodu, z hiperkonkurencji, czy wzrostu siły oddziaływania klienta.* Słowem, nic nie jest już takie, jak było...

Z tej lekcji wiemy jednak tyle, że konieczne staje się ciągle dokonywanie oceny planu przyszłości! Zwłaszcza teraz, gdy przyszłość jest tak niepewna, nie ma już ani czasu, ani pieniędzy na to, by nie skoncentrować swoich działań na jasnych, konkretnych celach! Przedsiębiorcy odpowiedzialni są za to, by precyzyjnie ukierunkować swoje biznesy w taki sposób, by nie tylko przetrwały kolejne turbulencje, ale stały się jednostkami, które potrafią wewnętrznie organizować się, uczyć i ciągle rozwijać, by stać się wielopokoleniowymi firmami o silnej rynkowej pozycji.

¹⁶ P. Kotler, *Chaos, zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes 2009.

Firmom o takich ambicjach potrzebna jest umiejętność tworzenia ewoluujących strategii. Ze wszystkich definicji dotyczących strategii najbliższe, w kontekście rozumienia wyzwań firm rodzinnych, jest dla mnie podejście, które proponuje nasz rodzimy strateg, K. Oblój¹⁷:

*Grecy poznali dwie drogi poznawania rzeczywistości i sensu. Pierwsza to **logos, droga rozumu**. Jej sens polega na obserwacji i analizie, która pozwala zrozumieć otaczający nas świat, poznać jego prawa i sformułować pragmatyczne rekomendacje działania. Druga droga jest zupełnie inna – to **mythos**. Droga **mitu, rytuału, wspólnej opowieści**. Gdy czujemy pasję, gdy to, co robimy, angażuje nas bez reszty, gdy wiemy, że to jest ważne i ma sens, nie szukamy wyjaśnień tych odczuć w logos.*

Strategia to logos i mythos firmy. Z jednej strony jest trudną technicznie dyscypliną analizy otoczenia, organizacji i budowy efektywnej koncepcji działania. Z drugiej strony jest i powinna być pasjonującym mitem, opowieścią o tym, skąd firma przychodzi, gdzie jest i dokąd zmierza, jaka jest jej tożsamość i dlaczego warto, by pracownicy dla osiągnięcia firmowych celów oddali jej fragment swojego życia.

Splecenie tych wątków logos – strategii rozumianej jako sposób na zapewnienie rynkowej stabilności przedsiębiorstwa o realizacji zaplanowanych rezultatów oraz mythos – pasji, intuicji, marzeń i wartości, na których je opieramy, wyjątkowo trafnie opisuje strategię definiowane dla firm rodzinnych, gdzie obok analiz wątków rynkowych splatają się pasje założyciela, wizje członków rodziny i pragnienia pracowników.

Oba te wątki są od siebie zależne, a ich scalenie w procesie strategicznym powoduje, że kreujemy strategię wyzwalamą największy potencjał. Potencjał jeszcze lepszej przyszłości dla obu systemów: firmy i rodziny.

¹⁷ K. Oblój, A. Wąsowska, Zarządzanie międzynarodowe: teoria i praktyka, PWE, Warszawa 2014.

No dobrze, ale skoro zakładałem firmę, rozwinąłem ją, prowadziłem przez tyle lat i robiłem to bez żadnej strategii, to po co, u licha, teraz mam przerabiać coś, na czym ani się nie znam, ani do końca nie wierzę, że mi to pomoże? I jeszcze włączać w to rodzinę? Pracowników? Pytania cisną się same. Przeanalizujmy więc to we wniosku końcowym.

Zakładając biznes, miałeś strategię! Miałeś pomysł, przejąłeś inicjatywę, pozyskałeś środki, zaangażowałeś w nią swoich najbliższych... Przez lata konsekwentnie realizowałeś pewną wizję, która towarzyszyła ci od początku. Czasami ją zmieniałeś, dopasowywałeś do rynku, który uczył i podpowiadał, jak działać. Miałeś strategię. Ale to była TWOJA strategia! Twój pomysł! Wówczas na placu boju byłeś sam! Jeśli chcesz stworzyć organizację, która będzie w stanie nie tylko trwać, ale też skutecznie się rozwijać, musisz włączyć w proces zarządzania strategicznego innych! Nie wystarczy już, że sam wiesz, czego chcesz dla twojej firmy!

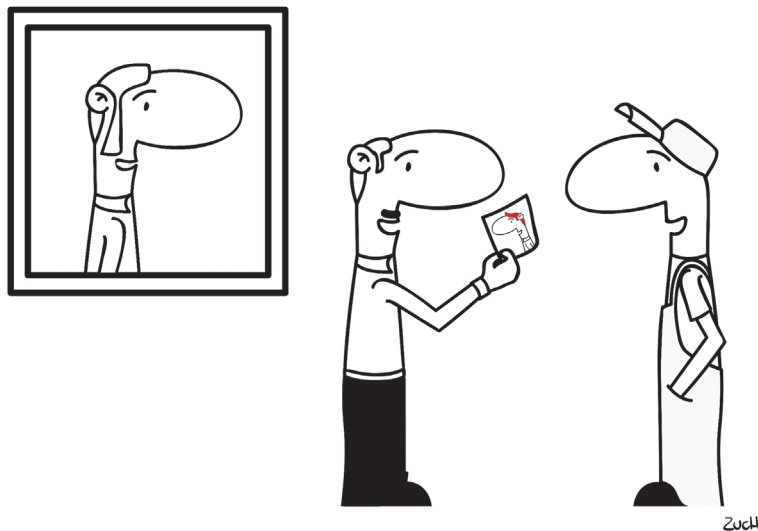
W proces tworzenia przyszłości firmy musisz włączyć rodzinę, która ją współtworzy, przyszłego sukcesora oraz posunąć się jeszcze krok dalej i do wspólnej podróży zaprosić też pracowników! Oni również muszą czuć się współodpowiedzialni za przyszłość firmy i jej kolejne wyzwania! Wówczas masz szansę rzeczywiście stawić czoło coraz trudniejszym wyzwaniom! Doprowadzić do tego, by zidentyfikować, nazwać i wykrystalizować te wartości, które charakteryzują ciebie i twoją firmę! Zderzyć to z wartościami twojej rodziny i twoich pracowników. W kreatywnym procesie doprowadzić do harmonizacji tych wartości i osadzenia ich w biznesowej codzienności! To siła, jakiej nie ma żadna inna firma – tylko FIRMA RODZINNA! To twój największy kapitał! Który możesz przekazać w ręce kolejnych pokoleń!

2.1. wyjątkowy punkt wyjścia

Rodziny są z Wenus, biznesy z Marsa

Alan Barker

Wiesz od początku istnienia firmy, iż najistotniejszą jej cechą jest silna współzależność biznesu i rodziny założycielskiej. W firmie rodzinnej nie jest możliwe całkowite rozdzielanie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie. Wzajemne przenikanie dwóch sfer rodziny i biznesu powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są szczególnym rodzajem organizacji i podlegają szczególnym, wewnętrznym i zewnętrznym procesom. W kontekście strategicznym oznacza to, że należy uwzględnić istnienie ścisłej relacji pomiędzy kapitałem, zarządzaniem a rodziną. Ten szczególny rodzaj powiązań może być zarówno powodem do zwiększonego ryzyka działania, jak również dużą szansą.



Strategie firm rodzinnych z reguły nastawione są na wzrost wartości przedsiębiorstwa i skuteczniej niż inne podmioty rynkowe opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści. Rodzinny charakter firmy ma duży wpływ na jej stabilność, bo w działalności nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Właściciele stawiają na ciągłość, stopniowe zwiększanie wartości firmy, rozkładają plany na wiele lat.

Zysk nie jest więc przyczyną, ale rezultatem osiągnięć biznesu.

Jednakże, tak jak wszystkie firmy działające na wolnym rynku, również firmy rodzinne muszą budować skuteczne modele biznesowe odpowiadające zmieniającym się potrzebom klienta. Muszą wyprzedzać konkurencję, spoglądać do przodu, przewidywać, rozważać, decydować, działać. I tu firmy rodzinne nie różnią się niczym od pozostałych podmiotów rynkowych. Ale jeśli chodzi o kryteria, na podstawie których zapadają decyzje strategiczne, oraz jeśli chodzi o sam proces ustalania, a później wdrażania strategii – tu specyfika firm rodzinnych jest bardzo wyraźna. Te szczególne cechy firm rodzinnych odgrywają znaczącą rolę w kreowaniu strategii. Nie tylko wpływają na konkretne decyzje, ale także warunkują proces ich podejmowania, co jest szczególnie istotne w momencie, gdy firma przechodzi proces sukcesji, a wraz z nią często reorientacji strategicznej. Warto więc przeanalizować, co powinno być podstawą w opracowywaniu międzygeneracyjnych strategii odnoszących sukcesy rynkowe.

2.2. zarządzanie przez wartości kluczem do sukcesu

W gospodarce opartej na wiedzy sukces przypada w udziale tym,
którzy dobrze znają samych siebie, swoje mocne strony,
system wartości oraz metody i styl pracy!¹⁸

Peter Drucker

Każda firma i każda rodzina jest... zakodowana. Ma swoje wartości, które definiują jej tożsamość. Jeśli myślisz o tym, by budować firmę wielopokoleniową, musisz wiedzieć, jak ją odkodować. Zobacz, co jest ważne dla właściciela, dla rodziny, dla kluczowych pracowników, i przekaż to jako dziedzictwo następnym pokoleniom.

Każda rodzina posiada swój kod, który znają tylko jej członkowie, choć nie zawsze zdają sobie sprawę z jego istnienia. Jest on jedyny i niepowtarzalny dla każdej rodziny, kształtowany przez jej posiadających różnorodne osobowości członków, wyzwania i doświadczenia odmienne dla każdej rodziny. Wspólne przeżycia, relacje, trudności czy zabawne sytuacje wpływają na kształtowanie się przekonań i postaw, a w konsekwencji na krystalizację wartości – kodu wartości.

Niezależnie od stopnia zaszyfrowania, każdy kod musi zostać rozszyfrowany, aby mógł być użyteczny. Dotyczy to zarówno kodów używanych w codziennym życiu, jak również kodu w relacjach międzyludzkich czy wewnątrz rodziny. W przypadku kodów stworzonych w codziennym komunikowaniu w firmie rodzinnej tworzone są równocześnie systemy odczytujące - pracownicy wiedzą,

¹⁸ P. Drucker, cyt. w Harvard Business Review, Motywacja, wydanie specjalne, lipiec, sierpień 2006, s. 34.

co oznaczają dane skróty i symbole. W przypadku kodów międzyludzkich brak jest systemów odszyfrowujących. Tylko wniknięcie w wartości, którymi kierują się poszczególni nadawcy, pomaga zrozumieć i odkodować w poprawny sposób nadawane komunikaty. Kształtowanie wartości obejmuje samo wychowanie, ale też później wszelkiego rodzaju spotkania rodzinne, wspólne dyskusje i doświadczenia. Anegdoty rodzinne, będące ilustracją wartości, wspólne rytuały mogą się okazać niezwykle pomocne w tym, by ujednoczyć system wartości i zobowiązać członków rodziny do jego przestrzegania.



Rodziny wraz ze swoimi wielopokoleniowymi przedsiębiorstwami (a zatem takimi, które przynajmniej od trzech pokoleń należą do rodziny i są przez nią zarządzane) kształtowane są przez faktycznie istniejący zasób tradycji i wartości. Prawdziwą sztuką jest połączenie tradycji i wartości z teraźniejszością oraz poddanie ich, o ile to konieczne, przemianom. Przemianie – ale nie całkowitej zmianie. Sformułowanie i wdrożenie zupełnie nowych wartości może być jeszcze trudniejsze

niż ewolucja starych wartości wynikających z wieloletniej tradycji i dotychczasowych działań¹⁹.

Za wartościami (takimi jak np. otwartość, skromność, stosunek do pieniądza, do sytuacji trudnych) kryją się oczekiwania (jak np. potrzeba bycia szanowanym, docenianym, bezpiecznym). Ludzie dzielą się wartościami ze swoimi bliskimi²⁰. W sposobie zachowania człowieka rozpoznać można jego stosunek do pieniędzy, do statusu i prestiżu, do władzy i miłości. Mowa tu o drobnych i subtelnych różnicach, o uczuciach i cechach: uznaniu, dyscyplinie, niezawodności, poczuciu bezpieczeństwa, wiarygodności, tolerancji, elastyczności, kompetencjach mediacyjnych. Jako dzieci, a także później, jako dorośli, doświadczamy, jak wielka siła drzemie we wspomnianych wartościach i potrzebach. W zależności od modelu wychowania wartości znajdują różne zastosowanie (np. autorytarne lub antyautorytarne).

To, na co korporacje wydają olbrzymie pieniądze – czyli na formułowanie wartości mogących być podłożem specyficznego stylu i kształtu kultury organizacyjnej – firmy rodzinne mają, można by rzec, z natury. Muszą to tylko sobie uświadomić i, co dużo trudniejsze, „zoperacjonalizować”. Powinny nauczyć się „uprawiać wartości na co dzień”, budując własną dojrzałość emocjonalną. Obdarzanie życzliwą uwagą (ale też wymaganie jej od współpartnerów), jasne wyrażanie oczekiwań (ale też otwarte przyjmowanie ich od innych), asertywne umawianie się (respektujące realia, ale też potrzeby każdej ze stron) to wydawałoby się proste, ale w codziennej rzeczywistości niezwykle trudne zadania²¹.

¹⁹ S. Ghoshal, C.A. Bartlett. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15, 1994, s. 85-97.

²⁰ B.P. Hall, Values development and learning organizations, *Journal of Knowledge Management* 2004, Vol. 5 Iss 1 pp. 19 - 32.

²¹ J. Jakubowski, Emocje w firmie rodzinnej, w: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 72-75.

W firmie rodzinnej kluczowe dla jej funkcjonowania i spójności działań są wartości założyciela. Twoje wartości. To twoje postrzeganie i interpretacja tego, co jest najistotniejszą wartością wnoszoną do biznesu, integruje wszystkie dalsze działania. Jeśli więc dojdzie do nałożenia się obu tych systemów (rodziny i biznesu), rodzi się wówczas szansa stworzenia nowej, niepowtarzalnej jakości, w której jeden system może czerpać z zasobów i bogactwa drugiego²².

Po drugie, na siłę i trwałość kultury takiego przedsiębiorstwa wpływa ciągłość – firma prowadzona jest przez pokolenia przez tę samą, wyznającą z reguły tę samą filozofią posiadania, rodzinę. To wzmacnia sens i znaczenie wartości. Inaczej jest z firmami, których zarząd, wartości i cele zmieniają się w tym samym czasie wielokrotnie.



²² A. Lewandowska, Kontynuacja kluczowych wartości jako czynnik skutecznej sukcesji, w: Człowiek i jego decyzje. K. A. Kłosiński, A. Biela (red.), Człowiek i jego decyzje. Tom 2 (s. 371-378). Lublin: Wydawnictwo KUL.

„To przecież my, firmy rodzinne, jesteśmy bliżej ideału nowoczesnego zarządzania przez wartości niż zwykła firma. Wartości są u nas naturalną bazą działań i życia”²³.

Sztuką, której muszą nauczyć się kolejni managerowie, jest właśnie umiejętność identyfikacji i utrzymania tych wartości, które tworzyły swoiste spoiwo firmy. Managerowie ci uważani są za kustoszy firmy, których rolą jest ochrona tych wartości w imieniu firmy i na jej korzyść. Jeśli pierwotny sens wartości zostanie utracony lub jeśli ewoluują one w stronę sprzeczną z intencjami założycieli, rolą kierownictwa jest reinterpretacja i redefinicja wartości, by w dalszym ciągu stanowiły istotę przedsiębiorstwa w jej pierwotnym założeniu²⁴.

Może minąć trochę czasu, zanim rozpoznane zostaną wartości danej rodziny. Jeszcze dłużej trwa z reguły określenie ich wpływu na przedsiębiorstwo i podejmowane w nim decyzje, szczególnie w obrębie jakości i optymalizacji. Gdy na przykład wszyscy producenci sprzętu gospodarstwa domowego zdecydowali się przenieść zakłady do krajów z tańszą siłą roboczą i obniżyć w ten sposób koszt produkcji, przedsiębiorca Miele postanowił pozostać w Niemczech i jeszcze bardziej inwestować w swoją zmotywowaną, świetnie wykształconą załogę. Sądzone, że będzie to miało korzystny wpływ na techniczną niezawodność i jakość wytwarzanych urządzeń, co się zresztą potwierdziło.

Rodziny przekazują kolejnym pokoleniom swoje wartości, na długo zanim przełożą im techniczne umiejętności i przedsiębiorcze know-how. Większość z nich inicjuje ten proces w chwili narodzin dzieci. Pochodzący z francuskiej rodziny przedsiębiorców (Auchan) Andre Mulliez wspomina:

²³ cyt. uczestniczki Projektu Firmy Rodzinne [w:] J. Jakubowski, Emocje w firmie rodzinnej, w: Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 72-75.

²⁴ A. Stachowicz-Stanusch, Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, Helion 2007, s. 14.

„Mój ojciec pokazał mi, że pieniądze nie są celem samym w sobie. Pieniądze są środkiem, poprzez który osiągamy cele. Większość ponadto powinna być inwestowana w firmę. Wspólnie z ojcem ciężko pracowaliśmy, ale dawało mi to poczucie dumy i przynależności. Dziś sam spędzam wiele czasu z następnym pokoleniem, w tym z własnymi dziećmi. Wspólna praca nad projektem to doskonały sposób, by przekazać im najważniejsze wartości”²⁵.

Coraz wyraźniej widać też, że wartości obecne w przedsiębiorstwie rodzinnym w sposób szczególny wpływają na jego konkurencyjność. Ale utrzymanie wartości przy życiu to niełatwe zadanie: rodziny muszą cały czas dążyć do wzmocnienia świadomości w zakresie obowiązujących wartości, do utrzymania ich oraz wcielania w życie. Jeśli rodziny dojdą do porozumienia w kwestiach dotyczących wartości, kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz strategii biznesowej, będą prawdopodobnie osiągały lepsze wyniki.

Uprzedzam cię, że inne wartości mogą być (i na ogół są) preferowane przez pracownika, inne przez pracodawcę. Twoim zadaniem jest zbudowanie takiej kultury wartości, w której wyznawanie określonych i wskazanych założeń norm, szczegółowo scharakteryzowanych i opisanych, stanowić będzie przesłankę dla kompleksowych działań służących osiągnięciu celów strategicznych przedsiębiorstwa. W praktyce polegać to może na rozbudowie tych narzędzi etycznego zarządzania, które czuwać będą nad realizacją prawidłowych i najlepszych praktyk zarządzania, zgodnych z wyznawaną przez pracodawcę kulturą wartości²⁶.

Jako praktycy zajmujący się zarządzaniem przez wartości jesteśmy zgodni co do tego, by tożsamość firmy była opisana przez nie więcej niż trzy do sześciu głównych wartości. Jeśli bowiem management nie może zdecydować się, które z wielu wyznawanych wartości winny być tymi wiodącymi, trudno będzie oczekiwać wyrazistego i spójnego prze-

²⁵ D. Kenyon-Rouvinez, *Family Business Key Issues*, Palgrave MacMillan, 2005, s.75-82.

²⁶ M. Kosewski; *Wartość, godność i władza*; Wyd. Vizja Press&It, Warszawa 2009, s.23.

kazu tych prawd zarówno wszystkim pracownikom, jak i interesariuszom zewnętrznym. Wizjonerskie firmy, które budują długotrwały wizerunek swojej firmy w otoczeniu, definiują trzy główne wartości²⁷, z którymi w pełni się utożsamiają i które reprezentowane są zarówno w decyzjach strategicznych, jak i w codziennej działalności operacyjnej firmy.

Należy też jednak pamiętać, iż tworzenie systemu wartości, który będzie kontynuowany i przekazywany jak kulturowe dziedzictwo, nie sprowadza się do tego, by wypracowany został konsensus. Wiele opracowań dotyczących zarządzania wartościami w praktyce mylnie interpretuje to, jak powinien wyglądać proces integracji pracowników wokół kluczowych wartości firmy. Nie chodzi bowiem o szukanie kompromisu.

Tworzenie systemu wartości nie ma nic wspólnego z konsensusem. Przeciwnie, polega na narzuceniu przez właściciela pracownikom zestawu fundamentalnych, słusznych przekonań²⁸. Aby pracownicy mogli odnaleźć się w tej ramie, konieczna jest zbieżność ich poziomu wartości z proponowanym systemem. By zaangażować się w realizację misji, wizji i strategii firmy, nie można nie utożsamiać się z jej podstawowymi wartościami. Kolidują na tym poziomie powoduje bowiem zahamowanie rozwoju. Wspólne wartości mogą tworzyć mocne siły motywacyjne członków organizacji do realizacji przyjętej strategii, a wcześniej stanowić wskazówki przy formułowaniu celów i misji przedsiębiorstwa²⁹. Jednakże szukanie kompromisów w tym zakresie powoduje, że siła przekazu wartości założycielskich jest znacznie słabsza.

Dlatego konsensus w tym zakresie winien nastąpić wyłącznie **pomiędzy właścicielami odpowiedzialnymi za firmę**. Przygotowując się w ten sposób do przejęcia firmy i dbając o stworzenie

²⁷ K. Blanchard, M. O'Conner, Zarządzanie poprzez wartości, Wyd. Emka, Warszawa 1998, s.59.

²⁸ P. Lenicioni, Niech wartości naprawdę coś znaczą; Harvard Business Review, 05/2004.

²⁹ B. Fryzeł, Systemy wartości w przedsiębiorstwach, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw, 12/2004.

odpowiednich ram do kontynuacji kluczowych wartości firmy, rozumianych i interpretowanych w różnych kontekstach spójnie przez właściciela firmy oraz jego następcę, zwiększamy szansę nie tylko na utrwalanie rynkowego wizerunku firmy i długookresowy wzrost konkurencyjności. Wraz z takim działaniem rośnie też szansa na wielopokoleniową i skuteczną sukcesję.

Zarządzanie przez wartości daje doskonałe rezultaty w praktyce. Wyznawane przez rodzinę założycieli i pracowników firmy rodzinnej wartości mają wpływ na ich codzienne zachowanie, a jeśli są nazwane, mogą być spoiwem łączącym pokolenia.

2.3. trójkąt bermudzki – czyli strategia indywidualna, biznesu i rodziny (IBR)

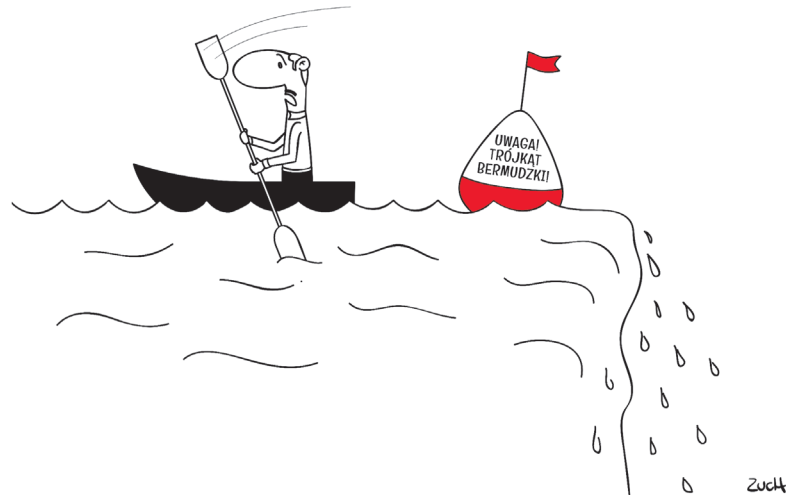
Prowadzenie firmy rodzinnej jest chyba najtrudniejszym na świecie wyzwaniem dla zarządzającego – optymizm, idealizm, entuzjazm oraz zaprzeczenie rzeczywistości może okazać się kluczowe.

John L. Ward

Wzorcowe jest zachowanie takich firm rodzinnych, które działają w którymś z kolei pokoleniu. Wykazują się one dużą innowacyjnością nie tylko w skali rynku, na którym działają, ale i w skali gospodarek krajowych. Firmy z wieloletnią tradycją, które z czasem rozwinęły się często do dużych koncernów zarządzanych przez rodziny, charakteryzują się tym, że mają wypracowany przez wiele pokoleń **wzorec, który reguluje trzy najważniejsze kwestie strategiczne: strategię osobistą właściciela, strategię rodzinną i firmową**. W ten sposób możliwe jest utrzymanie rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, spójności rodziny oraz gotowości do wspólnego kształtowania przyszłości.

Tylko... jak się do tego zabrać?

Jak ustaliliśmy, firmy rodzinne są przypadkiem szczególnym. Są organizacjami, w których oprócz biznesowej przedsiębiorczości założyciela współgrają niezwykle wyraźnie wartości reprezentowane przez rodzinę. Wszyscy zaangażowani w firmę (zazwyczaj nie tylko członkowie rodziny, lecz także pracownicy), mają poczucie budowania czegoś trwałego, wyjątkowego. Jeśli spojrzymy na przedsiębiorstwa rodzinne, które od wielu pokoleń zwiększają swoją wartość rynkową i udaje im się przechodzić przez kolejne pokolenia, zachowując wartości, na których zbudowali swój sukces, naturalne staje się postawienie pytań: Co takiego je wyróżnia? Jak budują procesy strategiczne, wyznaczając kolejne cele i powodując, że są one realizowane?



Arue de Geus, który przebadał 30 firm istniejących ponad sto lat³⁰, ustalił, że źródłem trwania i rozwoju organizacji są główne wartości, a ściślej: **silne poczucie i świadomość własnych wartości**, ich niezmiennosc wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi, tj. wdrażanie w każdym aspekcie działania firmy. Nakładając na to analizę kolejnych ekspertów (m.in. Kotter i Heskelt, A. Galuka, L. Grant., czy J. Collins i J. Porras), którzy zauważają związki pomiędzy zgodnością wartości udziałowców i pracowników a zyskownością przedsiębiorstw, jednoznacznie staje się, iż wszystkie te determinanty muszą zostać zawarte w naszym procesie **budowania świadomej strategii rozwoju**.

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe rozważania, kompleksowo prowadzone prace nad procesem strategicznym sprowadzają się do wypracowania trzech silnych strategii bazowych (**Model IBR**):

- indywidualnej strategii właściciela,
- strategii biznesu,
- strategii rodziny,

których interakcje prowadzą do zintegrowanej strategii rozwoju firmy rodzinnej.

³⁰ A. Stachowicz-Stanusch, Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, Wyd. Helion, Gliwice 2007.

2.3.1. strategia indywidualna właściciela

Największym wyzwaniem w przedsiębiorstwach rodzinnych jest patriarcha,
który utrzymuje się zbyt długo.
Gordon Pitts³¹

Początek każdej strategii firmy rodzinnej ma swoje źródło u właściciela. Podejmując decyzję o założeniu firmy, miałeś przecież różne alternatywy. Mogłeś pójść do Cegielskiego, pracować w urzędzie albo zostać na politechnice. Czuleś jednak, że wieje wiatr zmian! Że oto nadzedł czas, kiedy to po okresie centralnie regulowanego rynku, ustroju, w którym każdy miał być równy każdemu, zaczęły się wreszcie pojawiać szanse na normalność. Powoli do Polski wchodził wolny rynek. Chciałeś być jego częścią. Chciałeś współuczestniczyć w tym, co się działo. Miałeś w sobie za dużo przedsiębiorczej energii, by dalej pracować na państwowej posiadzie. Twój koleś, który został tam do dziś, nie przeżył być może tych lat tak ciekawie jak ty, ale teraz idą na spokojną emeryturę. A ty? Nawet o tym nie myślisz! Tę kwestię omówiliśmy już wspólnie we wcześniejszych rozdziałach.

Każda twórcza idea, każda przedsiębiorcza myśl rodzi się w umyśle. To jednak ty decydujesz, co dalej z nią zrobić. Ponieważ jako właściciel firmy dbasz o to, aby się rozwinęła, wprowadzasz ją w czyn, działasz!

³¹ G. Pitts, In the blood - Battles to succeed in Canada's Family businesses. USA 1999.

Na każdym etapie rozwoju firmy jesteś tym, który odpowiadając za nią, decyduje, jaki strategiczny kurs ma obrać. A ten właśnie strategiczny kurs zależy przede wszystkim od twoich indywidualnych wyborów życiowych! Bo przecież:

- to ty postanowiłeś być przedsiębiorcą (niezależnie od tego, czy firmę założyłeś, czy otrzymałeś od przodków),
- to ty postanowiłeś rozwijać potencjał przedsiębiorczy, zatrudniać ludzi, wytwarzać coś, świadczyć usługi - słowem: wziąć na siebie ryzyko biznesowe,
- to ty, codziennie aktywnie uczestnicząc w życiu firmy, decydujesz się na to, by właśnie tak realizować się zawodowo.

Proces zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej wygląda zasadniczo inaczej niż w firmie nie posiadającej atrybutu rodzinności. Tu naprawdę wszystko zaczyna się od właściciela – od ciebie. Każdą strategię budowaną dla firmy rodzinnej rozpoczynam właśnie od dyskusji na temat tego, jaka jest indywidualna strategia właściciela, właścicieli. Czego pragną najbardziej na świecie? Jakie mają aspiracje? Plany?

Dzielę się z tobą tym doświadczeniem, bo ten proces jest szczególnie ważny właśnie w trakcie sukcesji. Gra o jutro w firmie, która przechodzi zmiany na poziomie zarządczym, jest szczególnym wyzwaniem.

Zanim zasiądziecie wspólnie z pozostałymi członkami rodziny zaangażowanymi w firmę, wraz z sukcesorem, którego wybierzesz, a który przy tobie będzie wdrażał się w działalność firmy, oraz z kluczowymi pracownikami, najpierw SAM wygodnie usiądź w fotelu! Zastanów się!

Rozważ alternatywy!

W indywidualnej strategii właściciela masz cały szereg tematów, które powinieneś przeanalizować. O co musisz spytać samego siebie? Na pewno warto przemyśleć:

- jak długo chcesz zarządzać firmą,
- jakiego kapitału potrzebujesz miesięcznie, by przestać pracować,
- jak chciałbyś podzielić majątek prywatny,

- jak chciałbyś podzielić udziały firmowe,
- jakie masz pasje, które chcesz realizować,
- jak chcesz te pasje finansować.

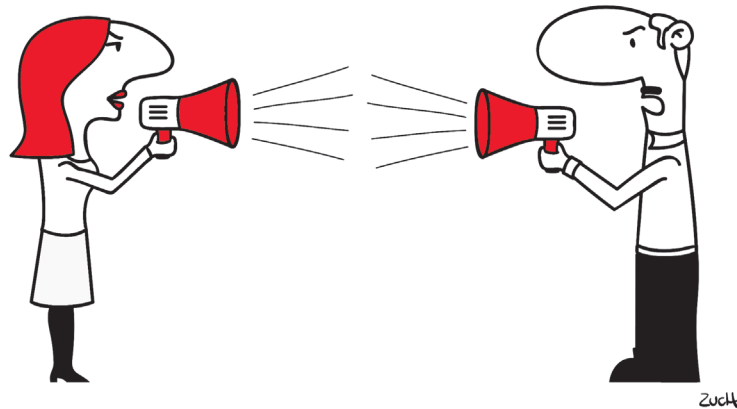
Masz wymarzony obraz wszystkich płaszczyzn, doskonale zaplanowałeś, co i jak, kto i gdzie. Jako zarządzający nie masz problemu z kreowaniem wizji. No, może trochę trudniej idzie ci, jeśli chodzi o życie prywatne. Tu rzadko planujesz, bo... nie ma kiedy, a na realizację czegoś innego niż praca i tak nigdy nie było czasu. Ale teraz jest inaczej. Przygotowujesz się do sukcesji. No więc MASZ swoją własną, indywidualną strategię.

Pomysł na siebie, plan jego realizacji.

Tylko że najczęściej jest tak, że żadna indywidualna strategia nie może funkcjonować bez korelacji z planami przyszłości innych ludzi. Chyba że jesteś pustelnikiem i poświęcasz życie innym, duchowym celom. Wówczas budujesz strategię wyłącznie w relacji ty–Bóg. Jeśli jednak pustelnikiem nie jesteś, a podejrzewam, że jako właścicielowi ta rola jest ci bardzo daleka, jest co najmniej kilka innych osób, z którymi twoja strategia musi współbrzmieć. W przeciwnym razie masz tylko własne wyobrażenie tego, co ty byś chciał, bez odniesienia do tego, czego chcą twoi bliscy! I tu uważaj! Znam wielu silnych managerów, właścicieli firm, którzy budują nie tylko swoje własne, indywidualne strategie, ale też... wyręczają w tym swoich najbliższych! I budują ich życie, decydują o studiach, wyborze kierunku, świetnie wiedzą, co się w zawodzie przyda, a co nie. Decydują o wyjazdach, wakacjach, co razem, co osobno. Oczywiście wszystko w ramach pięknej idei „to przecież dla twojego dobra!”. Całkowicie przekonani o tym, że robią dla syna, córki, męża czy żony najlepiej jak tylko można! Warto jednak nie zgadywać, co jest dla nich najlepsze, ale wspólnie z nimi o tym porozmawiać.

Jeśli więc masz wieloletnie już doświadczenie w prowadzeniu firmy, elementem tej strategii będzie na pewno wyznaczenie momentu przekazania odpowiedzialności za firmę. To właśnie w ramach strategii indywidualnej musisz dokonać odpowiednich analiz i przemyśleń, by skonkretyzować, czy w kolejnych latach firma będzie zarządzana w dalszym ciągu jednoosobowo, czy

będzie przekazana w kolejne ręce. Jaki plan na życie masz jako założyciel? Jakie priorytety się ujawniają? Co w tej chwili jest dla ciebie ważne? Może są jakieś przewartościowania, nowe konstelacje? W jakich obszarach chcesz być aktywny, co jest twoją pasją? Czy w dalszym ciągu praca? Czasami tak, a czasami nie. Niektórzy chętnie po głębokiej analizie przesuwają się do „rad nadzorczych” swoich biznesów i dopingują kolejne pokolenie do zmagania się z przeciwnościami, sami realizując w tym czasie sprawy, na które wcześniej nie było czasu. Nie można wyprowadzać sugestii, która ścieżka jest „tą właściwą”. Dobra jest każda, która jest świadomie podjętą decyzją. Tylko wówczas masz kontrolę nad swoim czasem i własnym życiem.



2.3.2. strategia rodziny

Gdy przepracowałeś własne oczekiwania i plany, kolej na pozostałych członków twojej rodziny. Pewne kwestie widzisz z własnej, indywidualnej perspektywy. Masz swój plan na życie, na siebie, na firmę. Ale zanim zaczniesz go realizować i typować kolejnych sukcesorów albo rozpoczynać kolejną inwestycję – porozmawiaj z najbliższymi. Bo to, co dla ciebie jest ważne, niekoniecznie musi być ważne dla nich! Możecie mieć zupełnie odmienne wyobrażenie przyszłości.

Ważne jest, by omówić, co jest istotne dla poszczególnych członków rodziny. Jakie oni mają marzenia, ambicje, pragnienia? Wciąż za rzadko o tym rozmawiamy. A taka rozmowa, szczerza i otwarta, jest niezwykle potrzebna w budowaniu wspólnej wizji rozwoju. Tak rodziny, jak i firmy. Oczywiście najpierw zacznij od wizji rodzinnej! Zacznij „w domu”! Zaproś swoich ukochanych na dobrą kolację i wspólnie określcie, co każdy z was indywidualnie pragnie osiągnąć, by później sprawdzić, czy z tych małych kawałków można zbudować większy fragment! Mozaika jest piękna wówczas, gdy każdy z kawałeczków pasuje do drugiego. Gdy poszczególne elementy uzupełniają się, tworząc wielobarwną całość. Tak samo jak piękna jest wspólna wizja rozwoju, która daje prawo do własnego szczęścia, własnych pomysłów i marzeń, respektuje odmienność jednostki, a równocześnie tę odmienność w cudowny sposób scala.

Nieczęsto zadajemy sobie pytania: Jaką rodziną chcemy być? Do czego zmierzamy jako rodzina? Co jest dla nas ważne, jakie są nasze priorytety, cele? Jeśli jednak przyjęliśmy, że każda rodzina (jak i każda firma) ma zbiór własnych wartości, którymi się kieruje, nadto, wartości te wpływają na firmę rodzinną, musimy zastanowić się nad tym, jaka jest rola rodziny w naszej strategii. Czy czasem nie jest tak, że porządek i harmonia jednego układu przenikają go i wpływają na funkcjonowanie drugiego...?

S. Covey w 7 nawyków szczęśliwej rodziny dzieli się taką refleksją: *W trakcie prac nad wizją rodziny: samoświadomość stała się świadomością rodzinną – umiejętnością postrzegania siebie jako rodziny. Sumienie stało się sumieniem rodzinnym – wspólnym poczuciem moralności członków rodziny. Wyobraźnia przekształciła się w twórczą synergię, w miarę jak debatowaliśmy nad kolejnymi zagadnieniami, dochodząc do pomysłów, na które wszyscy mogliśmy się zgodzić. Natomiast wolna wola przekształciła się w wolę współzależną, gdy razem pracowaliśmy nad urzeczywistnieniem naszej wizji. (...) Nic nie wiąże członków rodziny silniej niż synergiczne interakcje i komunikacja prowadzące do nadania kształtu wspólnej woli.*

To w ramach tego obszaru dyskutujesz o ciekawych dla ciebie ambicjach, o marzeniach dzieci, szukasz wspólnych punktów stykowych dotyczących naszej aktywności w firmie. Rozważasz, jak z punktu widzenia rodziny należy przeprowadzić sukcesję. Kto chciałby i mógłby zajmować się sprawami firmy. Jak wpłynie to na rodzinę. Jak wpłynie to na biznes. Niepostawienie sobie trudnych pytań wcale nie oznacza, że ich nie ma. One są. W każdej rodzinie, a zwłaszcza prowadzącej równoległe przedsiębiorstwo, jest całe mnóstwo trudnych pytań, które by oba systemy były harmonijne – nie mogą zostać bez odpowiedzi.

Jeżeli chcesz budować firmę wielopokoleniową, koniecznie zadбай o to, by w waszej rodzinie nie było niedomówień, domysłów, przypuszczeń – jakie kto ma plany na życie, jak wzajemnie możecie się w realizacji tych planów wspierać. Większość rodzin biznesowych jest tak zajęta działaniem „tu i teraz”, szukaniem nowych klientów, realizacją bieżących projektów, doglądaniem rozpoczętych inwestycji, że wciąż zdecydowanie za rzadko ma czas, by wspólnie porozmawiać o tym, co jest dla nich ważne, co powoduje, że są silną, wspierającą się rodziną, jak chcieliby rozwijać swoje potencjały, możliwości i co z tego wynika w odniesieniu do biznesu.

Dlatego tak bardzo eksponuję w naszym podejściu znaczenie oficjalnych spotkań rodzinnych³².

³² Odpowiednie materiały do przeprowadzenia oficjalnych spotkań znajdziesz w zestawie narzędzi projektu Kody Wartości.

Oficjalne spotkania rodzinne są właśnie takim forum, na którym rodzina stawia pod dyskusję ważne sprawy związane z firmą, rodziną i własnością. To właśnie na spotkaniach rodzinnych powinny zapadać między innymi decyzje sukcesyjne, opierając się na wcześniej ustalonych zasadach rodziny.

W jaki sposób ustanowisz prawo dziedziczenia, kto i w jakich okolicznościach może prowadzić firmę, jakie kompetencje uznajcie wspólnie za kluczowe w definiowaniu profilu docelowego? Co jest dla was, dla waszej rodziny ważniejsze: by był to zawsze ktoś z rodziny? Czy szukacie szerzej? Wśród dalszej rodziny? Czy dziedziczyć mają tylko dzieci? Które dzieci? Zaangażowane w firmę? Wszystkie? Te, które nie pracują w firmie też? Sam wiesz, jak wiele jest raf koralowych, które trzeba ominąć. To trudne tematy. Ale nie ominiesz problemów i wyzwań, zamykając oczy! Właśnie dlatego dobrze przygotowane spotkania rodzinne, które odbywają się według określonych przez was zasad, mogą pomóc opracować zasady rozwiązywania konfliktów rodzinnych, zatrudnianie i wynagradzania członków rodziny w firmie. To właśnie dzięki tym spotkaniom rodzina może zbudować silne poczucie tożsamości rodzinnej, podkreślić wyjątkowość rodziny poprzez wskrzeszenie historii i tradycji rodzinnych, a także ustalić wspólne cele tak rodziny, jak i firmy rodzinnej. I to właśnie na spotkaniach powinno się wypracować wspólną strategię we wszystkich kwestiach krytycznych dla przyszłości tak rodziny, jak firmy. To jest sedno sprawy – siła dwóch systemów, rodzinnego i firmowego, które tu się przenikają i które mogą czerpać z zasobów wzajemnych.

2.3.3. strategia biznesu

Często wydaje się, że w zarządzaniu firmą rodzinną nie ma nic związanego z naukami o zarządzaniu. Wiele z tego, co się dzieje, jest zakotwiczone w emocjach, a szczególnie sukcesja jest najbardziej emocjonalnym procesem. Profesorowie zarządzania nienawidzą takich sytuacji, psychiatrzy tylko na nie czekają....
Gordon Pitts³³

Rozwój firm rodzinnych jest zazwyczaj mocno wyważony i nie charakteryzuje się wysoką skłonnością do podejmowania ryzyka. Nie oznacza to jednak, że firmy rodzinne nie myślą strategicznie! Wręcz przeciwnie! Aby sprostać nowym trendom gospodarczym (koncentracji branż, zwiększonej konkurencji o charakterze międzynarodowym, ogólnemu spadkowi marż, a ostatnio w ogóle stagnacji), szczególnie firmy rodzinne mają mnóstwo pracy z nowym ukierunkowaniem strategicznym swoich organizacji. Tylko poprzez odpowiednio realizowane strategie wzrostu i zwiększania wartości firmy mogą się rozwijać, umacniać swoje pozycje strategiczne oraz gwarantować wypłatę nadwyżek członkom rodziny.

³³ G. Pitts, In the blood - Battles to succeed in Canada's Family businesses, USA 1999.

Jakie są kluczowe pytania w definiowaniu strategii? W zależności od modelu biznesowego i stopnia dywersyfikacji należy przemyśleć i przedyskutować trzy strategiczne warianty:

- wzrost wartości bieżącego biznesu (inwestycja, restrukturyzacja etc.),
- wzrost wartości przez nowe biznesy (dywersyfikacja, inwestycja),
- wzrost wartości przez oczyszczenie obecnego portfolio (restrukturyzacja).

O ile te trzy obszary nie wyróżniają w procesie strategicznym firm rodzinnych wśród innych firm działających na rynku, o tyle znaczne różnice występują w samym procesie podejmowania decyzji. Tu w grę wchodzi nie tylko emocje członków rodziny, ich wiedza i doświadczenie, co oczywiście wzmacnia wartość procesu konstruowania strategii, lecz także częstokroć zbyt duże przywiązanie do obecnego stanu rzeczy, wysoka ostrożność i niechęć do podejmowania nowych wyzwań. Zbyt daleko posunięta ostrożność, a czasem wręcz nieufność do nowych idei staje się niekiedy rzeczywistymi hamulcami we wroście firmy rodzinnej.

Istotną rolę odgrywa tu właściwa moderacja procesu, która umożliwi konstruktywną i otwartą dyskusję w gronie członków rodziny i kluczowych dla firmy pracowników.

Nie chodzi tu wcale o odpowiednio dobrane metody definiowania strategii. Założyłeś firmę wiele lat temu, prowadzisz ją (mniej lub bardziej) skutecznie, więc doskonale wiesz, jak ją rozwijać! Wyzwanie polega jednak na tym, aby decyzje strategiczne poparte były emocjami i zaangażowaniem nie tylko twoim – właściciela i twórcy całej firmy, ale też twoich następców oraz kluczowych pracowników!

Strategia, która łączy pokolenia, jest twoim prawdziwym wyzwaniem!

„Mówiłem ojcu, że jeśli chce włączyć mnie do zarządu i rzeczywiście pomyśleć o tym, że kiedyś przejmę firmę, musi założyć, że wspólnie pracujemy nad jej rozwojem strategicznym. I to zapisanym! Jeśli strategia nie jest sformalizowana, odczuwam to jako zagrożenie. Ojciec wielokrotnie zmieniał zdanie, a brak formalizacji przyczyniał się do tego, że zawsze było pole do nadinterpretacji. Ale przekonałem go do tego procesu. Dziś wiem, że wizja rozwoju firmy ro-

³⁴ A. Lewandowska, Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych. Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 145.

dzinnej powinna być definiowana wspólnie przez oba pokolenia. Aby stworzyć wielopokoleniowe przedsiębiorstwo, trzeba uwzględnić wizję tak założyciela, jak i sukcesora. Dogadaliśmy się i choć nie było to proste, było warto!”³⁴

Aby wypracować obiektywną i rzeczową podstawę do kreowania strategii, przeanalizuj następujące zagadnienia:

- Co jest twoją **przedsiębiorczą OCZYWISTOŚCIĄ**, co nadaje siłę wszystkim działaniom? Czy innowacyjność firmy? Nowe technologie? Inwestycje w badania? Jaka cecha wyróżnia firmę i stanowi o jej charakterze i sile?
- Jaki jest wasz **model biznesowy firmy**? Co jest głównym podłożem wzrostu wartości firmy? Specjalizacja niszowa? Czy dążenie do przejmowania firm w branży? Czy firma jest liderem kosztowym i dąży do maksymalizacji efektywności?
- Jaki jest obecny i docelowy **stosunek zysków do ponoszonego ryzyka**? Czy firma koncentruje się na jednowymiarowym modelu biznesowym, czy realizuje działalność zdywersyfikowaną ograniczającą wahania koniunkturalne?
- Jakie **silne strony** wnoszą rodzina i zarząd do wspólnego przedsiębiorstwa? (siłę finansowania, wiedzę, znajomość branży, powiązania etc.) Jak te silne strony są wykorzystywane? Kapitalizowane?
- Jakie **talenty ma twój następcę**, które mogą być podbudową do kolejnego rozdania strategicznego?

³⁴ Wszystkie cytaty w niniejszym rozdziale są wypowiedziami członków Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych - przedstawicieli firm rodzinnych, uczestników warsztatów diagnostycznych oraz narzędziowych organizowanych w ramach projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” (luty 2013, maj 2013).

- Jak duża jest **niezależność strategiczna i potencjał inwestycyjny** przedsiębiorstwa? Jakie są finansowe możliwości związane ze stworzeniem nowych jednostek biznesowych?
- Jakimi wartościami kierujesz się w działaniu ty, twoja rodzina zaangażowana w firmę oraz kluczowi pracownicy? Jakie są wspólne wartości, które charakteryzują firmę i określają jej tożsamość?
- Jakie są oczekiwania interesariuszy związanych z firmą? Nie tylko twoje, ale wszystkich tych grup, którzy mają bezpośredni czy pośredni wpływ na rozwój firmy.

Do tej pory prawdopodobnie nie szukałeś odpowiedzi na te pytania. Po prostu odpowiedź „masz w sobie”. Intuicyjnie wiesz, co robić, jak działać, z którymi partnerami podejmować współpracę, z którymi nie, o jakie produkty rozszerzać ofertę, czym się kierować w podejmowaniu decyzji... Interes się rozwijał, a ty nie musiałeś zaprzętać sobie głowy formalizacją procesu. Co się zmieniło? Dlaczego uważam, że w procesie sukcesyjnym odpowiedź na te pytania jest niezwykle ważna? Bo tym razem nie jesteś już sam! Zakładam, że jest was przynajmniej dwóch. Lub dwoje. Ty i twoja córka. Ty i twój syn. Następca. O wiele prościej będzie mu przejąć odpowiedzialność za prowadzenie firmy, jeśli wspólnie ustalicie, na czym firma obecnie stoi, jakie ma przewagi konkurencyjne, co ją wyróżnia, co robicie po prostu najlepiej na świecie. Tobie również łatwiej będzie zwiększyć mu przestrzeń do działania, oddać ten obszar strategiczny i pozwolić działać, jeśli będziesz wiedział, że pierwszy cykl strategiczny ustaliliście wspólnie. Wypracowaliście WASZĄ wspólną strategię rozwoju.

I jeszcze jedna uwaga metodyczna. Aby strategia była REALIZOWANA (powyżej 90 procent wypracowanych strategii zostaje wyłącznie w fazie planowania i nie przechodzi do fazy realizacji) należy przeprowadzić etap przełożenia wizyjnych celów na konkretne działania, przypisać zakresy odpowiedzialności oraz wprowadzić system miar weryfikujących postęp prac. Na podstawie prowadzonych dotychczas procesów strategicznych dla firm rodzinnych wiem, że w strategii chodzi o trzy ściśle ze sobą powiązane zakresy problemowe:

1. Przełożenie ogólnych „marzeń” i wizji właściciela/właścicieli na konkretną, praktyczną codzienność („od utopii do przedsiębiorczego działania”),
2. Opracowanie procesu strategicznego z systemem monitoringu postępu prac (szukam wsparcia dla zwiększenia konsekwencji wdrażania ustaleń),
3. Stworzenie sieci powiązań pomiędzy zakresami odpowiedzialności a koordynacją strategicznych działań oraz ich zakotwiczenie w biznesowej codzienności (strategia staje się codzienną sprawą każdego pracownika).

Bo inaczej to tak jak z trzema żabkami, co siedziały sobie na kłodzie. Siedzą i patrzą, płynie strumyk. Pogoda ładna, słońko świeci. Może by więc wskoczyć do rześkiej wody? Dwie z nich rzeczywiście postanowiły to zrobić. Ile żabek zostało na kłodzie?

Dwie firmy postanowiły wdrożyć strategię. Ile z nich wdrożyło? Postanowić coś zrobić, a to zrobić, to dwie różne bajki.

Sztuka wdrażania strategii polega na tym, by z utopijnych marzeń stworzyć konkretne działania pomagające je urzeczywistnić. Jeżeli rozwijam strategię dla samego siebie, to wszystkie przemyślenia mogę zostawić również dla samego siebie. Ale nawet wtedy trudno jest zachowywać milczenie na długo. Działania niezbędne do realizacji strategii często wymagają komunikacji z innymi. Jeśli chcesz rozwinąć strategię przedsiębiorstwa, od samego początku zadбай o to, by wszelkie zamierzenia związane z planami strategicznymi były komunikowane wszystkim pracownikom. Jeśli o to nie zadbasz, możesz spodziewać się, że po prostu nie wszystkie plany będą realizowane! A mając na uwadze to, że otoczenie jest coraz bardziej konkurencyjne, coraz częściej zdajesz sobie sprawę z tego, że nie możesz zaniedbać wkładu pracy żadnego pracownika.

Każdy się liczy, każdy jest cenny, każdy musi wiedzieć, w którą stronę zmierza przedsiębiorstwo. Otwartość komunikowania również jest niezmiernie ważna. Ale nie można przesadzić w żadną stronę. Nie można ograniczać wiadomości o charakterze strategicznym i zatrzymywać ich na szczeblu kierowniczym. Nie można jednak popadać w drugą skrajność i bezkrytycznie przekazywać wszystkich informacji - to może być niebezpieczne! Nie można przecież wykluczyć, że pewne

krytyczne z punktu widzenia powodzenia planów strategicznych informacje wpadną w niepowołane ręce! Sztuka realizacji strategii jest więc bardzo ściśle związana z umiejętnością komunikacji w przedsiębiorstwie.

Kluczowe zadanie polega więc na tym, by po wypracowaniu zintegrowanej strategii rozwoju wprowadzić do firmy następujące zasady, które wyróżniają organizacje zorientowane na strategię, a tym samym znacząco wzmacniają ich efektywność!³⁵

1. Pierwsza z nich mówi o **przełożeniu strategii na terminologię operacyjną**. Trudno oczekiwać skutecznego wdrożenia strategii, gdy cele przedsiębiorstwa interpretowane są różnie przez różnych pracowników, niezależnie, czy to członków rodziny, czy nie. (Co – nawiasem mówiąc – jest niestety bardzo często przez nas obserwowane!) Chodzi więc o stworzenie jednoznacznego opracowania założeń strategicznych, które są wizualizowane przez mapy strategiczne, ułatwiając tym samym spójne rozumienie wspólnych kierunków rozwoju.
2. Zasada druga to **ustawienie strategii w szyku zgodnym ze strukturą**. Firmy zorientowane na realizację strategii dopasowują swoje struktury organizacyjne do strategicznych wyzwań. Chodzi o uelastycznienie istniejących struktur w taki sposób, aby nadrzędną rolę miało realizowanie strategii.
3. Trzecia zasada to uczynienie **strategii codzienną sprawą każdego pracownika**. Pracownicy muszą rozumieć swoje strategiczne zadania i być powiązani w systemie motywacyjnym odnoszącym się do strategii. Tylko wówczas, gdy strategia stanie się codzienną sprawą każdego pracownika, można mówić o dużym prawdopodobieństwie jej skutecznej realizacji.

³⁵ por. R. Kaplan, D. Norton, Strategiczna Karta Wyników, Warszawa 2001.

4. Czwartą zasadą jest uczynienie **strategii procesem ciągłym**. Firmy, które zdecydowanie podnoszą efektywność działania, ustawiają procesy operacyjne (m.in. budżetowanie) i zarządzanie strategią w jeden proces. Strategia, która nie odzwierciedla się w budżecie operacyjnym, pozostaje jedynie mrzonką, na którą nigdy nie przeznaczają się środków finansowych.
5. Piąta, ostatnia zasada mówi, że pracownicy w organizacjach zorientowanych na strategię są odpowiedzialni za **ciągłe inicjowanie zmian**. Początkowo kładzie się nacisk na mobilizację i na to, aby zacząć. Później nacisk przesuwa się na zarządzanie zmianami przy jednoczesnym płynnym zespołowym podejściu do nowego modelu działania. Na koniec nowo powstały system zarządzania determinuje nowe warunki kulturowe i nowe struktury, które stają się jego częścią. Aby jednak proces ten był skuteczny, ważne jest, aby właściciele firmy wykazywali się dużym zaangażowaniem. To tworzy przekonanie, że konieczność ciągłych, twórczych zmian jest oczywistością.

Jako podsumowanie warsztatów właściciele powinni mieć szczegółowe zestawienie wspólnie opracowywanych celów strategicznych, działań i projektów. Przypisanie konkretnych zakresów odpowiedzialności, ram czasowych, budżetów potrzebnych na realizację. Sprawa strategii rozwoju staje się projektem, w który zaangażowani są wszyscy pracownicy. Ich zadania ściśle związane są z realizacją tego, co wspólnie zostało wypracowane jako wizyjny cel motywujący wszystkich do działania.

**Czy firma rodzinna z tak opracowaną strategią
jest bardziej skuteczna?**

Większość właścicieli stawia na koniec to pytanie. Czy opracowując i wdrażając strategię, moje przedsiębiorstwo będzie bardziej skuteczne? Zrealizuje lepsze wyniki finansowe? Ma bardziej zadowolonych pracowników? Czy koniec tej opowieści może zapisać zdaniem: „I żyli długo i szczęśliwie”? Na to pytanie nie można odpowiedzieć prostym „tak” lub „nie”. Efekt, jaki się osiąga,

zależy zawsze od stopnia zaangażowania w realizację procesu strategicznego. Są firmy, które zasadniczo zwiększają swoją efektywność ekonomiczną i w ciągu kilkunastu miesięcy wyraźnie odczuwają zmiany. Są też takie, które w konsekwencji nie zmieniły nic.

Uogólniając jednak to, co dzieje się w każdej firmie wdrażającej strategię wg powyższej metodyki, można powiedzieć tak:

Zdefiniowanie określonej strategii rozwoju niesie ze sobą dużą dawkę motywacji. Wreszcie jest to czas, aby porozmawiać o tym, co najważniejsze. Okazuje się, że jest wiele niewypowiedzianych dotąd spraw. Jest to czas, aby wspólnie dyskutując, niejednokrotnie do późnych godzin nocnych, wypracować wspólną, przez wszystkich akceptowaną i jednakowo rozumianą strategię. Zbudować wizję przyszłości, która staje się aspiracją wszystkich pracowników.

Jeśli pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje, zwiększa się pozytywne podejście do wykonywanych działań. Każdy pracownik wie, jakie ma zadanie, aby przyczynić się do realizacji strategii. Tym samym pracownicy firmy wykazują zdecydowanie większe zaangażowanie poprzez poczucie współdziałania w realizowaniu ambicji swoich organizacji.

Często okazuje się, że dotychczasowe projekty realizowane w firmach nie są w żaden sposób powiązane ze strategią! Różne inicjatywy, pomysły, niepowiązane ze sobą cele bardzo często pokazują, jak duże jest rozproszenie środków w przedsiębiorstwie. Podczas dyskusji strategicznych sprawdza się, czy kontynuacja danego projektu jest konieczna z punktu widzenia powodzenia rynkowego firmy. I jakże często jest tak, że z wielu z nich można było zrezygnować! Firmy oszczędzają w ten sposób zasoby, które można przeznaczyć na realizację strategicznych założeń. Praca i środki finansowe są ukierunkowane na to, co najważniejsze. Przez konkretyzację firma zyskuje i czas, i pieniądze.

Zdecydowana większość firm rodzinnych wyraźnie odczuwa poprawę współpracy pomiędzy poszczególnymi działami. Doprowadzają do tego międzywydziałowe projekty strategiczne, które

spowodowały, że pracownicy z różnych działów dzielą się ze sobą wiedzą i zadaniami. W takich firmach zapoczątkowane jest myślenie kategoriami wspólnego dobra i wspólnych wartości. Trudno o lepszy efekt!

Właściciele firm koncentrujących się na realizacji strategii oprócz danych finansowych otrzymują na bieżąco informacje zwrotne odnośnie do efektywności podejmowanych działań. Mają więc tę przewagę nad innymi, że w razie konieczności szybciej mogą reagować.

I co najważniejsze:

Firmy skutecznie realizujące strategię mają to cenne poczucie, że są na właściwej drodze. Że działając pod presją czasu, potrafili zebrać siły, aby skoncentrować się na tym, co najważniejsze! Dziś podkreślają, że warto było włożyć wysiłek, trud i zaangażowanie, aby przyszłość stała się dla nich samych, dla ich firm i rodzin wyzwaniem! Bo proces zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej jest inny, jedyny w swoim rodzaju.

Zaczynasz od strategii indywidualnej, budujesz strategię rodziny, dopiero później przechodząc do strategii biznesowej. Możesz być jednak pewny, że jeśli uda ci się zarządzać właściwie tymi trzema obszarami, będziesz miał potencjał do zbudowania firmy rzeczywiście wielopokoleniowej. To wielka SZANSA! Będziesz wiedział, jaka siła płynie ze złączenia tych trzech obszarów. Inne firmy konkurencyjne nieposiadające tej wiedzy wciąż pływają po obszarze, który łatwo może stać się... trójkątem bermudzkim!

podsumowanie dla niecierpliwych

1. Każda firma, aby ewoluować i wciąż się doskonalić, potrzebuje strategii rozwoju. Dotyczy to szczególnie firm rodzinnych, dla których kontynuacja biznesu przez lata jest szczególnie ważna, a przetrwanie firmy oznacza przetrwanie rodziny.
2. Wypracowanie strategii rozwoju w przedsiębiorstwie rodzinnym bazuje na wypracowaniu trzech silnych strategii: strategii właściciela, biznesu i rodziny oraz ich zintegrowaniu. Zacznij od strategii indywidualnej, później zbuduj strategię rodziny, przechodząc na końcu do strategii biznesowej.
3. W strategii właściciela tkwi początek każdej efektywnej strategii firmy. W jakim celu założyłeś firmę? Jakie miałeś wówczas marzenie? Jak chcesz je kontynuować? Jak zamierzasz zabezpieczyć się finansowo, żyjąc już poza firmą?
4. Nie wszystko ważne dla ciebie jest ważne także dla twojej rodziny. Jaka jest i powinna być rola rodziny w strategii firmy? Jaką rolę ma rodzina ma priorytety? Jakie marzenia mają poszczególni jej członkowie?
5. Różnice w budowaniu strategii firmy rodzinnej i strategii w innym przedsiębiorstwie wynikają nie z samych priorytetów i celów biznesowych, lecz ze sposobu podejmowania decyzji przez właściciela i jego rodzinę.
6. Tożsamość firmy rodzinnej definiują wartości. Sprawdź, co jest ważne dla właściciela, dla rodziny, dla kluczowych pracowników, i przekaz to jako dziedzictwo następnym pokoleniom!
7. Budując strategię rozwoju opartą na wartościach, zwiększasz szansę swojego powodzenia w długiej perspektywie czasu!

3. zrozumieć wyzwanie — czym jest sukcesja?

„Postrzegam siebie jako zarządcę, którego zadaniem jest pozostawić firmę w silniejszej pozycji niż ta, w której ją zastałem, kiedy po raz pierwszy przyszedłem tu do pracy...

To jeden z głównych powodów, dla których rano wstaję z łóżka — ulepszyć firmę, pozostawić spuściznę rodzinie. Z całą pewnością bardzo ważne jest, aby moja najbliższa rodzina czuła się dumna z tego, co mamy i co osiągnęliśmy”.

Jonathan Warburton, prezes Warburtons

Zmiana pokoleniowa w firmie rodzinnej z zasady wiąże się z ogromną zmianą życia jej założyciela. Nie dotyczy to tylko ciebie. Dotyczy to wszystkich, którzy kiedyś poszli do urzędu zarejestrować własną działalność albo otrzymali ją od swoich poprzedników. Duma, która wtedy rozpieęła pierś, mieszała się z niepewnością i poczuciem ryzyka. Jak to będzie? I... jak było? Raz lepiej, raz gorzej. Teraz, patrząc z perspektywy czasu, zastanawiasz się, jak ten czas szybko minął. Sukcesja? Zmiana?

Klasyczne ujęcia tej definicji wskazują na transfer zachodzący między dwiema generacjami (przekazującymi i przyjmującymi/biorącymi), którego celem jest przekazanie następnemu pokoleniu władzy, własności³⁶. Pojęcie sukcesja (łac. succession- następstwo) traktowane jest jako następstwo prawne, w wyniku którego uprawniony zbywca przenosi na nabywcę swoje prawa, potocznie zaś jako dziedziczenie, przechodzenie na spadkobierców³⁷.

³⁶ por. Ł. Sułkowski, A. Marjanski, Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, Warszawa Poltex 2009, s.37, oraz s.50-51.

³⁷ K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan, Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych, Difin, Warszawa 2014, s. 13.

Sukcesja dla firm rodzinnych to proces przekazania firmy ich następcom poprzez „przekazanie wiedzy, uprawnień decyzji oraz praw własności”.

Pracując w procesach strategicznych i sukcesyjnych, jak również w ramach niniejszego projektu, niezmiennie doświadczam tego, jak ważnym składnikiem dla **sukcesu przedsięwzięcia sukcesyjnego** jest przekazywanie **wiedzy i wartości**, jakimi żyła firma i dana biznesowa rodzina.

Dlatego w mojej interpretacji sukcesja to:
dynamiczny proces zachodzący między dwiema generacjami, którego celem jest transfer do młodszego pokolenia wiedzy, władzy i własności z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości, ważnych dla obu stron procesu.

Rys. 1. Transfer wiedzy, władzy, własności w procesie sukcesji opartym na wartościach



Źródło: opracowanie własne

Sukcesja to nie tylko szansa na jak najlepsze wykorzystanie majątku firmy rodzinnej, ale także sposób na zachowanie przez kolejne pokolenia trwałej organizacji, która będzie odzwierciedlała

ideaty, wartości i cele rodzinne jeszcze długo po odejściu obecnego szefa³⁸.
Tylko... to wcale nie tak prosty temat.

Już samo to, że masz pomyśleć o regulacjach prawnych, o zaplanowaniu zmian, uświadamia ci, że... nic nie trwa wiecznie. Wszystko ma swój czas... jest czas na dobry początek, na rozwój, na wzrost, ale też jest czas na to, by zadbać o zmianę, właśnie dlatego, by ten wzrost i rozwój utrzymać.

Byłoby bez wątplenia najlepiej, gdyby każdemu przedsiębiorcy udało się w odpowiednim czasie świadomie zmierzyć ze wszystkimi zmianami, których i tak nie może uniknąć, a na które może mieć jakiś wpływ. Konfrontacja z tak złożonym tematem, jakim jest zmiana pokoleniowa, względnie regulacja sukcesji, może i powinna się rozciągnąć na wiele lat. Nestor/założyciel firmy powinien w tym czasie zastanowić się nad zorganizowaniem sobie życia po przekazaniu przedsiębiorstwa. Szczera, otwarta, pozbawiona obaw komunikacja z osobami, których dotyczy, jest przejawem rzeczywistej dalekowzroczności i z pewnością może przynieść wymierne korzyści. W trakcie procesu przygotowania do sukcesji na pierwszy plan wysunąć się może jej psychosocjologiczny wymiar i spowodować pojawienie się problemów jeszcze przed samym aktem przejścia - przekazania firmy.

Zarówno dla osoby przekazującej (dla ciebie), jak dla przejmującej (twoja córka, syn, osoby spoza rodziny) istnieją tematy tabu, tematy, które mogą być dość trudne. Problem ten najłatwiej rozwiązać, gdy wszystkie zaangażowane w proces sukcesyjny osoby nauczą się rozmawiać otwarcie i bez uprzedzeń. Ty, drogi czytelniku, powinieneś być świadomy tego, że ostatecznie twoje odejście z firmy jest rzeczą najnaturalniejszą na świecie! Mało tego, powinieneś postarać się o to, by w twoim otoczeniu można było mówić o tym bez poczucia, że łamie się w ten sposób tabu czy wchodzi na pole minowe! Sam również nie powinieneś tworzyć wokół tej zmiany niepotrzebnego napięcia.

To naturalna kolej rzeczy, z którą trzeba się zmierzyć, bo od skutecznej sukcesji zależy dalsza

³⁸ por. C. Aronoff, S. McClure, J. Ward, Sukcesja w firmach rodzinnych, MiP 2012, Warszawa, s.12.

egzystencja i rozwój przedsiębiorstwa. Jeśli nie skonfrontujesz się z tym zadaniem odpowiednio wcześniej, by krok po kroku przygotować się do jego realizacji, działasz na szkodę swoją, swojego życiowego dzieła i swoich następców.

Niewłaściwe przeprowadzenie sukcesji może być powodem upadku firmy rodzinnej. Wśród najczęściej wymienianych przyczyn wpływających na krótką żywotność firm rodzinnych wymieniane są takie, jak: złe planowanie spraw spadkowych, niechęć przekazania firmy młodszemu pokoleniu w odpowiednim momencie, nieumiejętność wyboru sukcesora, brak zainteresowania potencjalnego sukcesora firmą rodzinną czy też konflikt między rodzeństwem i brak porozumienia w sprawie przejęcia firmy³⁹.

Rzeczywiście, praktyka pokazuje jednak, że skuteczna sukcesja przez dwa lub trzy pokolenia w przedsiębiorstwach rodzinnych wcale nie jest tak prosta. Szanse na to, że firma rodzinna przetrwa wystarczająco długo, by przejść w ręce kolejnego pokolenia, nie są duże⁴⁰.

30 procent firm przetrwa do następnego pokolenia.

Jedynie 10 procent firm przetrwa do trzeciego pokolenia.

Przyczyny nieudanych przejęć przedsiębiorstw są bardzo różnej natury, jednakże w głównej mierze dotyczą tego, że brakuje odpowiedniego zaplanowania i konkretnej koncepcji tego, w jakim zakresie i komu przekazana zostanie odpowiedzialność za firmę.

W procesach decyzyjnych towarzyszących przeprowadzaniu sukcesji uwzględnić należy nieformalny wpływ rodziny na przedsiębiorstwo. Trzeba jasno określić, jak procesy te przebiegają we-

³⁹ A.B. Ibrahim, W.H. Ellis, Family Business Management. Concepts and Practice, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa 1994, s. 211-212.

⁴⁰ Q.J. Fleming, Tajniki przetrwania firmy rodzinnej, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 8.

wnątrz rodziny – aby nie zagroziły procesowi sukcesji. Przyczyną tworzenia się nieformalnych systemów wewnątrz rodziny mogą być zarówno jej potrzeby, jak też potrzeby przedsiębiorstwa – które są często przeciwstawne. Obydwa systemy poruszają się w obrębie różnych kryteriów. Dotyczy to głównie kryteriów oceny interesów, oczekiwań, celów i roszczeń.

Ta mieszanka wybuchowa uczuć, emocji i interesów może w każdym momencie i na każdym etapie planowania sukcesji eksplodować i zagrozić bezpieczeństwu rodziny, przedsiębiorstwa, majątku i przedsiębiorcy. Podczas gdy założyciel firmy, który ma jedno dziecko, może liczyć na stosunkowo łatwe przeprowadzenie sukcesji – w rodzinie posiadającej kilkoro dzieci może się to okazać niezwykle trudne.

Na pierwszy plan wysuwa się zatem konieczność połączenia emocji i interesów, choć trzeba się liczyć z tym, że zamiast „rodzinnej jedności” może dojść do niechcianego rozłamu, bo nie zawsze można – jak to w życiu bywa – wszystkich zadowolić.

Ważną cechą rozróżniającą sukcesję w przedsiębiorstwach rodzinnych od sukcesji w pozostałych typach przedsiębiorstw jest to, że w przypadku tych pierwszych mamy do czynienia z obszarem napięć, który kryje w sobie duży potencjał konfliktu. Podczas gdy proces przekazania funkcji zarządczej w przedsiębiorstwach innych niż rodzinne ma charakter obiektywny, to sukcesja w firmie rodzinnej wiąże się z podjęciem subiektywnej decyzji – która ma wpływ i na firmę, i na rodzinę.

Problem sukcesji władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym nie ogranicza się jednak do sfery emocjonalnej jej protagonistów. Faza przejścia w obszarze zarządzania firmą rodzinną oznacza czas zmiany i czas braku orientacji, przynajmniej w jakimś zakresie. Z kolei brak jasno określonego kierunku powoduje spadek obrotów i rentowności. Jeśli dodamy do tego koszty personalne, gwałtowne reakcje w organizacji i konflikty personalne, docenimy wagę problemu.

Nestorzy, zamiast całkowicie skupić się na dopasowaniu swojej firmy do nowych warunków rynkowych, zajęci są sobą, obawą utraty władzy i autorytetu. Trwanie w rutynie i wypieranie nowych

wyzwań są częstą przyczyną ekonomicznych i administracyjnych problemów przedsiębiorstw rodzinnych.

Firmy, które charakteryzują się najdłuższą tradycją uzupełnioną o długookresowe dobre wyniki działania, **przygotowują się starannie do przeprowadzenia skutecznej sukcesji.**

Żeby dobrze przygotować się do tego procesu, spójrz, jak jest on postrzegany przez tych, którzy są jego głównymi uczestnikami oraz aktorami drugiego planu, których zmiana również dotyczy⁴².

Kalejdoskop sukcesyjny

Wielu właścicieli firm rodzinnych, planując sukcesję, rozpatruje ją z własnego punktu widzenia. Po prostu planują i realizują (lub nie) według własnego planu. Jeśli rozpoznajesz w sobie takiego właściciela, pamiętaj, że twój plan to wyłącznie twoja rzeczywistość i twoja interpretacja tego, co dla twoich najbliższych jest najlepsze! Ta rzeczywistość istnieje jedynie w twojej głowie, w twoim wyobrażeniu! Myślisz sobie: przecież znam ich doskonale. Oczywiście, że tak, to nie ma jednak nic do rzeczy. Jeśli konstruujesz wizję przyszłości dla siebie i swojej firmy, musicie szczegółowo opracować wspólny obraz rzeczywistości. Pozwól, że wyjaśnię.

Neurologia od lat wskazuje na niezwykle istotny fakt, iż każdy z nas postrzega rzeczywistość w specyficzny i typowy dla siebie sposób. Wszystkie informacje, które pobierasz ze świata zewnętrznego ulegają modyfikacji. To twoje zmysły: wzrok, słuch, dotyk, czucie... jako pierwsze dokonują selekcji informacji zewnętrznych. Później mózg tworzy własną symulację tych doznań, a dopiero potem doświadczamy pierwszych odczuć związanych z danym wydarzeniem.

⁴¹ Wnioski prezentowane w niniejszym rozdziale opierają się na wynikach badań prowadzonych przez autorkę w ramach Programu partnerskiego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, realizowanego w latach 2009 - 2012 r. oraz na podstawie wyników badań prowadzonych w latach 2012 - 2013 w ramach projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego i realizowanego pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

To, jak je odczuwamy i czy w ogóle zwracamy na nie uwagę, zależy od wielu kolejnych czynników, takich jak nasze wychowanie, warunki w jakich wzrastaliśmy, środowisko, społeczność, kultura, tradycja... Oczywiście jako rodzina macie wiele wspólnych filtrów. Podobnie postrzegacie to, co dobre, co złe, co wypada, czego nie, macie własny kodeks postępowania. Niemniej - istnieją różnice wynikające z danego stanu emocjonalnego, kontekstu, doświadczenia. Kiedy córce, gdy wychodziła na pierwszą randkę, mówiłeś, że ma być w domu przed 23.00, była straszliwie rozżalona. A ty drżałeś o nią cały wieczór i co dziesięć minut spoglądałeś na zegarek. Od 18.00, ledwo zamknęły się za nią drzwi.

Dopiero więc po nałożeniu tych filtrów przyjmujesz informację zewnętrzną, którą w całym tym procesie już tak zmodyfikowałeś, że stanowi ona teraz jedynie twoją własną wersję rzeczywistości!

Innymi słowy, nie żyjemy w jednej obiektywnej rzeczywistości! Aby przedstawić to bardziej obrazowo, wyobraź sobie, że cały otaczający cię świat zamknięty został w pięknej trójwymiarowej kuli. Ta ogromna, piękna kula wypełniona jest wieloma różnobarwnymi obrazami, kolorami, dźwiękami, zapachami, smakami oraz różnymi odczuciami ciepła, zimna, radości, smutku, bólu, szczęścia. Ta kula, nie dość, że jest nieskończenie ogromna, to w dodatku z minuty na minutę, z sekundy na sekundę zmienia się! Ty tkwisz w samym jej centrum i co sekundę dokonujesz „rejestracji” twojej rzeczywistości!

Wyobraź sobie, że aby jak najostrzej postrzegać wszystko to, co jest wewnątrz kuli, używasz... lunety. Wyszukujesz sobie pewne fragmenty, przybliżasz je, później oddalasz. Podziwiasz, a niekiedy szybko zmieniasz obraz i szukasz ciekawszego. Wybierając poszczególne fragmenty, już wiesz, że w tym czasie nie widzisz innych. Ograniczasz się do pewnego wycinka, który akurat zaabsorbował twoją uwagę. Tych wycinków z upływem lat masz coraz więcej. To one stanowią twoją mozaikę życia! Budują twoje doświadczenia i postrzeganie rzeczywistości. To z tych wycinków składa się TWOJA kula!

Pomyśl sobie o innych osobach, które również tkwią w tej kuli. Każdy z nich ma swoją lunetę, przez którą ogląda określone fragmenty. Rzeczywistość drugiego człowieka będzie całkowicie od-

miennym collage! Jego rzeczywistość będzie się składała z zupełnie innych fragmentów niż twoja! Ta osoba stoi obok ciebie, ale wybiera inne fragmenty, dlatego jej obraz jest inny. Wybierając różne fragmenty z tej samej kuli, tworzycie różne światy, różne wersje rzeczywistości, ale każdy z was ma przekonanie, że tak właśnie wygląda i działa świat! Pomyśl o jakiejś bliskiej ci osobie i o jej przekonaniach. Pomyśl, jak inną mapę rzeczywistości może mieć ta osoba i dlaczego tak jest! A teraz pomyśl o swojej rodzinie i o swojej firmie! Tu każdy członek rodziny, a także każdy pracownik ma przekonanie, że to właśnie jego rzeczywistość jest tą właściwą, tą obowiązującą! Masz w jednej firmie rodzinnej tyle wersji równoległe działających rzeczywistości! Fascynujące, prawda?!

Ale i bardzo niebezpieczne! Jeśli nie bierzesz pod uwagę, że twoi bliscy, a także twoi pracownicy mają własne, zupełnie indywidualne filtry, to nawet nie pomyślisz, że gdy ty mówisz o wielkich zmianach sukcesyjnych, w konsekwencji których zarząd obejmie twoja córka, twoi pracownicy są coraz bardziej zdenerwowani i przestraszeni, bo w ich świadomości np. powstał alarm: „Będą zwolnienia! Przecież ona zawsze była taka oszczędna”. Oczywiście, że nie musi tak być! Ale może! I to, że może tak być, już wystarczy, abyś zaczął myśleć, nie tylko patrząc przez swoją lunetę! Musisz potrafić również wyobrazić sobie, co widzą i co czują twoi bliscy, a także twoi pracownicy, spoglądając na swój kawałek świata!

Empatia i zdolność wczucia się w sytuację pracownika, wzięcie do ręki jego lunety, to pierwszy krok w kierunku nowoczesnego zarządzania! Umiejętność rozumienia obaw syna, który stoi przed przynajmniej tak samo trudnymi wyborami jak ty, w procesie sukcesji jest kluczowa! Jeśli bowiem chcesz zaangażować swoich najbliższych i swoich pracowników, musisz wiedzieć, jak oni widzą dany fragment rzeczywistości! Co odczuwają? Dopiero wówczas, po przeprowadzeniu takiej analizy, możesz rozpocząć marsz w kierunku definiowania wspólnych korzyści ze zmian!

Bez umiejętności zarządzania emocjami pracowników, bez odpowiednich wykształconych kompetencji „wchodzenia w buty” innych, coraz trudniej będzie zarządzać kluczowymi zasobami firmy - czyli pracownikami! A to od nich zależy, czy firma osiągnie strategiczny sukces, czy nie.

Zastanów się, o co grasz! Bo stawka jest duża!

Dlatego w tym rozdziale wyposażymy cię w lunetę, przez którą spojrzysz na sukcesję z 7 różnych perspektyw:

1. **właściciela** – perspektywa dobrze ci znana,
2. **rodziny** – zarówno pracującej na rzecz firmy, jak i będącej poza nią,
3. **sukcesora** – potencjalnego kandydata do przejęcia firmy,
4. **sukcesorki** – dziewczyny, która być może sprawdziłaby się najlepiej,
5. **kluczowych pracowników** – oni również uczestniczą w tych zmianach,
6. **moderatora procesu** – pracownika HR, który może pomóc ci w wyborze i kształceniu najlepszego kandydata,
7. **managera zewnętrznego** – który może być również dobrą alternatywą .

Te różne punkty widzenia mają pomóc ci lepiej zrozumieć emocje, obawy, ale też nadzieje związane z sukcesją. Analizując je, prawdopodobnie szybko dojdiesz do konkluzji, że proces jest złożony, a punkt widzenia zależy od punktu siedzenia...

Zapraszam cię zatem do świata, w którym różne osoby w różny sposób przygotowują się do sukcesji.

3.1. okiem nestora

Sukcesja? Jaka sukcesja? Ktoś mówił o sukcesji??? Niiieee... mnie to nie dotyczy! Jeszcze dłuuuugo nie! Lubię pracować, angażuję się w to, co robię, jestem świetnym fachowcem i nie wyobrażam sobie życia bez mojej pracy. Wiem, możesz sobie pomyśleć, że jestem człowiekiem bez balansu czy bez wizji przyszłości.

Ale ja mam przyszłość.

W mojej firmie!

To chyba dość naturalne, że jako właściciel odkładasz w czasie myślenie o sukcesji i planowanie jej. Częściowo mogę to zrozumieć, sama jestem właścicielem firmy, którą po prostu kocham i w niej spełniam swoje pasje. Mam cudowny zespół, młodych, ambitnych i niezwykle zaangażowanych ludzi. Sama myśl o tym, że mogę obserwować, jak się rozwijają, jak odważnie podejmują kolejne, nieraz naprawdę trudne dla nich wyzwania i jak szczerze przykładają się do ich realizacji, przepętnia mnie wdzięcznością. Każdy z nich jest wyjątkowy, każdy zajmuje też część mojej uwagi, życia. Oczywiście, że czuję się odpowiedzialna za rozwój i realizację zawodowych marzeń każdego z nich! Razem tworzymy wiele naprawdę ciekawych rzeczy, które działają jak adrenalina. Wciąż chce się więcej! I jeszcze! I wciąż! Sama myśl o tym, że i mnie kiedyś przyjdzie stanąć przed problemem sukcesji, powoduje, że ROZUMIEM duszę właściciela, który kocha swoją pracę i dlatego z dużą pokorą piszę ten rozdział.

Głównym bohaterem każdej sukcesji jest... właściciel. Nie ulega to wątpliwości. Mimo iż w naszej historii mamy siedmioro bohaterów, to oczywiście NIC nie zacznie się bez ciebie. Pierwszy krok oraz decyzję o rozpoczęciu sukcesji podejmujesz sam. I... pewnie dlatego tak wiele sukcesji po prostu się nie dzieje.

Przekazanie firmy, dziedziczenie uświadamia ci konieczność zaakceptowania faktu przemijania. Związane z planowaniem sukcesji przygotowania przypominają albo raczej zaczynają przypominać o tym, że skroń przyprószone siwizną, sprawność już nie taka, sił może i dużo, ale w porów-

naniu z tym, co kiedyś, to jednak zdecydowanie mniej. Odsuwasz w czasie myśli o zbliżającym się wieku emerytalnym, starości i śmierci. Konieczność określenia aktualnej i przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa do pewnego stopnia przypomina ci inwentaryzację, swego rodzaju podsumowanie. To tematy, które tobie, przedsiębiorcy, są dalekie i obce. Przecież ty jesteś od „działania”, a nie od tego, by przechodzić „do drugiego szeregu” – bo tak często wyobrażasz sobie sukcesję.

Gdy w trakcie przygotowywania projektu pracowaliśmy z właścicielami firm, często słyszeliśmy wypowiedzi typu:

- „Przecież mam jeszcze sporo czasu, żeby zająć się tym tematem”⁴³;
- „Nie muszę teraz o tym myśleć, dzieci dopiero wchodzi na ścieżkę zawodową, a ja mam tyle spraw na głowie”;
- „Przeczekam. Może temat rozwiąże się sam i nie będę musiał podejmować trudnych decyzji”;
- „Nie można zaplanować przyszłości i tak będzie inna”;
- „Pożyjemy, zobaczymy”;

No i największy problem: „Co ja będę robił po tej sukcesji?”

Żyjąc firmą i dla firmy, niejednokrotnie nie masz czasu na to, by rozwijać swoje pasje, zainteresowania. To właśnie firma jest „całym życiem”, dlatego tak trudno jest rozpocząć myślenie, co jest poza nią.

„Miałem okazję firmę sprzedać, przyjechali Amerykanie, pół roku negocjacji, dobra finansowo oferta, byliśmy już dogadani i powiedziałem, że nie. Bo zadałem sobie pytanie - co ja będę robił?”

Mówi się, że jeśli chcesz obstawić i spróbować przewidzieć, czy w danej firmie sukcesja będzie

⁴³ Wszystkie cytaty w niniejszym rozdziale są wypowiedziami członków Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych - przedstawicieli firm rodzinnych, uczestników warsztatów diagnostycznych oraz narzędziowych organizowanych w ramach projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” (luty 2013, maj 2013).

miała szansę przejść sprawnie i gładko, pierwszą rzeczą, na którą powinieneś spojrzeć, jest to, czy właściciel tej firmy ma jakieś zainteresowania poza nią samą! Czy ma jakieś aktywnie realizowane hobby, pasję. Jeśli tak, możesz obstawiać, że firmie się uda. Jeśli nie, nie stawiaj na taki zakład stu złotych. To ryzykowna inwestycja.

No więc wiemy już na pewno, że najtrudniejsze jest zaplanowanie „życia po życiu w firmie”. Ale to nie jedyne rozterki i nie jedyne obawy. Nawet ci (nieliczni) właściciele, którzy doskonale wiedzą, jak zaplanować sobie czas i własną aktywność po przekazaniu firmy, mają też inne obawy, które przyczyniają się do odraczania decyzji w czasie.

Myślisz przecież o tym, jak poradzą sobie twoje dzieci. Przede wszystkim, czy będą chciały wziąć na siebie odpowiedzialność za firmę? Nie tylko własność. Ta najczęściej przekazywana jest później. W pierwszej kolejności chodzi o to, by twoja firma miała kolejnego „gospodarza”! Kogoś, kto się o nią troszczy, rozwija, szanuje to, co do tej pory zostało wypracowane. Szukasz „dziedzica”. Oczywiście, że najbardziej naturalnym kandydatem są twoje dzieci. Ale... czy będą chciały? A jeśli tak, czy się nadają? W tym możesz być trochę nieobiektywny – bo jak oceniasz zdolność syna do prowadzenia biznesu? Zawsze sobie radził w życiu? Był przedsiębiorczy – nawet w piaskownicy wyrywał zabawki i umiał sobie zorganizować zabawę, że wszyscy go słuchali? Jak często widziałeś go w sytuacjach trudnych? Zarządczo odpowiedzialnych? Czy dałeś mu szansę zbierania doświadczenia w firmie? Czy „dojrzał” razem z nią? Integrował się z pracownikami? Zna procesy od podszewki? A później, czy miał czas, by przez kilka lat rozwijać się poza waszą rodzinną firmą? Szukać w świecie doświadczeń? Inspiracji? Słowem – jak przygotowałeś go do tego zadania? Co teraz robisz, by go przygotować? A jeszcze dalej idąc: czy w swoich rozważaniach o dzieciach wzięłeś pod uwagę... córkę? Czy wiesz, jakie ona ma zdolności? Może to właśnie ona mogłaby prowadzić dalej waszą firmę. Oczywiście, pytanie, sama czy razem z bratem? Czy się dogadają? Masz sto myśli na minutę!

Każdy właściciel, który stoi przed procesem przekazania pałeczki w sztafecie pokoleń, chciałby, aby kolejny biegnący był... jeszcze lepszy, biegł jeszcze lepiej, szybciej, z jeszcze większą determinacją. Dlatego szukasz odpowiedniego kandydata, równocześnie chcąc zachować „poczucie

sprawiedliwości i harmonii” w rodzinie. Znalezienie kompromisu spędza ci sen z powiek.

Niejednokrotnie, mając więcej kandydatów, myślisz sobie, jak to wszystko pogodzić? Interesy firmy ze spokojem w domu? Wiesz, że jeden z wariantów może być lepszy dla firmy i jej efektywności, dzięki innemu zaś masz większą szansę na zachowanie harmonii i spokoju w rodzinie. Nikt nie poczuje się urażony, dotknięty, niesprawiedliwie potraktowany... Wiesz o tym, że decyzje, które są przed tobą, mogą spowodować eksplozję. Sukcesja może stać się przyczyną wielu konfliktów wewnątrzrodzinnych. Decyzje takie jak rozdzielenie majątku czy wybór następcy, w sposób nieunikniony mogą wywołać tarcia w rodzinie, nawet wśród bliskich, kochających się osób. Masz świadomość tego faktu, zwłaszcza gdy twoja osobista sytuacja jest bardziej skomplikowana, np. przez liczbę dzieci – może też pociechy są z różnych związków? – albo złożoność spraw rodzinno-majątkowych. Co o tej sytuacji myślą właściciele?

„Jak macie jedno dziecko zainteresowane przejęciem firmy, to sytuacja jest komfortowa. Dawno już bym przekazał spółkę. Ja nie dość, że mam trzy córki, to jeszcze dwóch zięciów, którzy bardziej niż one widzą się w pozycji zarządczej. Ja zupełnie nie mam zaufania do umiejętności managerskich żadnego z nich. Dlatego nie potrafię i na razie nie chcę podjąć żadnej decyzji”.

Albo taki przypadek:

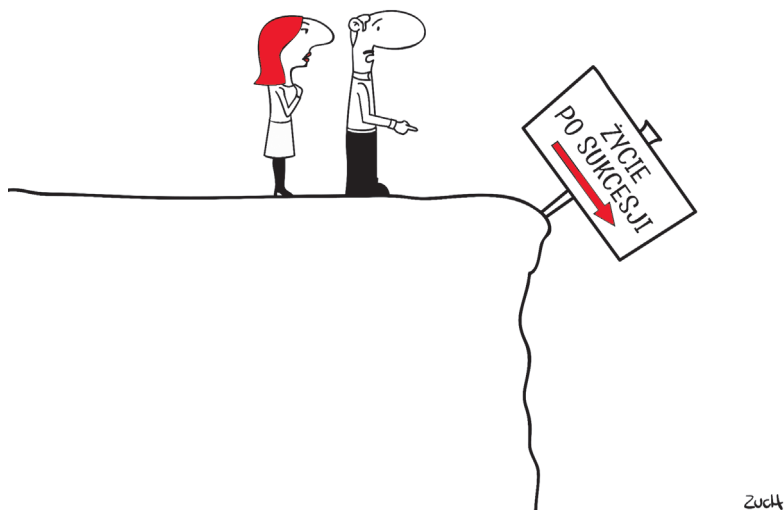
„Mając dwoje dzieci i jednego zięcia, który najbardziej nadawałby się na kontynuowanie biznesowej działalności męża, nie mogę go przekonać do tego, że to dobry wybór. Mąż wciąż boi się niestałości związku małżeńskiego i podświadomie dąży do tego, aby firmę przekazać zupełnie niezainteresowanej prowadzeniem młodszej córce. To zupełnie irracjonalne!”

Nawet gdy nie masz dwóch zięciów, to jednak i tak, mając więcej niż jednego kandydata, wolisz unikać konfrontacji z tym problemem – odkładasz na bok zaplanowanie tego, kto przejmuje, kto dziedziczy, kto zarządza. Tylko po to, aby nie burzyć dobrych relacji pomiędzy członkami rodziny. I rzeczywiście. Sam wybór właściwego następcy jest jedną z najtrudniejszych decyzji dla pokolenia seniorów.

Oprócz tego, że ty masz trudność z wyborem, to również i twoje dzieci mogą ją mieć! Bo w grę

może wchodzić także rywalizacja pomiędzy dziećmi o większą władzę czy też większe uznanie ze strony rodziców. Te dzieci wznosiły przecież bardzo często trochę na drugim planie, bo pierwszym była - firma. Teraz, już jako dorośli, potencjalni następcy, wciąż muszą z nią konkurować o twój czas, uwagę, uwagę. Zdarza się, że dzieci przychodzą do firmy nie dlatego, że tak bardzo pragną rozwoju zawodowego u twojego boku. Rzeczywisty powód często jest zgoła inny: one po prostu tęsknią za rodzicami. Potrzebują bliskości, zrozumienia, bycia w „środowisku rodzinnym”, które ma te same tematy, które żyje podobnymi sprawami, projektami, realizacjami, które „grypsuje” branżowo, firmowo. Wówczas mają poczucie „przynależności”. Jeśli masz dzieci, które po prostu stęsknione są relacji, pomyśl, jaki może mieć to skutek dla całego procesu sukcesyjnego, dla przyszłości twojej firmy.

Ale może być i tak, że sytuacja jest zupełnie odwrotna. Dzieci zupełnie nie są zainteresowane ani prowadzeniem firmy, ani nawet pracą w niej. Wybierają alternatywne ścieżki rozwoju, pracę za granicą, podróż dookoła świata... Co, jeśli córka zakochała się we Włochu i tam planuje swoją przyszłość? Oczywiście nawet gdybyś chciał, nie masz na to wpływu. Możesz zachęcać, przekonywać, ale już wiesz coraz bardziej, że to nie przyniesie żadnego skutku. Dzieci nie chcą, a tym samym nie masz żadnego kandydata. Wtedy zastanawiasz się jeszcze bardziej, co dalej? Jeśli nie ma na horyzoncie żadnego zmiennika. Oczywiście pojawiają się obawy. Jeśli masz wnuki, to często nadzieje lokowane są w nich. W myśl: dzieci nie wyszły, może z wnuków coś będzie! No i programujesz się na sto pięćdziesiąt lat życia, byle wytrwać i przekazać w ręce godnego „plemiennego” zbawcy rodu. Tylko... czy wnuk będzie chciał? A może znów będziesz próbował uszczęśliwić kogoś na siłę? No a poza tym, ile masz lub będziesz mieć sił za pięć, dziesięć, piętnaście lat? Teraz może trochę optymistyczniej. Popatrzmy na temat z drugiej strony. Bo przecież jest druga strona medalu, ta bardziej radosna i pozytywna. Z procesem sukcesji związane są przecież też nadzieje, jakie towarzyszą grupie założycieli. Właściciele firm w rozmowach ze mną podkreślają często, że dumą napawa ich wspólna praca z dziećmi, jej efekty oraz możliwość współtworzenia rozwoju firmy:



„Dzięki współpracy w ramach codziennych działań możemy uczyć dzieci świata, który właśnie się kończy, a dzieci dają nam spojrzenie na świat, który właśnie powstaje. Ten transfer wartości jest cudownym doświadczaniem wzajemnym i budowaniem trwałych relacji”.

To niezwykle budujące móc obserwować, jak dzieci pełne szacunku dla pracy i poświęcenia rodziców rzeczywiście i ze szczerego serca chcą kontynuować ich dzieło, uczą się od nich, wspierają i wspólnie rozwijają firmę. Gdy procesy wchodzenia dzieci w organizację firmy są rozłożone w czasie, dzieci wrażliwie w duchu przedsiębiorczości, uczą się branży, relacji, istoty działania firmy, proces sukcesyjny przebiega prościej, w sposób bardziej naturalny. Czasem między nimi następuje rzeczywista wymiana transakcyjna⁴⁴, rodzice oddają władzę na rzecz dzieci, a dzieci przyjmują odpowiedzialność za rodziców i za firmę.

Mimo że nadziei jest niestety znacznie mniej niż obaw, właściciele przyznają, że już sam fakt, iż zaczęli myśleć świadomie o sukcesji, powoduje, że z większą odwagą zaczęli deklarować pierw-

⁴⁴ Więcej na temat modeli transakcyjnych w procesie sukcesji pisze prof. dr hab. K.Safin, ekspert w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej.

sze kroki na rzecz zmiany.

„W zaprzyjaźnionej z nami firmie syn już po sukcesji rządzi firmą, ale ojciec jeszcze chodzi do firmy, ma swoje biuro, kręci się wśród pracowników, doradza. Jest pogodzony z faktem, że firmą nie rządzi, ale jest doradcą honorowym i widać, że tam kwitnie. Cały czas jest aktywny, stworzył tę firmę od zera. Syn wykupił domek przy firmie dla rodziców, jak gdzieś chce z rodziną swoją wyjechać, to rodzice są zawsze blisko. Czyli można osobie, która przekazała firmę, stworzyć warunki, by wciąż czuła się potrzebna. Żona tego pana robi to, co kiedyś chciała robić, a na co nie miała czasu, maluje, uczy się grać na skrzypcach, bo zawsze o tym marzyła”.

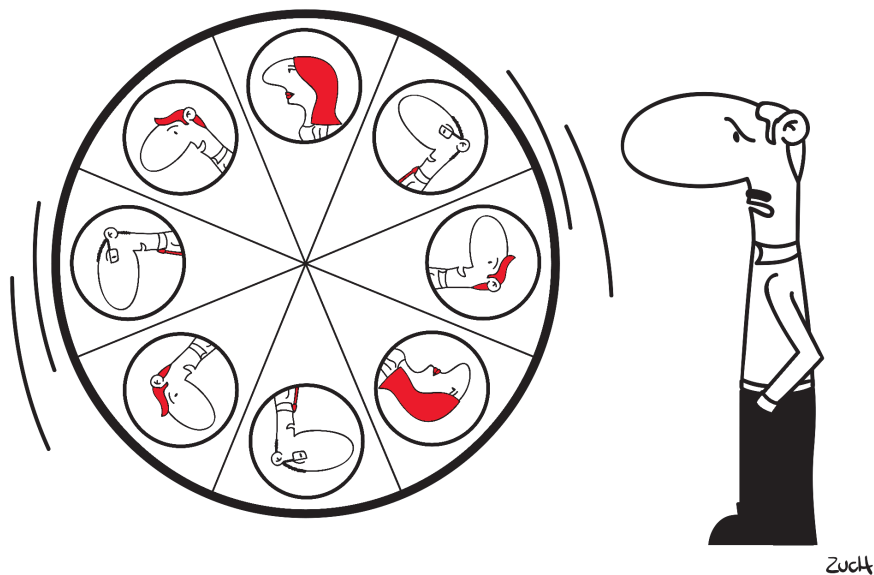
Można więc, odpowiednio przygotowując się psychicznie do tego procesu, zacząć podejmować świadome działania, które przybliżają do tego, by rozwiązanie sukcesyjne, niezależnie od tego, jaką ostatecznie przyjmie formę, było po prostu DOBRE.

Główne pytania sukcesyjne:

- Jakie masz plany sukcesji w zakresie własności firmy oraz zarządzania nią?
- W jaki sposób dbasz o efektywną komunikację z przyszłym pokoleniem i pomagasz mu w zrozumieniu wyzwań i możliwości związanych z przynależnością do firmy rodzinnej?
- W jaki sposób dbasz o to, aby kolejne pokolenie rodziny było zaangażowane, odpowiednio wykształcone i przygotowane do tego, by stać się odpowiedzialnymi właścicielami firmy i wspierać jej rozwój?
- W jaki sposób rekrutujesz, rozwijasz, zatrzymujesz w firmie i motywujesz talenty spoza rodziny?
- Jaka powinna być struktura zarządzania w twojej firmie, tak aby przetrwała ona poza obecne pokolenia?
- Jak starsze pokolenie przygotowuje się do chwili, kiedy przestanie brać czynny udział w prowadzeniu firmy rodzinnej?

Wybór formy przekazania własności zależy od przypadku indywidualnego firmy. Decydujące są każdorazowo zależności wynikające z powiązań pomiędzy obszarami: rodzinnym, przedsiębiorczym, finansowym, podatkowym i prawnym. Istotne w zakresie wyboru właściwej opcji jest to, by przeanalizować pojawiające się między tymi obszarami zależności, jak również uznać, że proces przekazania odpowiedzialności za firmę odbywa się co prawda pomiędzy najważniejszymi w firmie osobami (właściciel - następca), ale dotyczy całej organizacji! Wyzwaniem dla właścicieli jest to, by sukcesja była skuteczna nie tylko przyczyniając się do kontynuacji wewnętrznego ładu korporacyjnego, ale również do długookresowego zagwarantowania konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa.

SUKCESYJNE KOŁO FORTUNY



3. 2. **rodzina** **wojna pokoleń**

Od czasu gdy szwagier wszedł do firmy, wszystko się zmieniło. Byliśmy do tej pory z bratem zgodni co do kierunków rozwoju firmy, siostra nie zawsze się zgadzała, ale dało radę ją przekonać. Nie wiem, co się z nią stało, coraz częściej stoi po jego stronie. Mama przestała się wtrącać, kosztuje ją to za dużo nerwów. I oczywiście: żadnych oficjalnych rozmów, bo przecież ojciec nie podjął jeszcze decyzji co dalej. Nawet na rodzinnych obiadach przestaliśmy rozmawiać o firmie, bo wszyscy czujemy, że to tykająca bomba.

Z perspektywy rodziny sukcesja zaczyna się wraz... z narodzinami pierworodnego dziecka. To wydarzenie zmienia świat i postrzeganie rzeczywistości całej rodziny. Rozpoczynają się marzenia i niepokoje rodziców, którzy przyglądają się małym dzieciom i wyobrażają sobie ich przyszłość, w myśl dowcipu: „Co robią twoje dzieci? 5-letni Krzysiek, mój następca, bawi się właśnie na tarasie, a 3-letnia Zuzanka, przyszła pani adwokat, pojechała z mamusią do babci”.

Dorastające dzieci w pewnym sensie „integrują” się z firmą prowadzoną przez rodziców - przeżywają dumę z dorobku rodziny, żal i smutek wobec rodziców, którzy nie mają czasu się nimi zająć. Ale też czerpią realne profity z dochodów (co potrafią lub nie potrafią docenić). Przeżywają radość, kiedy widzą dobre relacje w rodzinie, i lęk, kiedy dochodzi do silnych konfliktów i kryzysów. To wszystko tworzy głębokie podłoże emocjonalne zarówno u rodziców, jak i u dzieci. Jest ono ważnym elementem przy podejmowaniu różnych decyzji.

Nieuchronnie dzieci stają się młodymi, ale już dorosłymi osobami. Jeszcze do niedawna możliwość przejęcia „majątku” po rodzicach była swojego rodzaju bonusem życiowym - dzieci chłopca, rzemieślnika czy bogatego kupca automatycznie znajdowały się w uprzywilejowanej pozycji życiowej. Możliwość przejęcia majątku, później firmy, „ustawiła” życiowo i w naturalny sposób

nadawała kierunek dalszej aktywności. Współczesne czasy stawiają rodziny prowadzące firmę w zupełnie nowej sytuacji. Przed młodymi osobami cały świat stoi otworem – mogą uczyć się na dowolnych studiach, w dowolnym kraju.



O wyborze drogi życiowej decyduje pasja, zaangażowanie, odkrywane predyspozycje. Z drugiej strony każda firma jest coraz bardziej specjalistyczną, złożoną organizacją. Nowoczesne zarządzanie jest sztuką samą w sobie. Wymaga głębokich, opartych na wartościach kompetencji w zakresie marketingu, sprzedaży, finansów, używania nowoczesnych technologii, a także komunikacji, motywowania, budowania relacji... A do tego, bagatelka, trzeba być jeszcze stale pogłębiającym swoją wiedzę specjalistą w dziedzinie, w której firma działa (inżynierem, handlowcem, informatykiem etc...). To nie koniec trudności. Wiele rodzin ma więcej niż jedno dziecko - rodzi to pytania, jak mają dziedziczyć, kto nadaje się na zarządzającego?⁴⁵

Znalezienie sukcesora to problem nie tylko ograniczający się do wyboru odpowiedniej osoby, któ-

⁴⁵ A. Lewandowska, J. Jakubowski, J. Greser, Sukcesja w firmie rodzinnej, w: Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

ra posiada niezbędne umiejętności i długi staż pracy, ale również problem związany z pozostałymi członkami rodziny i ich oczekiwaniami⁴⁶.

W zmianie sukcesyjnej z oczywistych względów uczestniczy więc cała rodzina. Nie tylko założyciele, właściciele firmy, ale także ich dzieci. Niezależnie od tego, czy na chwilę obecną są zaangażowane w działalność firmy, czy nie. Rodzice i tak będą mieli bardzo trudne kwestie do rozstrzygnięcia, a związane nie tylko z zarządzaniem, ale też z własnością. Komu i jak przekazać majątek, Firmowy i pozafirmowy? Jakie udziały, kto kogo sptaca? Czy mając tyle dzieci, dogadamy się, kto powinien zarządzać firmą? Przejąć ją? Czy nie mając dzieci, możemy mieć firmę wielopokoleniową? Kto mógłby ją prowadzić?

Spójrz teraz na perspektywę rodziny. Co w niej się dzieje, gdy firma wchodzi w etap planowania sukcesji? Przede wszystkim przeanalizujmy, kiedy o tym rozmawiacie. Co pokazują badania, co mówią zaprzyjaźnione z nami rodziny biznesowe? Otóż w rodzinie temat sukcesji nie jest podejmowany przy niedzielnym obiedzie. Ani przy poniedziałkowym, ani wtorkowym, ani przy czwartkowym... Nasze badania wykazują, że o sukcesji rozmawiamy rzadko i bardzo rzadko⁴⁷. Potwierdza to też moje doradcze doświadczenie. Formalne, zaplanowane struktury komunikacyjne (zjazdy rodzinne, posiedzenia rodzinne w ważnych sprawach) w rodzinie praktycznie nie istnieją. Komunikacja ma charakter wyłącznie spontaniczny. Zebrały się jakieś emocje, temat nagle ktoś wywołał, syn zaczął coś przebąkiwać o tym, że jako czterdziestolatek chciałby się powoli zawodowo usamodzielniać, ktoś skomentował opisywaną w prasie sukcesję Kulczyków i... zaczęła się dyskusja.

Oczywiście, gdy komunikacja nie jest świadomie przygotowana i rozpoczęta w odpowiednim momencie, takie spontaniczne wybuchy mogą wprowadzać negatywne emocje i jeszcze bardziej zagrażać całemu procesowi. Narastają napięcia, niedopowiedzenia, żale rzucone przy okazji. Intensywność emocjonalnych oczekiwań poszczególnych członków rodziny rośnie, każdy z nich

⁴⁶ M. Del Giudice, Knowledge and the Family Business, 2011, s. 56.

⁴⁷ Badania w ramach projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” wykazały, że o sukcesji NIE rozmawia około 75% respondentów [Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, red. A.Lewandowska, Poznań 2013, www.kodywartosci.pl].

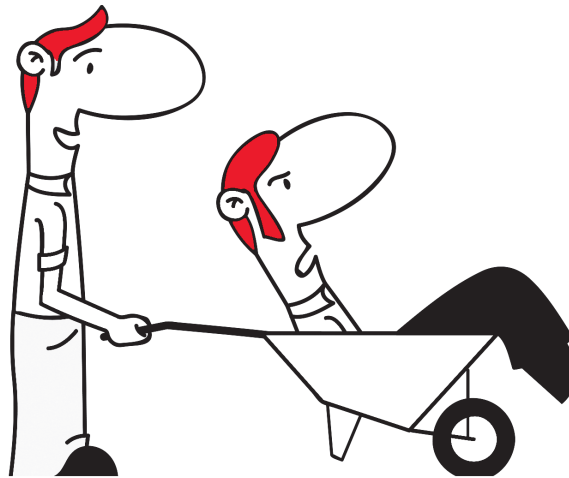
ma swoje plany związane z firmą. Pamiętaj, że rzeczywiście wskazana jest tu bezpośrednia komunikacja oczekiwań i potrzeb członków rodziny, a twoim zadaniem jest również jasna informacja w zakresie możliwości ich spełniania lub jej braku.



Brak komunikacji lub komunikacja niewystarczająca w obrębie rodziny oddziałuje nie tylko na samą rodzinę, która coraz bardziej odczuwa brak rozwiązań w tej kwestii, ale też zaczyna przenosić się i oddziaływać na samą firmę. Szczególnie w pierwszej fazie procesu, gdy nie ma jeszcze żadnych wypracowanych rozwiązań, są tylko pierwsze domysły, przymiarki, przypuszczenia – sposób komunikowania się członków rodziny może wpłynąć na stabilność organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Pracownicy również odczuwają narastające napięcie w obrębie rodziny biznesowej i w oczywisty sposób przenosi się to na ich nastroje, poczucie bezpieczeństwa, stabilności⁴⁸. W takim razie skoro może to destruktywnie wpływać i na rodzinę, i na firmę, to dlaczego o sukcesji wciąż za mało się rozmawia? W zasadzie odpowiedź jest dość prosta. Rodzice tematu nie zaczynają z wcześniej opisanych już powodów. A dzieci... no cóż, to jakoś tak mało grzecznie

⁴⁸ L. Cadieux, Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor, Family Business Review, Vol. 20, Number 2, June 2007.

podpytywać: Kiedy, tato, mam, ustąpicie? Kiedy będę mógł zarządzać? Kiedy mogę liczyć na udziały w firmie? W jakiej formie zamierzacie mi je przekazać? Darować? Odsprzedać? I sytuacja staje się patowa, przeciąga latami, nie zbliżając się do żadnego rozwiązania.



Zuch

W kręgu rodziny, oprócz typowych obaw seniorów związanych z koniecznością konfrontacji z własnymi emocjami związanymi z jesienią życia (przecież u nich wciąż jest wiosna), dochodzi jeszcze fakt myślenia przez pryzmat szczęścia dzieci. To zawsze nadrzędne myślenie rodziców, którzy dążą do tego, by ich dzieciom było jak najlepiej. No i, skoro mowa o „przekazywaniu” jakiegoś majątku czy własności, żeby było sprawiedliwie!

„Moje największe zmartwienie jest takie, że nie będę umiała sprawiedliwie podzielić tego, do czego z mężem doszliśmy. Mamy dwóch synów. Jeden angażuje się w firmę bardziej, drugi zdecydowanie mniej. I szczerze powiem, nie wiem, jak mam wyjść z tej sytuacji? Czy dać im udziały po

równo? Nie chcę, by starszy, który pracuje z sercem i oddaniem, miał kiedyś poczucie, że pracuje >>na brata<<. Ale też boję się, że gdy przepiszę mu więcej udziałów, to skrzywdzę młodszego, bo być może on ma teraz taki okres w życiu, że się jeszcze wyszumieć potrzebuje”.

Jak podzielić, co podzielić, kiedy, komu – to główne problemy, które z firmy przenoszą się właśnie na grunt rodzinny. Tu nie rządzą kompetencje, umiejętności, nie wygrywa silniejszy. Tu kochamy wszystkich równo. I dlatego sprawy mogą wydawać się skomplikowane.

„Córka nie pracowała nigdy w tej firmie. Jest teraz na utrzymaniu męża, wychowuje trzecie dziecko. Tak, mamy cudne wnuki. I wie pani, ja nie przepiszę udziałów tylko na synów, bo jednak to też jest moje dziecko. A w dodatku nie może poświęcić się karierze ze względu na jej sytuację rodzinną. Te udziały w firmie mają być dla niej takim zabezpieczeniem. Firma się rozwija i chcę, by mieli po równo”.

No i zaczynają się ciche – a może i od razu głośne? – komentarze dotyczące sprawiedliwości takich czy innych rozwiązań. Zwłaszcza bezpośrednio między rodzeństwem. Relacje między rodzeństwem nie są problemem, jeśli... jesteś jedynakiem! W przeciwnym razie w procesie sukcesji można spodziewać się różnych napięć.

A sytuacja komplikuje się dodatkowo, gdy oprócz dzieci w proces sukcesji zaangażowani są zięciowie czy synowe. Wówczas sprawa nabierać może jeszcze większej emocjonalności, bo czy dziedziczą tylko dzieci? Czy współmałżonkowie również? W jakich proporcjach, w jakich okolicznościach? A co z dziećmi z poprzednich małżeństw? Tematy nie są proste, więc najczęściej po prostu ich się nie rusza.

Do tego zdecydowana większość rodziców, właścicieli, potencjał sukcesyjny zauważa wyłącznie we własnych dzieciach. I tak naprawdę drugorzędne jest to, czy dziecko ma lub może mieć kompetencje, by zarządzać firmą. Uparte obstawanie wielu rodzin przy tym, by sukcesorami ich przedsiębiorstw mogły zostać tylko ich dzieci, jest dowodem na to, że w tej tak istotnej kwestii

założyciele/nestorzy i twórcy przedsiębiorstw rodzinnych kierują się w swym działaniu niestety spontaniczną irracjonalnością. Przez ten bardzo wyraźny i jednoznaczny upór przy tym, by sukcesorami były tylko i wyłącznie dzieci (ewentualnie w przypadku braku własnego syna wymieniany jako kandydat jest zięć), dochodzi do skomplikowania i utrudnienia przebiegu procesu sukcesyjnego. W ten sposób w trakcie regulacji sukcesji oraz samego procesu przekazania przedsiębiorstwa na znaczeniu zyskuje czynnik emocjonalny.

„Nie jestem w tym specjalistką, byłam zawsze osobą, która pilnowała pieniędzy. Zaczynaliśmy w trzy osoby, od zera. Mogę powiedzieć, że jestem dumna, że przetrwaliśmy 24 lata razem, bo nie jest to łatwe. Może jestem z tego dumna, że osiągnęliśmy coś od zera z pomysłu męża, a ja byłam wsparciem dla niego, mąż się realizował, a ja byłam tą, która pilnowała rodziny. I kryzys niestety nas dotknął w 2008 i z 30 osób teraz zatrudniamy 16. Przez całe te lata prowadziliśmy firmę, myśląc zawsze o innych, nie pieniądzu i zysk za wszelką cenę, a ludzie naokoło, pomoc charytatywna w naszym regionie. W tej chwili od dwóch lat zaczęliśmy się zastanawiać nad tym, co z tym zrobić, czas leci nieubłaganie, te 24 lata zleciały nie wiem kiedy. (...) Jak mąż wyszedł o piątej rano z domu to wracał o 20, a do mnie reszta rzeczy należała i tak to wyglądało, i wygląda nadal. Człowiek zawsze patrzy na pracowników, na firmy rodzinne jest inne spojrzenie, jadąc tutaj do Państwa, nie wiedziałam, co mnie czeka, i tak się zastanawiam, nie wiem, czy jestem dobrym przykładem na to, żeby młody człowiek mnie słuchał, bo z bagażem moich doświadczeń kazałabym się im zastanowić, czy przejąć biznes rodzinny. Często dzieci, patrząc na tę ciężką pracę rodziców, zastanawiają się i nie chcą przejmować tych firm. Ja to rozumiem. Mężowi przykro, bo co to teraz, obcym dać?”

No właśnie. Mama. Często w procesach sukcesyjnych mamy pełnią niezwykle ważną rolę. Łagodzą napięcia, wprowadzają spokój, dyplomację. Swą pełną miłości troską otaczają dzieci po równo i wyważają wszystko, co się dzieje w trakcie procesu. To one pierwsze swą matczyną intuicją wyczuwają, jakie mogą pojawić się problemy w procesie. To one wiedzą, czy motywacja dziecka do przejęcia firmy wynika z poczucia lojalności wobec rodziny i chęci wywiązania się z obowiązku wobec niej, czy z własnej inicjatywy, ze skłonności i predyspozycji do pracy w przedsiębiorstwie,

czy może z radości, że przejmie funkcje zarządcze w rodzinnym biznesie⁴⁹.

Odkrywanie talentów, jakimi obdarzone zostały dzieci, jest zadaniem twoim jako rodzica. Twoim zadaniem jest również stworzenie im warunków do rozwoju tych talentów. Również ty wpływasz na wybór wykształcenia dziecka – nie ma w tym nic złego. Dzieci stosunkowo późno podejmują swoje decyzje i wyrażają opinie na temat tego, czy to, co zostało dla nich wybrane przez rodziców, im odpowiada, czy też nie – a do tego im później, tym gwałtowniej. Wcześniej – to w okresie dojrzewania, później – w czasie rozstrzygnięć sukcesyjnych.

Wtedy dopiero okazuje się, czy dalekosiężne plany rodziców wychodzą na dobre dzieciom i rodzinnej firmie. Jednak nierzadko dzieci idą swoją własną drogą. „A robiliśmy to wszystko dla was!” – skarżą się rodzice. Choć lepiej tak niż jak w tej historii:

Pewien ojciec prowadził firmę produkującą meble ogrodowe. Otrzymał przedsiębiorstwo po swoim ojcu stolarzu i jako jedynak od wielu lat zarządzał nim i je rozwinął na skalę międzynarodową. Firma rodzinna stała się jego obsesją; spędzał w niej tyle czasu, na ile tylko mu sił starczało. Wracając do domu, myślał tylko o kolejnych zamówieniach, rozliczeniach, dostawach, kolejnych punktach sprzedaży. Żonie dawał tylko buziaka rano, kiedy wychodził do pracy, i wieczorem, kiedy z niej wracał. Miał dwójkę dzieci: syna i córkę. O nich wiedział tylko, że chodzą do szkoły, że rosną, że tak jak on lubią grać w tenisa i jeździć na rowerze. I jedyne, o czym chciał czasami rozmawiać ze swoim synem, to że kiedyś przejmie przedsiębiorstwo po nim, tak jak on sam przejął je po swoim ojcu. Nigdy nie zapytał chłopca, czy interesują go meble ogrodowe, maszyny je produkujące, zarządzanie firmą, drewno, jego rodzaje, COKOLWIEK związane z działalnością firmy. Ojciec z góry założył, że o rodzinny biznes trzeba dbać i trzeba się nim interesować. Założył, że największym SZCZĘŚCIEM dla chłopca będzie przejęcie sterów w firmie.

⁴⁹ B. Baumgartner, Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung; Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge; Verlag: Gabler, 2010 s. 30.

Kiedy chłopiec dorósł, skończył studia z przedsiębiorczości. Pomagał ojcu w rodzinnym biznesie, chodził z nim do pracy, pracował najpierw z majstrami w stolarni, później zaczął pomagać w dziale sprzedaży, której z czasem stał się kierownikiem i zwielokrotnił obroty firmy. Ojciec, widząc, jak bardzo syn zaangażował się w działalność firmy, był z niego dumny. Oczywiście nie mówił mu tego, bo przecież „nie ma co rozpieszczać dzieciaka”. Gdy jednak któregoś dnia od synowej usłyszał w jakiejś rodzinnej kłótni, że unieszczęśliwił syna swoją firmą, był całkowicie zdezorientowany. Poprosił go o rozmowę: „Przez tyle lat pomagałeś w rodzinnym biznesie, czy rzeczywiście nie jesteś szczęśliwy?”. Syn popatrzył tylko smutno na ojca i odpowiedział: „Tato, kiedy realizowałem swoje cele, nigdy nie powiedziałeś mi, że jesteś ze mnie dumny. Nie czułem twojego wsparcia. Dlatego spełniałem TWOJE marzenie. Chcę jednak, żebyś wiedział, że zawodowo nie jestem szczęśliwy“. Ojciec zapytał zdumiony: „Ale jak to! Nigdy nie mówiłeś, że nie chcesz tego robić!“. Na co syn odpowiedział: „Bo nigdy mnie nie zapytałeś, tato...”

Rodzina ma wiele do omówienia w procesie sukcesji.

3.3. sukcesor

Wiesz, ile mam lat? Kilka lat temu obchodziłem czterdziestkę. Od czasu gdy skończyłem szkołę zawodową, pracuję w firmie ojca. Pomagałem mu dosłownie od zawsze. Lubiłem to, bo ojciec ma szalone pomysły i wciąż coś nowego wymyślał, więc firma się rozwijała, a ja miałem poczucie, że tworzę coś razem z nim. Teraz sam mam już dzieci, jestem dojrzałym facetem z piwnym brzuszkiem, a dla mojego ojca wciąż jestem „Tomuś”. On nie widzi tego, że dojrzałem, że mam doświadczenie, że zespół bardziej słucha mnie niż jego. Sukcesja? To nie przejdzie... Nie póki on żyje. A ja zdałem sobie sprawę z tego na tyle późno, że trochę nie wiem, co mógłbym w życiu robić innego... oczywiście, że dopadła mnie frustracja. Masz na to sposób?

Chętnie poznam...

Popatrz teraz na sytuację sukcesyjną oczami sukcesora. Potencjalnego następcy. To jeden z głównych bohaterów sukcesji. To ten, który... chce? Powinien? Musi? Może? Bardzo ważne, by zdiagnozować rzeczywiste intencje wobec planów sukcesyjnych. Sukcesor może być wewnątrzrodzinny, jeśli taka jest wola nestorów oraz potencjalnego kandydata. Może być nim też ktoś z dalszego otoczenia. Wszystko jest kwestią woli, wspólnych wartości, a także predyspozycji, które pasują do firmy w danej sytuacji.

To bohater, który musi najpierw zmierzyć się sam z sobą, ze swoimi marzeniami, odkryć własną tożsamość zawodową, a później zmierzyć się z tobą. Z twoim autorytetem, dokonaniem, z pozycją, którą zbudowałeś przez lata. Gdy sukcesja staje się rzeczywistością i następca przejmuje firmę, potężnym wyzwaniem jest zmierzenie się z autorytetem dotychczasowego menedżera (rodzica) i zbudowanie własnej tożsamości biznesowej.

Ileż to razy w trakcie spotkań z młodymi ludźmi, którzy stoją u progu tej decyzji, słyszałam rozterki:

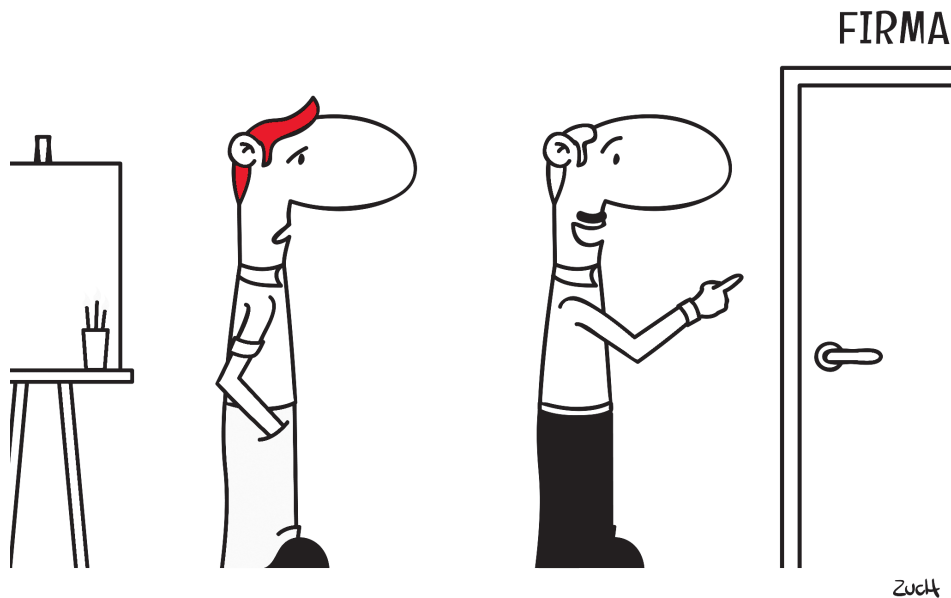
- *„Czy moje prowadzenie firmy będzie zgodne z wolą taty/mamy? Ich dotychczasową wizją biznesu?”*
- *„Czy moje osiągnięcia będą większe niż taty/mamy? Jakie przyjąć kryteria sukcesu? Wiadomo, że na początku lat 90. sprzedaż w każdej branży rosła o nawet kilkaset procent w skali roku. Ja takich wyników w dzisiejszych warunkach gospodarczych nie jestem w stanie powtórzyć...”*
- *„Strasznie obawiam się porównania. Wiem, że rodzice mieli wyjątkowy potencjał, byli całkowicie zdeterminowani. Zastanawiam się, czy sam też mam takie umiejętności”.*

Obawy związane z tym, czy „sprostam wyzwaniu”, są najczęstsze i najsilniejsze. Dziecko w oczywisty sposób chce pokazać ci, że jest „godne” tego, by kontynuować dzieło twojego życia. Przyjmij jednak, że jest to bardzo trudne emocjonalnie wyzwanie. Dlatego bardzo ważna jest twoja rola – stawianie odpowiednich wymagań, nieprzerastających twojego dorosłego dziecka, ale też niepowierzchownych, tylko takich, które rzeczywiście delegują na nie odpowiedzialność. Pozwól uczyć się na błędach i wejdź w rolę mentora, przewodnika i mądrego przyjaciela.

Twojemu następcy będzie to bardzo potrzebne, gdyż oprócz tego, że sam będzie porównywał się do ciebie, to jeszcze... robić to będą wszyscy pracownicy. Kolejne wyzwanie związane jest bowiem z podejrzliwą postawą pracowników wobec nowych właścicieli. Pracownicy mogą negować talenty czy umiejętności twoich dzieci i odbierać dobrą passę firmy jako wynik działań dokonanych przez poprzednika, przez ciebie, nie doceniając w ten sposób efektów pracy nowego zarządzającego. Co więcej, wszelkie porażki w firmie mogą przypisywać sukcesorowi i oceniać je znacznie surowiej niż błędy poprzednika, zgodnie z przeświadczeniem, iż nowy szef burzy dobrą sytuację firmy.

Jeżeli od samego początku sukcesji nie zadbasz o to, by tak pracowników, jak i dzieci nauczyć wzajemnego szacunku, przygotować ich na zmianę i towarzyszyć im podczas procesu, nie może wzbudzać zdziwienia fakt, iż pracownicy są niechętni wobec sukcesora. Oczywiście ogromna rola w tej relacji jest również po stronie dziecka, które „wchodzi” do firmy. To od niego zależy, jak ocenią je podwładni.

„Boję się, czy będziemy mieli dobre relacje z pracownikami, którzy szanowali naszych rodziców. To nawet nie chodzi o to, że jestem ten nowy, młody, którego pamiętają jeszcze z czasów szkoły. Chodzi o to, czy uda mi się zrobić coś takiego, co przekona ich do mnie... Naprawdę to moja największa obawa”.



Sukcesorzy obawiają się również tego, że decydują się na pracę w firmie „dla rodziców” i tak naprawdę nie znają własnych talentów i potencjałów, bo „od zawsze” przygotowywani byli do roli następcy. W naszych badaniach i dyskusjach wyrażają cicho obawę przed brakiem spełnienia osobistego. Na zasadzie „robię to, bo muszę”, bo bardzo pragną tego moi rodzice. Spodziewam się, że zapala ci się w tym miejscu lampka kontrolna. A jak to wygląda u ciebie w domu? Relacja z twoimi dziećmi? Jeśli masz dzieci, które pretendują do roli następcy, to czy ich motywacja wynika z ich przekonań i pragnień? Czy... z twoich? Przygotowaliśmy szereg narzędzi, które dzieci mogą wykorzystać, by samodzielnie znaleźć odpowiedź na to pytanie.

Na tym obawy „dzieci” z biznesów rodzinnych się nie kończą. Powinieneś wiedzieć, że nie bez znaczenia jest także obawa przed brakiem rzeczywistej decyzyjności. Po prostu przed blokowaniem działań już po sukcesji. Młode pokolenie wyraża obawę, że jako były zarządzający wciąż jednak będziesz „wtrącał się” w obszar zarządczy ze swoimi „mądrymi radami”:

- *„Tato i tak nie ustąpi. Przecież on zawsze wie lepiej. Nie przestanie się wtrącać i podważać moich decyzji”.*
- *„Mój tato też wydaje rozkazy, mimo że ja już przejąłem firmę. Nie myślcie, że u was będzie inaczej. Nigdy nie jest. Oni mają to we krwi. Firmy to ich dzieci. Ważniejsze nieraz niż my...”*
- *„Mama obiecała, że będę samodzielnie podejmować decyzje. Czekalam na to kilka lat. Oddała mi zarządzanie firmą, ale nie dała samodzielności. Wciąż kwestionuje moje pomysły. Jest mi z tym coraz ciężej. Ale nie mówię tego mamie, bo trochę się boję, że wówczas poczuje się nieważna i niepotrzebna. Tak nie jest! Potrzebuję jej doradztwa. Ale nie mam siły już wystuchiwać, dlaczego moje pomysły są wciąż złe i nietrafione”.*
- *„Ciągle słyszę: jeszcze będziesz miał czas na podejmowanie decyzji”.*

To mówią dzieci rodziców, którzy przekazali odpowiedzialność. Albo precyzując: wydaje im się, że przekazali. Rodzicom się wydaje. Bo dzieciom wydaje się, że nie. I to pole różnych konfliktów. Sukcesja, która jest jak zebra na pasach: raz ją widać, a raz nie.

A co z tymi, którzy wciąż czekają...? Jeśli miałabym wymienić jedno z trudniejszych zadań, jakie mają przed sobą dzieci z biznesów rodzinnych, to byłoby nim czekanie. Czekanie nawet nie na samo przekazanie firmy. Odpowiedzialności. Władzy. Ale... po prostu czekanie na decyzję! Jakakolwiek. Ale jasną i wiążącą.

Oprócz tego, że prowadzę własną firmę, pracuję też jako wykładowca akademicki. Na co dzień mam kontakt z młodzieżą, również z firm rodzinnych. Prowadzę zajęcia z zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych, gdzie często w formie otwartej dyskusji słyszę, jakie są doświadczenia i odczucia dzieci wciąż czekających. „Dzieci” te mimo dorosłości wciąż czują się rzeczywiście jak dzieci przy silnych rodzicach, właścicielach. Często też po studiach, lata po absolutorium, dalej czekają, aż będą miały większy wpływ na to, co dzieje się z firmą. Nie chcę oczywiście powiedzieć, że taka jest reguła. Chcę jedynie zaznaczyć, że proces sukcesji inicjować powinni właściciele. Wówczas jest największa szansa, że zakończy się on sukcesem.

„U mnie nadal jest brak decyzji pomimo tego że właściciele, mój tata i wuj, mają po 60 lat – nadal nie mogą się dogadać, kto ma przejąć firmę... nie ma żadnej koncepcji... my nie wiemy, na czym stoimy. To jest bardzo niefajna sytuacja”.

Niestety takie zawieszenie w oczekiwaniu jest bardzo typowym stanem. Ważne jest, byś sobie uświadomił, jakie emocje w związku z taką sytuacją towarzyszą twoim dzieciom. Wiesz dobrze, dlaczego nie rozpocząłeś jeszcze procesu. I tak naprawdę tu nawet nie chodzi o to, byś go rozpoczął. Tu chodzi o to, byś go przemyślał, zaplanował i zakomunikował! Żebyś zaprosił najbliższych na spotkanie, powiedział, jaki jest twój plan sukcesyjny, jak chciałbyś go realizować. Byś wraz z najbliższymi opracował później wasz wspólny wariant. No i... żebyś był konsekwentny w jego realizacji. Możesz dzięki temu zaoszczędzić swoim dzieciom wielu obaw, niepewności, lęków. To

rzeczywiście smutne, gdy dorośli, niejednokrotnie ponadczterdziestoletni mężczyźni czy dojrzałe kobiety, córki – wciąż siedzą „w poczekalni” swojego zawodowego rozwoju. Czekają, aż rodzic posunie się trochę dalej. Zrobi pierwszy krok. Zaplanuje i weźmie odpowiedzialność nie tylko za swoje wyjście z firmy, ale też za wejście dziecka w odpowiednim czasie.

Przystawie: „*Trudno jest znaleźć miejsce słońcu w cieniu drzewa genealogicznego*”⁵⁰ może stać się rzeczywistością w niektórych rodzinach. Jeśli jest to rzeczywistość twojego dziecka, pozwól mu poszukać trochę słońca z dala od drzewa rodzinnego i nie akceptuj tego, że nie ma jak się rozwijać.

To była ta ciemna albo ciemniejsza strona sukcesji – z perspektywy sukcesora. Czy jest zatem jaśniejsza? Jest! Oczywiście, że jest!

Dzieci z biznesów rodzinnych, które przekonane są o słuszności swojego zawodowego wyboru i chcą współpracować z rodzicami, mówią, że cieszą się na to, że mogą wnieść do firmy energię, zapał, świeżość, entuzjazm, nowe pomysły. Definiują się jako grupę uczącą się szybciej, wprowadzającą nową jakość myślenia i działania. Mają poczucie chęci działania na rzecz firmy nie tylko po to, by kontynuować jej rozwój w wymiarze stricte biznesowym, ale także w wymiarze wdzięczności do rodziców, założycieli. Chcą, by ci mogli udać się na zasłużony odpoczynek, by mieli więcej czasu dla siebie, troszczą się o ich zdrowie i kondycję fizyczną. Chcą dać im poczucie bezpieczeństwa, mówiąc „zajmiemy się wszystkim”.

Chcą się angażować i dawać z siebie jak najwięcej, aby móc odplacić rodzicom za ich trud i poświęcenie w rozwój firmy. Ważne jest jednak, by robili to również dla siebie. Możesz przypomnieć swoim dzieciom, że jesteś szczęśliwy najbardziej, gdy one są szczęśliwe. A nie, gdy szukając „szczęśliwego zakończenia dla historii sukcesyjnej”, podejmują się zadań, które wykraczają poza ich wyobrażenie o ciekawej pracy i zawodowym rozwoju.

Za pomocą licznych narzędzi potencjalny sukcesor będzie mógł sprawdzić, czy szczyt w firmie

⁵⁰ D. Bork, *The little red book of family business*, Sampson Press, 2008, s.55.

jest... szczytem jego marzeń – czyli co tak naprawdę jest jego życiowym powołaniem. Będzie mógł ocenić swoje kompetencje do zarządzania firmą rodzinną. Będzie mógł również sprawdzić, jakich umiejętności mu wciąż brakuje w drodze na ten szczyt.

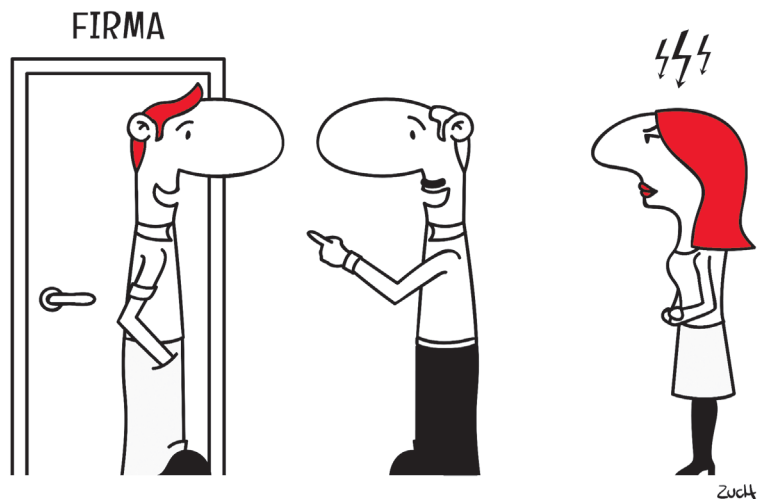
3. 4. sukcesorka

Jestem jedynaczką, od jakiegoś czasu pracuję już w firmie rodziców, staram się. Rodzice mi ufają i przydzielają coraz trudniejsze zadania. Tata jako człowiek starej daty uważa, że władza w firmie powinna znajdować się w męskich rękach, i... najchętniej wydałby mnie za mąż za kogoś, kto spełnia JEGO kryteria! Cały wolny czas poświęcam, by studiować branżę i rynek, na którym działamy, by udowodnić mu, że nie ma racji. I wie pani co, pokażę mu kiedyś, że nie miał racji!

Powyższe rozważania dotyczyły dzieci rodzin biznesowych w ogóle. Teraz jednak chciałabym, abyś spojrzął na rzeczywistość dziewczyn, kobiet. Badania tak zagraniczne, jak i polskie pokazują niestety, że córki przedsiębiorców rodzinnych są wciąż często, już na gruncie teoretycznym, wyłączone z procesu sukcesyjnego⁵¹.

„Sukcesorami są mężczyźni” – oto niepisane prawo obowiązujące w rodzinach przedsiębiorców. To przekonanie dawno powinno być już mitem! Kobiety dziś mają coraz lepsze predyspozycje do zarządzania, okazuje się, że gdy już stają się właścicielkami, to radzą sobie lepiej z rozwojem firmy i równoczesnym utrzymaniem dobrych relacji rodzinnych. Dlaczego więc tak rzadko córka staje się pierwszym wyborem?

⁵¹ Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, red. A.Lewandowska, Poznań 2013, www.kodywartosci.pl oraz Raport z badania „Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen”, http://www.heinert-thorborg.com/surveys/Studie_Fraue_in_Fuehrungspositionen_von_FU.pdf



Przede wszystkim w sektorze usług budowlanych, metalurgii, zawodach rzemieślniczych obserwują silną tendencję do przekazywania odpowiedzialności w pierwszej kolejności potomkom męskim. Kobiety otrzymują stanowiska w obszarach, które właściciel uznaje za „mniej strategiczne”, często w dziale marketingu, promocji, w obszarze HR. To utarty sposób postępowania. Ale... czy zastanawiałeś się nad przyczynami powstawania takich opartych na płci przekonaniach? Argument, że kobiety są za słabe do wykonywania jakiegoś zawodu, już wieki temu był nieaktualny ze względu na postępującą automatyzację procesów produkcyjnych.

„Skończyłam prawo. Miałam świetne wyniki w nauce, później zrobiłam dodatkowe kursy. Poczucie obowiązkowości mam po mamie. Cudowna kobieta. Wróciłam do rodzinnego miasta, chciałam pomóc w rozwinięciu firmy. Mieliśmy wówczas kryzys finansowy i czułam, że mogę być potrzebna. I tak zostałam.

Mimo że w firmie jestem praktycznie już 10 lat, mój ojciec wciąż ma nadzieję, że mój brat zechce do nas wrócić i objąć po nim zarządzanie. Mówi, że w branży to byłoby lepiej postrzegane. Nie wiem, czy możesz sobie wyobrazić, jak się czuje dziecko, które nie otrzymuje aprobaty, mimo że robi wszystko lepiej, niż można... Wiem o tym, że poradziłabym sobie doskonale, ale nie wiem, czy się kiedykolwiek o tym przekonam”.

Rozmawiając z właścicielami firm, wysuwam tezę, iż większość z nich podświadomie zakłada, że ich córki zostaną za jakiś czas żonami, później matkami i po prostu przez kilka lat nie będą w pełni dyspozycyjne. Oczywiście bardzo się z tego cieszą, bo już sama myśl o wnukach jest radością. Równocześnie jednak przyszłym dziadkiem targają myśli dotyczące z jednej strony jego ideału rodziny, z drugiej rzeczywistości jego firmy i procesu sukcesyjnego. Myśli o bezpieczeństwie i komforcie życiowym córki i czuje się upoważniony do tego, by tworzyć plany i podejmować decyzje w jej imieniu. W związku z tym, w przekonaniu, że postępuje najlepiej na świecie, rozgląda się za kandydatem, który mimo, iż będzie miał dzieci, z dużo większym prawdopodobieństwem przerwy „tacierzyńskiej” sobie nie zrobi.

Analizując determinację samych kobiet w podejmowaniu wyzwań w biznesie rodzinnym, z żalem muszę przyznać, że to nie tylko rodzice odpowiedzialni są za trudności, z jakimi borykają się ich córki. Ciekawa jest również postawa ich samych. Kobiety uwikłane są w poczucie lojalności względem rodziny, które sztucznie ogranicza ich rozwój. Dziewczyny zdobywają wykształcenie, inne niż ekonomiczne, są dobre w takich dziedzinach, jak np. historia sztuki, sztuki piękne, kulturoznawstwo czy psychologia biznesu, ale z obawy, że zyskując autonomię, utraciłyby kontakt z rodziną = firmą, nie robią użytku ze zdobytych umiejętności. Wybierają bezpieczeństwo pod skrzydłami rodziców do momentu, w którym znajdą mężczyznę swoich marzeń (albo i nie marzeń), i wyjdą za mąż. Mają destrukcyjne przekonanie, że jeśli wzięłyby życie w swoje ręce, czułyby się nielojalne. Ceną za tę rzekomą lojalność wobec rodziny jest utrata własnej autonomii.

Nie chcę jednak przez to powiedzieć, że dotyczy to wszystkich córek. Oczywiście, że są doskonałe przypadki dziewczyn, które w bardzo przedsiębiorczym stylu potrafią zarządzać i rozwijać biznesy rodziców. O tych przypadkach zresztą możesz przeczytać dalej w części narzędziowej. Będę też cię zachęcać, żebyś na chwilę sam włożył „różowe okulary” i patrząc przez nie, zastanowił się, jakie dziewczyny, kobiety masz w swoim bliskim i dalszym otoczeniu. Gdy myślisz o sukcesji, która z nich według ciebie byłaby ciekawym kandydatem? Przygotowaliśmy dla ciebie i dla niej testy kompetencyjne. Warto pomyśleć przez ten pryzmat, nie tylko wówczas, gdy zdarzy się „wypadek” i syn nie zechce spełnić woli ojca i zostać sukcesorem. Przekazanie firmy wykwalifikowanej córce jest rozwiązaniem równowartościowym. A czasem nawet lepszym!

„Wraz z żoną mam połowę udziałów. Firma programistyczna, która istnieje na rynku już 26 lat. Zaczynałem tę firmę, pożyczając, w przeliczeniu na dzisiejsze pieniądze, kwotę 5 złotych od mojego szwagra. Zawsze staraliśmy się w ramach naszych możliwości prowadzić działalność charytatywną. Zdarzały się również przypadki losowe w rodzinach naszych pracowników i zawsze staraliśmy się im pomóc. Jestem dumny z poczucia, że nigdy nie oszukaliśmy naszych klientów i pracowników. Nasze dzieci poszły inną drogą, jednakże najstarsza córka pracuje w podobnej branży. Teraz, gdy przychodzę do Instytutu Biznesu Rodzinnego na Śniadania Czwartkowe, gdy wymieniam się refleksjami z innymi właścicielami, dochodzę do przekonania, jaką złożonością jest zarządzanie firmą rodzinną, coraz bardziej upewniam się w przekonaniu, że mogę namówić córkę do przejęcia firmy. Ona najlepiej by sobie poradziła z kontynuacją tego, co zaczęliśmy przed laty.”

Być może wciąż jeszcze w pokoleniu „rodziców” pokutuje ten silnie zakorzeniony schemat myślowy, który w odniesieniu do córek brzmi „firma albo rodzina”, w przypadku synów natomiast „firma i rodzina”. Jeśli ten wzorzec masz w swoich przekonaniach i ty, warto dostrzec, że podział ról społecznych nie jest już tak jaskrawy.

„Dawno mam w testamencie zapisane z siostrą wszystko, czego dorobili się rodzice. Ale mimo że chciałabym współuczestniczyć w życiu firmy, to coraz bardziej zdaję sobie sprawę z tego, że

rodzice nigdy nie będą chcieli rzeczywiście przekazać mi odpowiedzialności za decyzje. Wszystko robię w konsultacji z nimi. I to tak dokładnej, że mimo iż sama jestem matką, mam własne dzieci, to i tak muszę się ich o wszystko pytać”.

Kobiety lepiej czują się w płaskich strukturach organizacyjnych – typowych dla przedsiębiorstw rodzinnych. Kobiety tworzą własny styl zarządzania, który pozwala równie skutecznie, choć w inny sposób – kobiecy – osiągać wyznaczone cele. Działają np. mniej kompetencyjnie, ale bardziej kooperatywnie.

„Jestem potencjalną sukcesorką. Mam brata, ale już wyraźnie się określił, że on nie będzie prowadził firmy, bo ma inne plany. Mimo że działamy w branży budowlanej, to rodzice myślą o mnie. Rodzice są dumni ze swojej firmy, która nieprzerwanie istnieje od 1984 roku i zatrudnia pracowników z wieloletnim stażem. Problem w tym, że wielu z naszych pracowników pamięta mnie jeszcze jako małe dziecko. Myślą, że nie mam kompetencji do tego, by prowadzić firmę i wciąż czuję, że porównują mnie do moich rodziców, a za plecami myślą, że nie jestem tak dobra jak oni. Tego najbardziej się obawiam”.

Badania przeprowadzone w ramach projektu Kody Wartości wykazały, że kobiety są niestety wciąż traktowane jako te, do których właściciele zwracają się z propozycją przejęcia firmy, gdy syna albo nie ma, albo się nie zgodził. Słowem, są kandydatkami drugiego wyboru. A zupełnie niesłusznie. Okazuje się bowiem, że ich interdyscyplinarne umiejętności łączenia skutecznego zarządzania z często wyższą niż u ich braci inteligencją emocjonalną mogą dać doskonałe efekty! Dedykujemy więc narzędzia specjalnie dla nich, by sprawdziły swój potencjał sukcesyjny. Uwierzyły, że mogą, jeśli tylko chcą, przejąć i z sukcesem prowadzić dziedzictwo biznesowe rodziców. Ważne jest, by najpierw w sobie znalazły chęć i siłę do odegrania tej roli. I mam nadzieję, że jeśli masz córki, to w tych rolach z całą mocą i determinacją będziesz je wspierał!

3.5. kluczowy pracownik

Mówi się coś, że będzie zmiana. Szef już dawno osiągnął wiek emerytalny, więc prędzej czy później musiał zacząć rozważać wprowadzenie do firmy zastępcy. Ma być ktoś, o kim myśli. Nie powiedział kto. Wiemy tylko, że z rodziny. Ma opinię osoby nastawionej na wynik. Oczywiście, że się boimy, jak przyjedzie i zacznie robić swoje porządki.

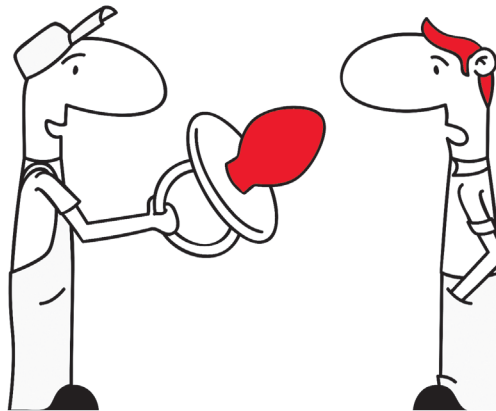
Przyjęto mówić, że proces sukcesji jest ważny – dla właścicieli, dla ich dzieci, dla ich rodzin. Jednak czy rzeczywiście zmiana władzy, własności, przekazanie wiedzy ważne są tylko dla właściciela i potencjalnego sukcesora? W firmie pracują zaangażowani w jej rozwój managerowie i specjaliści – często związani z obecnymi właścicielami i pracownikami, bojącymi się o swoją pozycję przy zmianach właścicielskich czy związanych z kierowniczymi stanowiskami. Płynne i bezpieczne przejście przez proces sukcesji bez zwracania uwagi na emocje pracowników jest niemożliwe! Jako właściciel musisz podejmować działania związane z reakcjami emocjonalnymi pracowników na poważne zmiany. Czy tego chcesz, czy nie, emocje są nieodłącznym składnikiem gruntownych zmian.⁵² A pracownicy w procesie sukcesji również przeżywają określone emocje.

Oto właściciel, dla którego pracowali niejednokrotnie „całe życie”, ma odejść. W jego miejsce ma wejść „nowy”. Częstokroć jest to dziecko, dorosłe już, ale jednak „dziecko”, które pamiętają z okresu wczesnoszkolnego. Jaki autorytet ma wśród pracowników? Jak ma zdobyć taki autorytet? Spójrz, jak proces sukcesji widzą twoi pracownicy.

⁵² J. Jakubowski; za Quy Nguyen Huy prof., Firmowa gra na uczuciach, w Manager Magazin, Edycja Polska, nr 3, marzec 2007, s. 29.

Perspektywa pracownika nie jest, wbrew pozorom, zupełnie bez znaczenia. Wykonując codzienne obowiązki, doksztalając i rozwijając się, a także przyczyniając do rozwoju przedsiębiorstwa, pracownik przywiązuje się do obecnego szefa, do ciebie. Dajesz mu pewnego rodzaju poczucie bezpieczeństwa, ma zaufanie do panujących w firmie zasad i wartości. Ma poczucie przynależności i stabilności. Pracuje u ciebie już na tyle długo, że wie, do kogo ma się zwrócić w razie problemu, wie, przed kim jest odpowiedzialny za swoją pracę, a także wie, kto wypłaca mu co miesiąc należne wynagrodzenie. W momencie rozpoczęcia procesu sukcesji w firmie to wszystko może ulec zmianie.

Pracownicy z długoletnim stażem często patrzą na sukcesora przez pryzmat własnego doświadczenia, zadając sobie pytania: „Czy on/ona poradzi sobie na tym stanowisku?”, „Czy będzie dla mnie tak wyrozumiały jak obecny właściciel?”, „Dlaczego mam słuchać rad tej niedoświadczonej osoby, skoro sam wiem, jak to zrobić?”.



Zuch

Samo wprowadzenie potencjalnego sukcesora do przedsiębiorstwa niekoniecznie oznacza, że sukcesja nastąpi szybko. Prawidłowy proces sukcesji trwa około siedem lat, właśnie po to, by każdy w firmie, to znaczy właściciel, pracownicy, a także sukcesor, odnalazł się w nowej sytuacji. Zrozumiałe jest to, że kiedy stery i odpowiedzialność za poszczególne zadania przejmuje nowa osoba, podwładni mogą czuć się niepewnie, nie wiedząc jeszcze, czego mogą się spodziewać po nowym zarządzającym. Rodzą się pytania i wątpliwości dotyczące sukcesora, zadań przed nim postawionych i własnej roli w tej sytuacji.

„Sukcesja powinna być zaplanowana sumiennie. Właściciele często nie zdają sobie sprawy z tego, że to jednak NAS też dotyczy. Przecież pracujemy w ich firmach nieraz po kilkanaście lat. Teraz ma przyjść córka właścicieli. Ona nigdy nie była zaangażowana w firmę. Wiem, że nie wyszło jej coś w banku, w którym pracowała. U nas ma >>miękkie lądowanie<<. Matka namówiła ojca i to ona przejmuje dowodzenie. Wiadomo, że się boimy. Tylko że o tym nikt z nami nie rozmawia”.

Pracownicy są często niechętnie nastawieni do samego procesu. Szczególne nasilenie niechęci do zmian w zarządzie firmy obserwowane jest wśród pracowników o długim stażu. Zwykle nie podchodzą oni zbyt entuzjastycznie do faktu, iż firmę przejmuje młodszy i mniej doświadczony członek rodziny, a nie oni, pomimo swojej wieloletniej pracy. Ich negatywne nastawienie oczywiście nie wpływa dobrze na innych pracowników oraz na atmosferę w pracy w trakcie procesu sukcesji. Może także pojawić się strach: „Czy moje obecne kompetencje wystarczą, by zachować posadę?”, „Czy moje wynagrodzenie będzie tak samo wysokie jak dotychczas?”, a także „Co będzie, jeśli firma nie będzie się dalej rozwijać i stracę pracę?”. Dodatkowo jeśli w przedsiębiorstwie w trakcie procesu przekazywania odpowiedzialności w okresie tak zwanej „współtadzy” właściciela i sukcesora dochodzi do konfliktów (co gorsza: publicznych!) między nimi, może to powodować zamęt i jeszcze większe uczucie niepewności i destabilizacji pracowników.

Ponadto pracownicy spoza rodziny obarczeni są ciężarem znoszenia napięć pojawiających się w związku z sukcesją w relacjach między krewnymi zaangażowanymi w rodzinny biznes. Jeżeli członkowie rodziny nie będą potrafili rozgraniczyć życia prywatnego od zawodowego, wówczas

wszystkie te napięcia rodzące się w środowisku rodziny, choć dotyczące firmy, mimowolnie przenoszone są do miejsca pracy i negatywnie wpływają na panującą w nim atmosferę. Wszystkie te aspekty burzące harmonię powodują niechęć pracowników do zmian wywołanych poprzez sukcesję, ponieważ kojarzona jest z konfliktem rodzinnym.

„Jest dwóch potencjalnych sukcesorów, boimy się, że rodzeństwo się nie porozumie. Boimy się utraty poczucia bezpieczeństwa. Chcemy wiedzieć, co będzie działo się z firmą. A często niestety nikt nic nam nie mówi”.

W niektórych firmach, które znam, część pracowników ma wyraźną świadomość tego, że młodzi pracownicy, przyszli sukcesorzy, mają dużą trudność w zdobywaniu kompetencji managerskich, bo nie są dopuszczani do podejmowania decyzji. Często właściciele nie zostawiają żadnej przestrzeni do samodzielnego działania młodzieży, później już bardzo nawet dorosłej. Dlatego pracownicy obawiają się braku samodzielności nowych właścicieli już po przejęciu firmy. Czasem też braku kompetencji.

„Według mnie kompetencje powinny być ważniejsze niż przynależność do rodziny. Pracownicy chcą pracować dla kogoś, kto >>zastąpił<< sobie na to, by zarządzać firmą, w której pracują, a nie tylko >>jest dzieckiem<<. A ja nie jestem przekonana co do tego, że u nas tak jest”.

Oczywiste jest, że pesymistyczne i przesiąknięte obawami nastawienie pracowników przyczynia się do spadku ich efektywności w pracy, a co za tym idzie: całego przedsiębiorstwa⁵³. Pracownicy mogą negować talenty czy umiejętności faktycznie posiadane przez następców i odbierać dobrą passę firmy jako wynik działań dokonanych przez poprzednika, nie doceniając efektów pracy nowego właściciela. Co więcej, wszelkie porażki w firmie mogą oni przypisywać nowemu właścicielowi i oceniać je znacznie surowiej niż błędy poprzednika, zgodnie z przeświadczeniem, iż nowy kierownik burzy dobrą sytuację firmy. Jeżeli te złe relacje nie zostaną w porę

⁵³ Q.J. Fleming, Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

naprawione, wówczas nie może wzbudzać zdziwienia fakt, iż pracownicy są niechętni wobec sukcesora. Dodatkowo nowy właściciel zazwyczaj bez przerwy porównywany jest z rodzicami, a w porównaniach tych przypisuje mu się cechy negatywne. W niektórych przypadkach nieumiejętnie przeprowadzona sukcesja, powodująca dużą frustrację wśród kluczowych pracowników, może doprowadzić nawet do ich rezygnacji i odejścia wraz ze zmianą właściciela. Musisz sobie zdawać sprawę z zagrożeń wynikających ze zmiany zarządzającego i skutecznie im zapobiegać. Nie przekazywać władzy „od razu”, tylko rzeczywiście pozwalać dzieciom sprawdzać się na różnych szczeblach struktury organizacyjnej. To buduje poczucie zaufania wśród pracowników, którzy widzą, że „dzieci” traktowane są równo z pozostałymi pracownikami (albo... prawie równo) Wówczas jest im dużo łatwiej zbudować własną pozycję w organizacji.

Szukając pozytywnych symptomów, jakie może za sobą pociągać zmiana właścicieli z perspektywy kluczowych pracowników, mogą zdefiniować takie, jak: nowe spojrzenie na strategię firmy, nowe możliwości konkurencyjności, wprowadzenie nowych technologii, bardziej odważne decyzje biznesowe. Pojawiają się też głosy, że zmiana pokoleniowa może „uwolnić” potencjał firmy hamowany brakiem decyzyjności właściciela-seniora.

Z pewnością nie mówili tego o tobie! Ale warto taki głos też przemyśleć!

Gdy poznałeś już, jakie są wyzwania sukcesyjne z perspektywy twoich kluczowych pracowników, zastanawiasz się, co można zrobić, żeby podwładni przestali kojarzyć proces sukcesji z nerwami, lękiem i niepewnością? Jednym z najgorszych błędów, jakie popełniają właściciele, jest to, że zaprzeczają istnieniu tych emocji i zupełnie się z tym nie konfrontują! Nie informują swoich pracowników o nadchodzących zmianach, przez co oni sami mogą czuć się zignorowani i niedoceniani. Znowu pojawiają się pytania, negatywne emocje i samonakręcająca się negatywna atmosfera. Od samego schowania głowy w piasek temat nie zniknie!

Dbaj o komfort pracowników nawet w tak trudnym i czasochłonnym procesie, jakim jest sukcesja, bo bez ich wsparcia i akceptacji nie uda się osiągnąć sukcesu. Zaangażowani pracownicy są sercem każdego przedsiębiorstwa i muszą być uwzględnieni w procesie sukcesji.

A co może zrobić twoje dziecko, by dobrze przygotować się do współpracy z kluczowymi pracownikami? Odpowiedzią na to pytanie niech będzie wypowiedź pracownika firmy rodzinnej, która jest w procesie sukcesji:

„Po prostu weź tę pracę, codziennie dawaj z siebie wszystko, jak dawali twoi rodzice, i kochaj ją tak, jak oni ciebie kochali. Wtedy masz u nas szansę zbudować sobie autorytet, jakim darzymy naszych szefów”.

3. 6. moderator procesu

Chciałabym przekonać właścicieli, że przeprowadzenie procesu sukcesji jest kolejnym krokiem w rozwoju ich firmy. Właściciele powinni dostrzegać korzyści płynące z przeprowadzenia procesu sukcesji oraz konieczność podjęcia działań w odpowiednim momencie.

Jednak uważam, że sam proces powinni realizować sami zainteresowani, ja mogę wspierać mojego szefa w tym, aby zaczął i był w tych zmianach konsekwentny.

Proces sukcesji jest złożony, widzisz już, że dotyka obszarów rodziny, emocji, uczuć, kwestii finansowych, podziału majątku, a także przyszłości samej firmy. Mnóstwo obszarów, które trzeba przemyśleć, przygotować, decyzji, które trzeba podjąć. Dlatego uważam, że dobrym pomysłem będzie znalezienie sobie „dobrego ducha” całego procesu. Kogoś, kto pomoże ci przez niego przejść.



Ponieważ mówimy tu sporo o przygotowaniu dzieci do przyjęcia odpowiedzialności za firmę, o rozwoju ich kompetencji i umiejętności, wsparciem może okazać się twój pracownik działu HR!

Jak wiesz, dział HR – human resources – to obszar firmy (a w małych firmach nawet jedna osoba), który zajmuje się personelem firmy na wielu różnych poziomach, od spraw czysto kadrowych, związanych z procedurami zatrudnienia, rozliczania czasu pracy, wynagrodzeń i prawa pracy, po analizę i postrzeganie zespołu pracowników jako kapitału intelektualnego firmy! Twojego najcenniejszego zasobu. W tym ostatnim rozumieniu dział HR jest partnerem strategicznym zarządu firmy. To twój partner w rozwoju firmy!

Ktoś, kto w waszej firmie dba o rozwój pracowników, o ich ścieżki kariery. Taka osoba, która ma kompetencje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, z podejściem dość interdyscyplinarnym, a równocześnie cieszy się zaufaniem w firmie. Ktoś, komu ufasz i kto będzie umiał powiedzieć ci szczerze, gdy będziesz za bardzo przywiązany do własnych rozwiązań.

„Jako wieloletni pracownik działu kadr w firmie rodzinnej mam zaufanie szefa, jego rodziny i chyba większości pracowników. Na długo przed wszystkimi dowiedziałam się, że będzie chciał przeprowadzić sukcesję. Myślał oczywiście o swoim jedynym synu. Ten jednak w ogóle nie był zainteresowany. Miał zupełnie inny pomysł na siebie, ale tego nie mówił głośno. Rodzice na siłę chcieli go uszczęśliwić. Według mnie, nie powinno się obciążać dzieci własnymi marzeniami. Z racji wielkiego szacunku, jakim darzę właścicieli, poszłam powiedzieć szefowej, co o tym myślałam.

Ciężko mi było. Widziałam, że zrobiło jej się smutno, gdy powiedziałam, że nie widzę syna w roli sukcesora, bo poradzi sobie, jest dobrym dzieciakiem, ale będzie nieszczęśliwy! Za plecami rodziców cały czas opowiadał o tym, że chce założyć restaurację. Wiedział, że ojciec się wścieknie i na to nie pozwoli. Przecież jest synem wielkiego przedsiębiorcy. Więc siedział cicho ze swoimi marzeniami. Może i nie moja sprawa, nie powinnam się wtrącać.

Ale... sukcesji dotąd nie ma, a ja się dowiedziałam (wie pani, kadrowe wiedzą wszystko), że Marek otworzył lokal na trasie do Zakopanego, i mam nadzieję, że będzie szczęśliwy!”

Pracownik HR może być w firmie postrzegany jako potencjalny inicjator zmian sukcesyjnych. Może być to pracownik działu HR, ktoś z zewnętrznych pracowników etatowych, ale często w firmach rodzinnych jest tak, że funkcję zarządzania zasobami ludzkimi sprawują współwłaściciele firm (żony właścicieli), córki, ktoś z rodziny. Może to też być ktoś z zewnątrz, przyjaciel rodziny, coach. Ktoś, kto dobrze życzy, a potrafi obiektywnie i niezależnie poprowadzić proces, opierając się na tym podręczniku i narzędziach zawartych w skrzynce.

Jaka jest różnica pomiędzy moderatorem procesu a doradcą?

Moderator procesu

- Zna i rozumie 7 kroków sukcesyjnych.
- Moderuje proces.
- Stawia dobre pytania.
- Naprowadza na samodzielne rozwiązania.
- Uczy się wraz z tobą na waszym procesie.
- Nie komentuje rozwiązań, decyzje są twoje.
- Może być powiązany z firmą, rodziną.
- Wiedza jest u właściciela i rodziny.

Doradca, ekspert

- Posiada wiedzę ekspercką, zna przyczynę sekwencyjności kroków.
- Doradza ci w procesie.
- Daje dobre odpowiedzi.
- Pomaga wypracować rozwiązania.
- Przenosi doświadczenie z innych procesów sukcesyjnych, powie, co się sprawdziło, a co mniej.
- Możesz oczekiwać, że będzie opiniował, czy coś rozwiązano dobrze, czy źle.
- Nie ma takich powiązań, to osoba „z zewnątrz“.
- Wiedza po stronie eksperta.

Dlaczego o tym mówię? Chodzi przede wszystkim o to, że mając taką osobę, która może pomóc ci w procesie, musisz wiedzieć, czego możesz od niej oczekiwać, a co jest poza jej możliwościami! Poza tym, co może ci dać!

Stworzyliśmy szereg narzędzi do samodzielnego wykorzystywania, również dla moderatora procesu. Pamiętaj jednak, że gdybyś potrzebował np. konsultacji prawnej czy finansowej – to takiej właśnie powinieneś zasięgnąć. Nie wymagaj od moderatora wiedzy eksperckiej w zakresie tego, jak np. zoptymalizować proces przenoszenia własności pod kątem podatkowym. Od tego są eksperci specjalizujący się w danym temacie. Tylko zanim (!) do nich pójdziesz, będziesz musiał sam sobie postawić szereg pytań. Takie pytania będzie musiał również postawić sobie twój syn, twoja córka, małżonka, bliska rodzina zaangażowana w firmę. Bardzo dobrze jest więc mieć kogoś, kto staje się „towarzyszem podróży“, kto stawia właściwe pytania we właściwym czasie. Kogoś, kto motywuje, delikatnie dyscyplinuje, gdy ważne sprawy zaczynają schodzić na plan dalszy.

Gdy pomyślisz o pracowniku z działu zasobów ludzkich, o kimś, kto zna firmę bardzo dobrze, a dodatkowo potrafi rozwijać potencjał jej pracowników, musisz przygotować się do nawiązania takiej relacji. Często bowiem pracownicy HR mówią, że nie czują się traktowani jak partnerzy, którzy wspierają w firmie rozwój intelektualnego potencjału.

„Rozwijałam moje kompetencje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Skończyłam studia podyplomowe na uniwersytecie, kursy z coachingu biznesu. Mimo to nie mogę robić użytku z mojej wiedzy w firmie. Szef cały czas zarzuca mi, że zajmuję się niepotrzebnymi rzeczami i mam zająć się swoją pracą. Bardzo szanuję właścicieli, oni z niczego stworzyli coś, co daje pracę prawie stu osobom, ale teraz czas przestać myśleć o tym, jak było dobrze, i skupić się na nowych pomysłach! A do ich realizacji potrzebne są dobrze przygotowane kompetencje pracownicze!”

Pomyśl, jaką rolę u ciebie mają pracownicy z zespołu HR. Zobacz, czym się zajmują, a jaką rolę mogliby pełnić, by pomóc ci rozwijać umiejętności i zaangażowanie pracowników. I dalej, może jest tam ktoś, kto mógłby pomóc ci w procesie sukcesyjnym? Nie chodzi o to, że twój pracownik miałby doradzić ci, jak to zrobić, jak podzielić władzę, majątek. To oczywiste. Chodzi o to, byś miał partnera, który postawi ci mądre pytania i będzie co jakiś czas pytał, czy masz na nie odpowiedzi. Sam dla siebie. Uwierz, to bardzo ci ułatwi sprawę.

3.7. manager zewnętrzny

Idę na rozmowę kwalifikacyjną. Tak, do firmy rodzinnej. Wiem, że to zupełnie inna bajka, ale mam nadzieję, że po moich korporacyjnych doświadczeniach rzeczywiście mogę wprowadzić jakieś sensowne zmiany. I to mnie ciągnie. Większa decyzyjność. Oczywiście jeśli zaakceptują, że nie płynię we mnie... ta sama krew.

W sytuacji idealnej zmiana pokoleniowa w przedsiębiorstwie rodzinnym przebiega w atmosferze miłości, wzajemnego zrozumienia potrzeb i oczekiwań i przechodzi w ręce najbardziej do tego predestynowanego kandydata. To w świecie idealnym, jak mawia jeden z naszych ekspertów.

Rozwiązaniem może być zaangażowanie zewnętrznego managera, który podejmie się wzięcia na siebie odpowiedzialności za prowadzenie firmy. Ale, ale... sprawa nie jest prosta. I to nie tylko dlatego, że ty miałeś w wyobraźni inne plany. Widziałeś za własnym biurkiem swoje ukochane dziecko. A tu okazało się, że cudowna dziewczyna, atrakcyjna praca i to wszystko w Warszawie. Dziecko wyjechało i ani myśli wrócić. No i musisz teraz te plany zweryfikować. Sprzedać firmy nie chcesz, nie wyobrażasz sobie w ogóle takiego wariantu. Gdzieś usłyszateś, że komuś firmę prowadzi manager zewnętrzny, a właściciel odcina już tylko kupony. Właściwie... całkiem przyjemny wariant. Tylko... jak on to zrobił, że mu się udało? Wierzysz w prawdę zawartą w powiedzeniach ludowych i wiesz, że... *każdy człowiek bliźni, lecz przecież co swój, to nie obcy.*

No więc nie bardzo masz chęć... Obawiasz się innej kultury, innego myślenia, sposobów działania. Zgoda. Tak naprawdę jednak obawy są po obu stronach. Nie jest proste wejść do firmy rodzinnej i przejąć obowiązek prowadzenia jej. Ona funkcjonuje w swoim wewnętrznym systemie i ważne jest zgranie się z systemem zewnętrznym, jaki wnosi manager zewnętrzny. Jakie wyzwania sto-

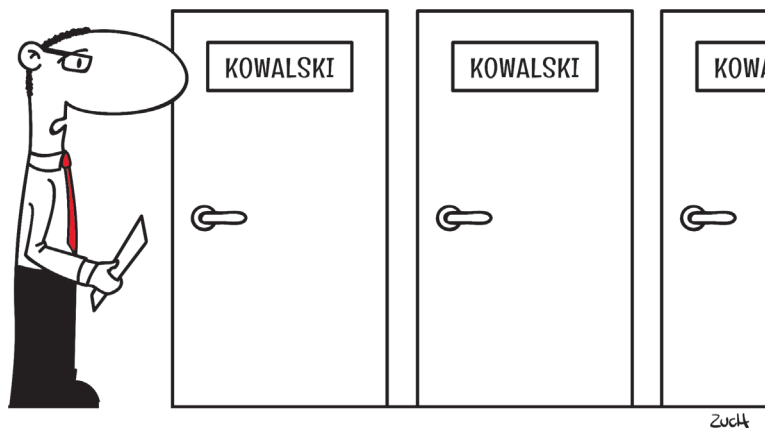
ją przed firmą, która oddaje zarządzanie w ręce zewnętrzne? No i ostatecznie jak całą sprawę widzi wchodzący manager? Czym dla niego jest wzięcie odpowiedzialności za zarządzanie firmą rodzinną?

„Poznaliśmy się na studiach MBA, pamiętasz? Prowadziłaś nasze zajęcia. Studia zakończyłem z wyróżnieniem. Mając dyplom w ręku, zwolniłem się z pracy, miałem dość pracy w koncernie, gdzie w ciągu ostatnich kilku lat dosłownie nic się nie zmieniało. Żadnych nowych wyzwań. A ja byłem głodny przygód! Trudnych zadań! Bardzo chciałem zmierzyć się z czymś, co wysoko stawiało poprzeczkę. Do pewnej drukarni właściciel firmy poszukiwał osoby zarządzającej. Kogoś, kto poprowadzi mu cały biznes. Dzieci miał wciąż małe, a on sam zmęczony już był tym wiecznym pędem. Pojechałem do niego na jedno spotkanie, potem na drugie. Wydawało mi się, że nawiązaliśmy nić sympatii, firma zatrudniła ok. 250 osób, taka nieduża, ale z dużym potencjałem. Już wyobrażałem sobie, co mogę dla nich zrobić. Dogadaliśmy się, szybko wdrożyłem się w nową specyfikę, poznałem głównych klientów, dostawców. Zacząłem kalkulować procesy. Okazało się, że im głębiej wchodziłem w szczegóły, tym większą niegospodarność zacząłem zauważać. Firma zarządzana była fatalnie, a skutki finansowe takiej nieświadomej rozrzutności kosztowały firmę setki tysięcy. Zrobiłem szybko przegląd sytuacji, przeliczyłem wszystko i po kilku miesiącach udałem się na spotkanie z właścicielem. Zresztą daleko nie miałem – mimo że umawialiśmy się, że nie będzie zarządzał operacyjnie firmą i nie musi do niej przyjeżdżać, codziennie i tak to jego samochód pierwszy podjeżdżał na firmowy parking. Przedstawiłem mu całe rozliczenia, pokazałem, gdzie były największe straty, jak trzeba by zoptymalizować procesy i ile wówczas możemy zaoszczędzić. Byłem z siebie dumny. Naprawdę szybko znalazłem największe wąskie gardła tej firmy. A wiesz, co mnie za to spotkało? Nie uwierzysz! Wylotka! On w ogóle nie pojął, że gramy do jednej bramki! Że ma we mnie zarządcę swojego majątku! Wszystko odebrał osobiście, miał poczucie, że podważam jego umiejętności zarządcze! Nawzywał mnie od białych kotnierzyków, powiedział, że nie wiem, czym są rzeczywiste wartości w firmie, która ma za sobą taką tradycję, dla której ważne są długookresowe relacje! Nic z tego nie rozumiałem. Jedynie to, że zerwał współpracę! Miałem jeszcze dwie podobne przygody z firmami rodzinnymi. Mam dość. Wyjeżdżam do Holandii. Dostaliśmy z żoną superofertę w międzynarodowym koncernie. Tam stawia się

na efektywność a nie na... no właśnie, nie wiem na co. Bo gdybym dostał od któregoś z tych właścicieli jasne wytyczne, co mam zrobić, może by nie było takich finałów. Ale każdy z nich chciał po prostu „żeby było lepiej”. A może u nich... lepiej się nie da?”

Pamiętam jak słuchałam tej historii. Niezwykle cenię wiedzę tego człowieka. Bardzo inteligentny, analityczny, szybko wytłępuje przeciekające pieniądze i uszczelnia system. Ale do firm rodzinnych miał pecha. A raczej... nie zadbał o szczegóły. Rozwiązanie, by zatrudnić managera zewnętrznego, może być dobre, czasem nawet doskonałe! Osobiście znam kilku bardzo dobrych managerów zewnętrznych, którzy doskonale współpracują na rzecz firm rodzinnych. Ważne jest, aby doprecyzować wzajemne oczekiwania na samym początku współpracy. Ponieważ sięganie po zewnętrzną kadrę może rodzić konflikty (inny system wartości, inne zaangażowanie, inne kompetencje)⁵⁴.

Jeśli wszystko zostanie ustalone i będzie konsekwentnie dwustronnie realizowane, taki wariant może fantastycznie działać, dopóki... wnuki nie podrosną.



⁵⁴ por. H. Habig, J. Berninghaus, Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln, Springer Verlag, Berlin 2004, 67.

podsumowanie dla niecierpliwych

1. Sukcesja to zmiana w życiu wszystkich osób zaangażowanych w działalność firmy. Warto zadbać o to, aby przygotować je do tych zmian – zarówno strategicznie i organizacyjnie, jak i emocjonalnie. Zwiększy to szanse na efektywne przeprowadzenie procesu sukcesji.
2. Badania pokazują, że mimo iż emocje towarzyszące zmianie często przenoszą się na grunt rodzinny, rzadko rozmawia się o sukcesji z najbliższymi – komunikacja ma charakter spontaniczny. Pamiętaj, jak ważne jest bezpośrednio komunikowanie oczekiwań i potrzeb członków rodziny – sam zadbaj o okazje do rozmowy!
3. Nie tylko ty masz obawy przed procesem sukcesji – potencjalni sukcesorzy boją się, że nie zostaną zaakceptowani przez ciebie i pracowników. A czasem dzieci po prostu nie chcą przejąć firmy i nie wiedzą, jak ci to powiedzieć...
4. Kobiety rzadziej wybierane są na następczynię – mimo że często mają konieczne umiejętności i wiedzę, to wciąż trudniej im przekonać rodziców, że warto im powierzyć firmę. Pomyśl o swojej córce!
5. Emocje towarzyszą również pracownikom – nie ufają oni potencjalnym sukcesorom, wątpią w ich umiejętności i samodzielność, choć widzą również nowe możliwości i szanse na rozwój po zmianie. Zadbaj o informowanie ich o swoich decyzjach – będą czuli się pewnie!
6. W radzeniu sobie z całością procesu sukcesji może ci pomóc pracownik HR – ktoś, kto zajmuje się personelem, zna potencjał intelektualny pracowników. Może on pełnić funkcję moderatora procesu – w odpowiednim czasie zada ci trafne pytanie – tylko nie jemu będziesz musiał udzielić odpowiedzi, a samemu sobie.
7. Pamiętaj, że nie zawsze to twoje dziecko jest najlepszym kandydatem – zaangażowanie zewnętrznego menedżera może być dobrym rozwiązaniem! Nie odrzucaj tej opcji bez przemyślenia!

4. 7 milowych kroków w procesie sukcesji

Każda zmiana na obszarze zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym oznacza olbrzymią zmianę zarówno dla założyciela firmy (bo w Polsce większość firm rodzinnych stojących przed sukcesją z racji uwarunkowań historycznych jest w rękach właśnie ich założycieli), jak też dla dalszego jej funkcjonowania. Odpowiedzialność za regulacje w obrębie sukcesji leży do momentu przekazania firmy po stronie założyciela (właściciela). To od twojej postawy zależeć będzie, jak proces będzie przebiegać i czy... rozpocznie się odpowiednio wcześnie. Czy będziesz świadomie stawiał i realizował plany sukcesyjne, czy postawa twoja będzie wpływać hamująco na przebieg procesu sukcesji. Ta zmiana jest trudna. Zwłaszcza dla ciebie. Określenie aktualnej i przyszłej sytuacji swojej własnej, a także swojej firmy do pewnego stopnia przypomina inwentaryzację, swego rodzaju podsumowanie. Masz wrażenie, że zmusza cię to do odsuwania się w cień, odczuwasz utratę autorytetu, wpływu i władzy zarówno w firmie, jak też w rodzinie (bo to nie ty ostatecznie podejmujesz decyzje).

W firmach zagranicznych, które mają bogactwo doświadczeń w transformacji międzypokoleniowej obserwowana jest wtedy skłonność do autorytarnych zachowań po stronie przekazującego firmę oraz frustrujących doświadczeń po stronie przejmującego, który nierzadko słyszy: „Jeszcze będziesz miał czas na podejmowanie decyzji”. Tak często wyrażają się frustracje właściciela, który nie pogodził się odejściem z firmy, przedsiębiorcy, który próbuje uniemożliwić synowi czy córce podejmowanie decyzji mających wpływ na przedsiębiorstwo, który trzyma swojego następcę na dystans.

Jeśli planujesz, by twój dorobek przejęły dzieci, musisz je do tego przygotować. Budowa przyszłego potencjału firmy opiera się na zapewnieniu sukcesorom odpowiednich kwalifikacji. Dlatego

posyłasz swoje dzieci do najlepszych szkół, wyposażasz w kompetencje, by jak najlepiej przygotować je do działań w firmie.

W sytuacji idealnej zmiana pokoleniowa w firmie rodzinnej zakłada istnienie zaangażowanego, przesiąkniętego marzeniami poprzedniego właściciela, odpowiednio wykształconego następcy, który chce i jest w stanie przejąć firmę z rąk swojego poprzednika. Oczywiście w atmosferze zgody i wzajemnego zrozumienia. Może (!) być jednak i tak, że sukcesja okaże się procesem dużo bardziej złożonym.

Komplikacje mogą pojawić się, gdy np. rodzina ma więcej tak cudownych, zaangażowanych i zdolnych do przejęcia firmy dzieci – podczas gdy firma nie ma takich zasobów finansowych ani na daną chwilę możliwości organizacyjnych, by zapewnić możliwości działania większej liczbie sukcesorów.

Sytuacja może być dodatkowo skomplikowana, gdy o następstwo aplikują dzieci, które niekoniecznie najbardziej na świecie się do tego nadają lub wręcz wydają się nie nadawać do zarządzania przedsiębiorstwem. Ich wewnętrzny barometr samokrytyki uspiiony został częstokroć przez kochających rodziców, którzy mając wyrzuty sumienia, że tak mało czasu poświęcają dzieciom (praca, praca, praca), nadrabiali to luźniejszą formą wychowania, mniejszymi wymaganiami, dążeniem do wyrównania poczucia winy.

Jeśli natomiast ani wśród dzieci, ani wśród pozostałych członków rodziny nie ma osób gotowych przejąć rodzinną firmę, to kolejną formą zmiany jest sprzedaż firmy (całej lub jej udziałów). Właściciel może też, nie sprzedając firmy, uregulować kwestie związane z zarządzaniem, oddając ją do prowadzenia przez menedżera zewnętrznego.

Dobrym rozwiązaniem, zwłaszcza w kontekście przekazywania wiedzy związanej z prowadzeniem firmy, jest okresowe wspólne zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym przez ojca/matkę oraz syna/córkę. Główną zaletą takiego rozwiązania jest to, że rodzic może przez pewien czas wspierać dziecko w działaniach operacyjnych, dziecko natomiast ma u swego boku doświadczonego

poprzednika. Oczywiście trzeba sobie zdawać sprawę, że taka konstelacja zaprogramowana jest na napięcia, które mogą doprowadzić do powstania opozycji lub podporządkowania się. Dlatego żadnej z sytuacji nie można uznać za rozwiązanie mogące sprawdzić się w dłuższej perspektywie.

Przesuwanie w czasie sukcesji okazuje się w pewnym sensie polskim standardem; wciąż „czujemy się młodzi”. Z badań przeprowadzonych w ramach projektu wynika, że 65-letni właściciele firm sukcesję mają w odległych planach (aż ponad 60 procent z nich jest na etapie planowania sukcesji)⁵⁵, ale do tego trzeba się przygotować.

Dobra sukcesja to taka, której prawie nikt w przedsiębiorstwie nie dostrzega⁵⁶. To nie jest jednorazowy akt nadania władzy, koronacja, przekazanie firmy i zarządzania z dnia na dzień. Właściwie przygotowane procesy sukcesyjne trwają ok. 7-10 lat. Takie rozłożenie w czasie daje możliwość najlepszego wykorzystania dostępnych zasobów, wiedzy doświadczonych pracowników związanych z firmą, ale także np. managerów zewnętrznych, pod których okiem rozwijać się mogą przyszli kandydaci na sukcesorów.

Trzeba sobie bowiem zdawać sprawę z tego, że zwlekanie z przekazaniem przedsiębiorstwa, mimo coraz bardziej zaawansowanego wieku właściciela firmy, wywołuje niepokój, a nawet frustrację wśród dorosłych już i wciąż czekających na większą samodzielność następców, ale też niepewność wśród pracowników czy kontrahentów firmy. To jeden z twoich managerskich obowiązków. Przygotowanie na wyzwania przyszłości. To ostateczny test wielkości!⁵⁷

W ramach tego procesu trzeba zrobić 7 kroków. Siedmiomilowych – bo bardzo istotnych z punktu widzenia całej organizacji, rodziny biznesowej, siebie.

Zaczynamy!

⁵⁵ Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, red. A.Lewandowska, Poznań 2013, www.kodywartosci.pl.

⁵⁶ C. Aronoff, S. McClure, J. Ward, Sukcesja w firmach rodzinnych, MiP 2012, Warszawa, s.12.

⁵⁷ C. Aronoff, S. McClure, J. Ward, Sukcesja w firmach rodzinnych, MiP 2012, Warszawa, s.4.

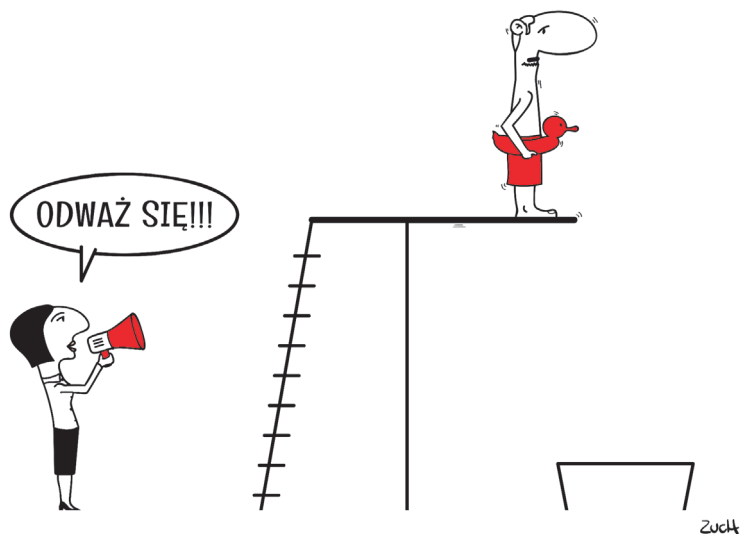
4.1. krok pierwszy odważ się!

Właściciele spoglądają na emeryturę jak na coś
pomiędzy eutanazją a kastracją

Leon A. Danco,
prezes Center For Family Business

Oczywiście, że wciąż jesteś młody! Oczywiście, że masz tyle planów i pomysłów, jak dalej rozwijać firmę. Tak w ogóle to zastanawiasz się, po co właściwie wzięłeś tę książkę do ręki... Dlaczego dałeś ją sobie wcisnąć! Sukcesja? Wzdrygasz się na samą myśl. Denerwuje cię sama refleksja na ten temat. Myślenie o dalekiej przyszłości, gdy masz tyle spraw na głowie. Prawie podpisany nowy kontrakt z dużym odbiorcą, przebrojenie hali; w końcu zwiększysz swoje moce produkcyjne i będziesz mógł śmiało myśleć o przyszłości. No i to wejście na nowy rynek zagraniczny, które planowałeś od dawna. W końcu drażnienie tematu owocuje ofertami! Zaczynają spływać coraz ważniejsze zapytania ofertowe. Teraz myśleć o sukcesji? Widzisz, że dzieci są już duże. W zasadzie... dorosłe. Widzisz ich zaangażowanie w działalność firmy. Oczywiście, że się cieszysz. Ale sukcesja to zupełnie inny temat! Książkę Karol daje w końcu przykład długoletniej cierpliwości. Tylko... czy twoje dzieci chcą tyle czekać? Czy twoja firma może tyle czekać? Na zmiany? Czy wciąż jesteś „tym najlepszym” wyborem jako zarządzający? Czy wciąż utrzymujesz wysoką innowacyjność? Kiedy powinieneś pomyśleć o sukcesji? To jednak długi, kilkuletni proces kiedy go zacząć? Niektórzy mówią, że pierwsza noc, którą prześpisz, budząc się rano z poczuciem, że firma się rozwija lepiej, niż myślałeś, to pierwszy sygnał, by pomyśleć o tym, czy chcesz budować firmę nie tylko dla siebie, ale również dla następnych pokoleń⁵⁸.

³⁸ C. Aronoff, S. McClure, J. Ward, Sukcesja w firmach rodzinnych, MiP 2012, Warszawa, s.21.



Pierwszy krok możesz zrobić wyłącznie ty. Cały proces może zacząć się wyłącznie wówczas, gdy znajdziesz w sobie wewnętrzną argumentację, która uzasadni, że po prostu chcesz to zrobić!

Zanim się na to zdecydujesz, pomyśl przez moment: jakie masz oczekiwania wobec własnej firmy? Spontaniczna odpowiedź na to pytanie w trakcie lub po rozpoczęciu działalności mogłaby brzmieć: „Zarobek, sukces, realizacja pomysłów, samodzielność zawodowa, wyżywienie rodziny, szacunek, uznanie, zabawa!”.

Jeśli jakaś firma z powodzeniem działa od lat czy nawet pokoleń, to pytanie należy sprecyzować, a odpowiedź brzmi prawdopodobnie zupełnie inaczej.

**Czego oczekuję od firmy, gdy mnie już w niej nie będzie
lub w ogóle mnie już nie będzie?**

To pytanie może wydawać się abstrakcyjne, jest jednak jednym z kluczowych pytań, które przedsiębiorca lub przedsiębiorczyni muszą sobie zadać. Nie każdy potrafi je zadać, a jeszcze mniej osób potrafi na nie odpowiedzieć.

To proces, więc będzie trwał. Pewnie i kilka lat. Tego pytania nie możesz więc stawiać sobie dopiero pod koniec życia zawodowego. Musisz je postawić wcześniej z dwóch powodów. Po pierwsze, śmierć i choroba często nie wynikają z zaawansowanego wieku. Niestety. I jak wiesz, czytałeś, słyszałeś, zdarzają się przypadki firm, które znalazły się w dramatycznej sytuacji, ponieważ nikt ich na taką ewentualność nie przygotował.

Po drugie, w szczególności w sytuacji, gdy firma nie jest w doskonałej kondycji, traci ona część swojej niezależności i zmniejszają się przez to jej możliwości rozwoju. Stąd zasada:

Ty i twoja firma musicie być zawsze w dobrej kondycji!

Jeśli chodzi o firmę, to stan rzeczy jest prostszy. Jesteśmy ekonomistami, przedsiębiorcami, mamy swoje wskaźniki, rachunki wyników, bilanse, słowem całe instrumentarium, które daje nam bezpośrednie sygnały, czy jako firma odnosimy sukces, czy nie. Oprócz analizowania miar stricte finansowych, będących odzwierciedleniem efektywności w przeszłości (finanse są jak lusterko wsteczne, widzisz to, co pozostawiasz za sobą, wysokość sprzedaży, wysokość kosztów...), patrzysz też do przodu i umiejętnie oceniasz. Widzisz rynek, który daje ci jasną odpowiedź dotyczącą prognozowanego sukcesu. Jeśli twoje produkty lub usługi nie odpowiadają oczekiwaniom rynkowym, wyniki tego masz natychmiast. Sprzedaż spowalnia, dynamika hamuje, musisz się wtedy zastanowić, jak doprowadzić firmę do zwiększonej konkurencyjności. Jaką strategię przyjmą, by zwiększyć przewagę konkurencyjną? Jakich modeli biznesowych użyć, by zidentyfikować i zwiększyć wartość ofertowaną klientowi? Słowem, szukasz innowacyjnych pomysłów, które mają zwiększyć potencjał finansowy firmy.

Po drugie, jeśli pozycja na rynku jest jeszcze w miarę dobra, wskaźnikami mogą być firmy powiernicze, rada nadzorcza (w zależności od wielkości przedsiębiorstwa) lub bank, który poinformuje o obniżeniu ratingu, wzmacniając natychmiast twoją świadomość konieczności podjęcia pewnych kroków w celu zapewnienia długoterminowej egzystencji przedsiębiorstwa. Dysponujemy przecież szeregiem narzędzi, prostych i dobrych systemów IT, które dostarczają niezbędnych informacji i pomagają ci właściwie zarządzać przedsiębiorstwem. Może masz wdrożony controlling. Dzięki temu wiesz, jakie produkty czy grupy produktowe są rentowne, a które wykazują straty. Jacy klienci, kupując u ciebie, zostawiają nadwyżki, z których wciąż masz zysk, a którzy, mimo że masz na nich marże pokrycia pierwszego stopnia, w ostatecznym rozrachunku okazują się nierentowni, bo np. proces obsługi ich jest tak długi i generuje tak wysokie koszty, że cały wypracowany na nich zysk zostaje automatycznie skonsumowany. Słowem, masz lub możesz mieć pełną informację na temat tego, w jakiej kondycji jest twój biznes. Masz monitoring, który pokazuje ci czerwoną chorągiewkę ostrzegawczą, gdy poruszasz się poniżej bezpiecznego progu.

Na co jednak składa się twoja osobista dobra kondycja i planowanie w roli nestora poza firmą? Jak się zabrać do oceny? Nieodzowne jest oczywiście przekonanie, że musisz zadbać o to, abyś wraz z twoją firmą i ty był w dobrej kondycji. W firmie zarządzasz. Działasz strategicznie, robisz długookresowe plany. A jak wygląda to... w twoim życiu? W twoim osobistym życiu? Program utrzymania dobrej kondycji przez właściciela nie dotyczy twojego... stanu zdrowia. O tym (mam nadzieję) nie muszę ci przypominać! Chodzi o to, byś zastanowił się nad kilkoma ważnymi dla CIE-BIE odpowiedziami. To właśnie pełna i szczerza konfrontacja ze związanymi z istotnymi kwestiami przygotuje cię do zainicjowania zmian sukcesyjnych.

W ramach całego procesu będziesz szukał odpowiedzi na pytania takie, jak:

1. Jakie mam oczekiwania wobec własnego życia? Co chciałbym jeszcze w życiu zrobić? Jakie mam pasje, których dotąd nie zrealizowałem? Jakie mam priorytety?
2. Jak długo chcę aktywnie pracować w firmie?

3. Jak chciałbym przeprowadzić swoje odejście z życia zawodowego?
4. Jak ma wyglądać proces następstwa? Jakie rozwiązania wchodzi w grę? Następstwo w rodzinie? Następstwo spośród pracowników? Sprzedaż firmy?
5. Jakie potrzeby mają moje dzieci? Wnuki? Co jest ich szczęściem i pasją? Jakie mają talenty?
6. Czy będę zabezpieczony po przejściu na emeryturę? Czy moja żona będzie zabezpieczona finansowo na wypadek mojej nagłej śmierci lub choroby? Co w nagłej sytuacji byłoby z moją firmą?
7. Jak chcę podzielić swój majątek wśród spadkobierców? Czy i jak chcę zachować kontrolę rodziny nad firmą? Jak to zrobić?

Ale po kolei. Bo to tylko niektóre z pytań... Ich kompleksowość jest duża i na różnych etapach procesu będziesz szukał kolejnych odpowiedzi. Już wiesz, domyślasz się, że sukcesja nie jest zadaniem prostym. Zastanów się więc... czy w ogóle tego chcesz? Żeby to ustalić do tej książki dołączone są narzędzia, kwestionariusze, formularze, które mają pomóc tobie i pozostałym uczestnikom sukcesyjnej gry.



Czy buduję firmę wielopokoleniową?

Przekazanie firmy będzie wymagało od ciebie nie tylko woli przetrwania na rynku i umiejętności, które umożliwią kontynuację działalności firmy, lecz również chęci utrzymania firmy w rękach rodziny. Zanim proces się rozpocznie, zanim wszystkich zaangażujesz, zastanów się, czy tego chcesz. Czy chcesz, by twoje dzieło trwało dalej, pomimo tego, że to nie ty będziesz nim zarządzać i podejmować decyzje biznesowe? Z drugiej strony, czy myślisz, że w twojej rodzinie jest wola i możliwość sukcesji?

Założmy, że przeszedłeś ten króciutki test, wiesz już doskonale, że tak, chcesz, żeby twoja firma

była początkiem wielopokoleniowego przedsiębiorstwa. To twoje marzenie. Teraz więc sprawdź, czy... jesteś na to gotów? Ważne jest, czy rzeczywiście świadomy jesteś tego, z czym wiąże się proces sukcesji. Jakie decyzje przed tobą? Co będziesz musiał postanowić, zrobić, zakomunikować? Jaką masz świadomość tego, co to tak naprawdę oznacza? Jakie kluczowe zadania przed tobą stoją? Co będzie wymagało szczególnej determinacji, a może i... odwagi? Które sprawy będą trudne? Przeprowadź...

Audyt gotowości właściciela do procesu sukcesji



Dzięki temu kwestionariuszowi zbadasz, czy wiesz, co tak naprawdę cię czeka! Do tej pory masz już pewne wyobrażenie, jakie tematy będą ważne, które z nich będą konieczne. Będziesz mógł bardziej świadomie powiedzieć: zaczynamy! Tak naprawdę nigdy nie będzie tego właściwego momentu. Zawsze będziesz czuł, że wciąż masz czas, że jest za wcześnie. Jeśli jednak oba testy wykażą, że masz świadomość, z czym ten proces się wiąże, jak trzeba się do niego przygotować, ile powinien trwać i dlaczego jest ważny, i jeśli sam przed sobą uznasz, że mimo wszystko – jesteś gotowy, gratulacje!

Zrobicieś PIERWSZY MIŁOWY krok!

4.2. krok drugi przeanalizuj sytuację wyjściową

Dobre relacje w rodzinie nigdy nie powstają przez przypadek,
zawsze są osiągnięciem jej członków
James H. S. Bossard

Decyzja podjęta, słowo się rzekło. I co dalej? Ważne jest, byś na tym etapie przeanalizował, jaką masz sytuację wyjściową.

Czy masz co przekazać? Czy firma nadaje się do przekazania? Czy twoje dzieci będą w stanie samodzielnie podejmować decyzję? Myślałbyś o oddaniu zarządzania juniorowi, nawet gdyby nie była to twoja córka/syn? Czy chciałbyś zarządzać tą firmą, nawet gdybyś nie był synem czy córką założyciela?⁵⁹

Za rozwojem każdej firmy stoi niezwykła przedsiębiorczość jej założyciela. Twoja siła. Dzięki niej z ogromną determinacją pokonywałeś różne trudności, radziłeś sobie z początkującą polską gospodarką, która z jednej strony dawała ogromne możliwości wszystkim tym, którzy chcieli włączyć się w budowanie kapitalizmu, z drugiej jednak strony trzeba było nie lada odwagi, a czasem nawet i sprytu, by nie paść ofiarą nieudolnego wciąż jeszcze aparatu urzędowego. Udało się. Dziś historia firmy liczy się już w dekadach. Zgromadziłeś doświadczenie, wiedzę, zdobyłeś pozycję rynkową, uznanie klientów, zaufanie partnerów, pracowników. To wszystko jest realizacją twojego planu. Twojego marzenia!

Analizując sytuację wyjściową, cofnij się do więc do... początków firmy. Przypomnij sobie, co było siłą napędową twoich działań. Jakie marzenie popychało cię do przodu? Jakie miałeś pasje?

⁵⁹ P. May, C. Sies, Unternehmensnachfolge leicht gemacht, INTES Akademie, Bonn 2000, s 23.

Co chciałeś zrealizować? Co było najważniejsze dla ciebie, gdy myślałeś o rozwoju firmy? Jak to zrobiłeś? Jaki talent pomógł ci w realizacji tego zadania? Jakich miałeś pierwszych klientów? Dla czego ci zaufali? Z czego byłeś najbardziej dumny? A co było twoją największą porażką...? W jaki sposób myśli się o przyszłości firmy? Jakie są plany rozwoju?

Opowieści firmowe



Opowieści (ang. stories) o firmie są nieocenionym źródłem wiedzy dla przyszłych pokoleń. W codziennym zabieganiu, w czasach, w których króluje Internet, smartfon i tablet, szczególnej wartości nabiera historia opowiedziana przez właściciela firmy. Historia, która wyjaśnia twoje motywy działania, pasje czy decyzje. Pomaga zrozumieć pozostałym członkom rodziny i pracownikom dzieje firmy, jej wartości i kontekst biznesowy. Pomaga określić, jakie były kluczowe czynniki sukcesów w firmie. W opowieściach, które funkcjonują w firmie rodzinnej, bohaterami są zarówno członkowie rodzin, jak i pracownicy spoza rodziny. Ciekawe jest uświadomienie sobie, jaka historia tworzy tożsamość firmy. Zapis takich historii może mieć niezwykłą wartość dla sukcesora i dla przyszłych pokoleń sukcesorów. Ale myślę, że... również i dla ciebie. W historii twojej firmy jest zapisanych wiele odpowiedzi, które mogą być ważne dla ciebie teraz, gdy planujesz jej przyszłość. Czerpiąc ze wspomnień, możesz przymierzyć się do zaprojektowania przyszłości. Tu ważna będzie odpowiedź na pytanie, czy ten plan, który miałeś lata temu, to, co było dla ciebie ważne, może być tak samo ważne dla kogoś tobie bliskiego. Czy marzenie, które napędzało rozwój tej firmy, można przekazać dalej? Czy masz zespół, który myśli podobnie? Czy firma przygotowana jest organizacyjnie na zmianę?



Test dojrzałości organizacyjnej

Sprawdź, czy organizacja firmy umożliwi jej prowadzenie przez sukcesora? Jasny podział pracy, określone procedury i system informacji cechują dobrze zorganizowaną firmę rodzinną. A przecież im lepiej zorganizowana firma, tym łatwiej będzie ci przekazać zarządzanie wybranej osobie. Jasny podział pracy, określone procedury i system informacji umożliwiają działanie firmy nawet podczas okresowej nieobecności szefa. Inaczej to wygląda, gdy działanie firmy opiera się na „ręcznym” sterowaniu i to ty podejmujesz wszystkie decyzje i na bieżąco określasz sposób wykonania zadań. Wtedy twoja nieobecność hamuje funkcjonowanie firmy, pracownicy nie wiedzą, co i jak mają robić. Zanim się oburzysz, przeanalizuj, na jakim etapie rozwoju organizacyjnego jest twoja firma i z jakimi wyzwaniami zarządczymi będzie się mierzył sukcesor po jej przejęciu. Zaraz potem warto również sprawdzić, czy siła, która tkwi w zasobach ludzkich twojej firmy, pozwala na to, by twoje marzenie kontynuować?



Siła zasobów ludzkich

Czy rzeczywiście masz silny zespół, który potrafi działać samodzielnie, budować przewagę konkurencyjną twojej firmy? Zasoby ludzkie są niezmiernie ważną wartością w firmie. Ich rozpoznanie będzie szczególnie istotne również dla przyszłego sukcesora, który powinien wiedzieć, jakim kapitałem intelektualnym dysponuje oraz jaki zakres kompetencji mają jego przyszli pracownicy. Możesz sprawdzić, jak silny jest twój zespół i jakie wsparcie w dalszym rozwoju firmy będzie miał przyszły sukcesor. Na zakończenie „testów obowiązkowych” zrób jeszcze:



Plan finansowania sukcesji jest krytyczny w całościowym procesie przekazania firmy. Ocenienie potrzeb finansowych następców oraz wycena ich majątku i możliwości finansowania życia po odejściu z firmy jest podstawą do podjęcia decyzji o formie finansowej sukcesji.

Musisz przemyśleć, czy firma będzie przekazana w ręce sukcesora w postaci spadku, darowizny, czy jednak zostanie sprzedana (por. Ile warta jest firma?). Każda z tych opcji pociąga za sobą inne konsekwencje finansowe. Musisz je przeanalizować, biorąc pod uwagę nie tylko przekazanie firmy sukcesorowi, ale także przekazanie pozostałego majątku innym dzieciom, a przede wszystkim zapewnienie sobie i swojej małżonce, swoim bliskim, godnego życia „na emeryturze”. Narzędzie pomoże ci w ocenie obecnego stanu majątku oraz oszacowaniu twoich finansowych potrzeb.

Jeśli te testy (test: dojrzałości organizacyjnej + siła zasobów ludzkich + plan emerytalno-finansowy) pozwolą ci stwierdzić, że masz firmę, która jest wewnętrznie, strukturalnie i finansowo przygotowana do zmiany na poziomie zarządczym, możesz kontynuować proces 7 kroków. Jeśli jednak okaże się, że do tej pory nie wykształciłeś firmy, która może być niezależna od ciebie, to albo – jeśli jest to możliwe – zacznij wprowadzać odpowiednie zmiany na poziomie organizacyjnym (wyniki testów wskażą ci od razu obszary, które trzeba poprawić), albo – jeśli nie chcesz lub nie masz czasu tego robić – rozważ po prostu alternatywę sprzedaży firmy. To ostatecznie lepsze rozwiązanie niż skazywanie jej na powolną dezorganizację i utratę wartości rynkowej. Wycenami zajmują się fachowcy i eksperci, z których porad z pewnością warto skorzystać. Możesz też dać to zadanie swojemu dyrektorowi finansowemu. Tu znajdziesz informacje na temat najprostszych sposobów stosowanych wycen przedsiębiorstwa:



Ile warta jest firma

Rozważając warianty sukcesji, właściciel firmy zadaje sobie pytanie, ile warta jest jego firma. To pytanie jest kluczowe w sytuacji, kiedy właściciel nie znajdzie odpowiedniego sukcesora, który chciałby i mógłby kontynuować jego dzieło. Wówczas jedną z alternatyw jest sprzedaż przedsiębiorstwa innemu podmiotowi działającemu na rynku. Jak bez pomocy specjalisty wstępnie ocenić wartość przedsiębiorstwa i przygotować się do negocjacji z potencjalnymi kupcami firmy? Pojawia się coraz więcej „trudnych pytań”. Dobrze jest mieć kogoś, z kim możesz porozmawiać na temat całego procesu.

Znajdź moderatora procesu

Moderator procesu to osoba, która pomoże ci przeprowadzić proces sukcesji. Ktoś zaufany, kto zna ciebie, twoją firmę. Ktoś, kto dobrze ci życzy. Może to być ktoś pracujący w twojej firmie od lat, do kogo masz zaufanie. Może też być to ktoś z rodziny, dobry przyjaciel, serdeczny znajomy. A może ktoś, kogo nie znasz, a kto zna się na prowadzeniu takiego procesu? Dobry coach lub mentor. Ktoś, kto na podstawie narzędzi dołączonych do niniejszej książki będzie wiedział, które pytania są właściwe i kiedy jest właściwy czas, by je zadać i szukać odpowiedzi. Taki „dobry duszek” całego zamieszania.



Pierwsze odkodowanie

Już wiesz, że w naszym projekcie KODY WARTOŚCI zachęcam do tego, by rzeczywiście odkodować wartości. Żeby wspólnie nazwać to, co ważne i co warto przekazywać dalej, w ramach budowania

silnej, długowiecznej firmy. Pierwsze odkodowanie to pierwsze, najprostsze narzędzie do rozpoczęcia myślenia kategoriami wartości.

Czy w ogóle masz kogoś w gronie twoich najbliższych osób, kto chciałby przejąć odpowiedzialność za firmę? Nie tylko ją „dostać”, ale też rzeczywiście nią zarządzać? Naprawdę... kontynuować twoje marzenie? Pamiętaj, że sukcesja to przekazanie: władzy (zarządzania), własności (może być z czasem) i wiedzy. Więc... czy masz dobrego kandydata? Kogo widziałbyś w roli osoby odpowiedzialnej za prowadzenie firmy?

Wraz z „dobrym duszkiem” procesu możesz przygotować się do znalezienia odpowiedzi na trzy kolejne testy z zakresu potencjału ludzkiego.

Po pierwsze: jakie kompetencje ta osoba powinna według ciebie mieć? Czyli jaki jest:

Profil przyszłego sukcesora



Jeśli nie znalazłeś kandydata w rodzinie, to czy byłbyś gotów oddać zarządzanie firmą osobie z zewnątrz? Jakie musiałaby mieć doświadczenie? Kto byłby twoim idealnym kandydatem? Nie personalnie, tylko patrząc przez pryzmat umiejętności, wykształcenia, cech osobowych. Decyzja, komu przekazujesz firmę rodzinną, kto ma nią zarządzać, jest bardzo trudna. Nie podejmuje się jej z dnia na dzień. Ważne jest też, by uwzględnić długoletni proces przygotowania sukcesora do roli właściciela i głównego decydenta odpowiedzialnego za losy biznesu i rodziny. Kształtowanie cech „sukcesorskich” powinno rozpocząć się od określenia profilu następcy idealnego z punktu widzenia specyfiki branżowej biznesu, oczekiwań interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych firmy rodzinnej.



Diagnoza kompetencji i potencjału wśród przedstawicieli rodziny i obecnych pracowników

Po drugie, twój moderator procesu wspierający cię w procesie sukcesji powinien pomóc ci w diagnozie, kto ma predyspozycje do bycia sukcesorem. Z tego powodu ważne jest zdiagnozowanie kompetencji, jakie posiadają członkowie rodziny, jak również pracownicy.

Ciekawe, czy... pomyślałeś o wszystkich? Jak ustaliliśmy wcześniej, każdy człowiek posiada wewnętrzne filtry wynikające z doświadczenia, wykształcenia, oczekiwań, wartości czy przekonań o świecie. Te przekonania mają także odzwierciedlenie w decyzjach podejmowanych przez właścicieli firm rodzinnych w obszarze poszukiwania sukcesora. Zdarzają się sytuacje, w których właściciele koncentrują się tylko na męskich przedstawicielach rodziny, zakładając, że najstarszy syn przejmie przedsiębiorstwo⁶⁰. Efektem takiego nastawienia jest niedostrzeżenie potencjału managerskiego kobiet pracujących w rodzinnej firmie. Więc teraz sprawdź, czy pomyślałeś o wszystkich potencjalnych sukcesorach, i włącz...



Różowe okulary

Mając je na nosie, pomyśl o wszystkich kandydatkach, które mógłbyś wziąć pod uwagę. Dziewczynach, które w procesie sukcesji często są pomijane. Ale... nie w twoim przypadku. Pomyśl więc o wszystkich tych mądrych córkach, synowych, chrześniaczkach, bratanicach, które mają kompetencje, umiejętności i chęć działania. Zrównaj szanse. Masz w zasięgu swoich myśli tak

⁶⁰ Badania projektu Kody Wartości wykazały, iż w firmach rodzinnych panuje niechęć właścicieli do wyboru kobiet i osób spoza firmy na swoich następców: aż w 40% firm właściciel wybierze na sukcesora najstarszego syna, tylko w 17% najstarszą córkę [Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, red. A.Lewandowska, Poznań 2013].

dziewczyny, jak i chłopców. Pomyśl o wszystkich dobrych, potencjalnych kandydatach, którzy mogą spełniać opisany przez siebie wcześniej profil kandydata idealnego! Czy znalazłeś taką osobę? Zastanawiasz się, czy... dałaby radę?

Alternatywnie rozważ, czy gdybyś nie miał nikogo z rodziny (potencjalnego sukcesora czy sukcesorki), byłbyś skłonny zatrudnić managera zewnętrznego? Sprawdź to za pomocą narzędzia:

Zwiększamy krąg zaufania



Wiem, że to może być zderzenie dwóch światów. Zarządzając firmą, prowadziłeś ją według własnych zasad, przekonań, na miarę własnych umiejętności zarządczych. Może być tak, że nigdy się ich nie uczyłeś, działałeś intuicyjnie. Wierzyłeś w powodzenie przedsięwzięcia i ta wiara była cenniejsza niż dziesięć dyplomów, kursów, certyfikatów. Manager ma wykształcenie, doświadczenie, wie, jak zarządzać, żeby podnieść skuteczność firmy. W przypadku gdy nie chcesz albo nie możesz aktywnie uczestniczyć w życiu firmy, a nie masz kandydata do zarządzania nią wśród dzieci albo są one jeszcze za małe lub nieprzygotowane do przejęcia firmy, dobrym rozwiązaniem może być zatrudnienie wykwalifikowanego managera zewnętrznego. Manager może wprowadzić wiele pozytywnych zmian, o których zarządzający jako członkowie rodziny nigdy by nie pomyśleli. Warto jednak sprawdzić, czy na pewno kieruje się takimi samymi wartościami jak właściciel i rodzina oraz czy jego wizja przyszłości firmy byłaby taka sama jak wizja właściciela.

Domyślam się, że mogą nie być to dla ciebie łatwe tematy i przemyślenia. Może macie różne oczekiwania związane z procesem. Inaczej myślą dzieci, inaczej współmałżonkowie. Dzieciom będzie zależało na szybkim wejściu do firmy. Przejęciu odpowiedzialności, zadań, własności. Albo – wręcz przeciwnie. Może czujesz, że tak naprawdę żadne z nich nie ma chęci kontynuować tego, co razem z żoną zaczynaliście lata temu? Każde z nich ma swój pomysł na życie? Ale, co zdarza się również często, nie mówią tego rodzicom, by nie sprawić im przykrości? Tym bardziej trzeba rozmawiać. Szukać tego, co dla waszej rodziny i dla waszego biznesu jest najlepsze.



Pierwsze oficjalne spotkanie rodzinne

W zestawie z narzędziami przygotowaliśmy dla Ciebie skrypty do moderacji spotkań rodzinnych. Przy okrągłym stole. W dobrej atmosferze. Spotkania mogą odbywać się u Ciebie w domu, ale możesz organizować je również na wyjeździe. Zapraszając wszystkich członków rodziny. Po co to robić? Nie tylko by wspólnie dobrze spędzić czas i ze sobą rozmawiać. Chodzi o coś więcej. Przygotowujesz się na „marsz” wielopokoleniowy, więc Twoje zadanie polega też na tym, aby odpowiednio wyposażać wszystkich biorących udział w sztafecie pokoleń. W siłę, w odpowiednie wartości, wspólne zdefiniowanie istoty tego marszu.

Tak więc celem takich spotkań jest m.in.:

- budowanie silnej rodziny,
- budowanie silnego biznesu,
- diagnoza wartości, tradycji i historii rodziny,
- określenie misji rodziny,
- wspólne przygotowanie rodziny do sukcesji,
- planowanie przyszłej własności w firmie rodzinnej,
- planowanie udziału członków rodziny w firmie rodzinnej,
- rozwiązywanie konfliktów.

Na pierwszym spotkaniu wiele się powinno wyjaśnić. Ważne jest, by każdy, kogo zaprosisz na takie spotkanie, przygotował się do niego. By dzieci przemyślały sobie, czy wyobrażają sobie pracę w tej firmie? Z rodzicami? I później samodzielnie? Czy dadzą radę? Jak one oceniają Ciebie – czy myślą, że potrafisz zrezygnować z pracy? Zostawić im samodzielność? A może w ogóle nie myślą o pracy na rzecz firmy rodzinnej, bo mają inne cele życiowe? Czy przemyślały, kim naprawdę chcą w życiu być? Jakie role życiowe odgrywać? W jakim otoczeniu pracować? Czy to otoczenie biznesowe? A może zupełnie nie? A może w duszy Twojego dziecka dusza artysty gra? A ono boi się odezwać, bo przecież jego powinnością jest kontynuacja dziedzictwa?

Wraz ze współmatronką (matronkiem) przemyśl również, czy dzieci, które wychowaliście (oczywiście, że miałeś wpływ na ich wychowanie, nawet gdy cię nie było, bo do późna w nocy siedziałeś w warsztacie...), przygotowane są do samodzielności? Czy wychowaliście ich na niezależnych młodych ludzi, gotowych do własnego zdania, własnych wyborów życiowych? Wychowanie ma na celu pomóc dziecku stać się niezależnym od rodziców i nauczyć je dokonywania życiowych wyborów. Mądra miłość rodzicielska zachęca do samodzielności, indywidualności i niezależności. To ważna refleksja, bo przecież chodzi teraz też o ich przyszłość. Jeśli zastanawiasz się nad odpowiedzią, zajrzyj do kwestionariusza:

Wychowanie do samodzielności



Fundamentalne zadanie rodziców: wychowywanie odpowiedzialnych dorosłych, którzy mają wysokie poczucie własnej wartości i mogą samodzielnie i niezależnie funkcjonować w tym świecie. Czy jeśli zaprosisz dzieci do współodpowiedzialności za firmę, a nie będzie to ich życiowym marzeniem, będą miały siły i niezależność, by ci o tym powiedzieć? Czy twoje dzieci są wychowane w duchu niezależności? To bardzo ważne pytanie, na które szukasz odpowiedzi ty, ale też... twoje dzieci.

Bo wśród dzieci z firm rodzinnych dość powszechne jest myślenie, że skoro rodzice założyli dobrze prosperującą firmę, to niejako „moim obowiązkiem” jest jej przejęcie i dalsze pomnażanie rodzinnego majątku. Rzeczywiście tak jest, że rodzice czasami stawiają dziecko w trudnej sytuacji, wywierając podświadomie presję związaną z dalszym prowadzeniem biznesu. Mam nadzieję, że jesteś tu chlubnym wyjątkiem i nie przemycasz przy każdej okazji stwierdzeń typu: „Synu, popatrz, to wszystko kiedyś będzie twoje”, zakorzeniając mu przy tym, że przecież jego ścieżka życiowa została określona w momencie jego narodzin.

Pozwól na małą dygresję. Każdy człowiek posiada w sobie bardzo prosty mechanizm, który na-

wołuje go do robienia rzeczy przynoszących w efekcie końcowym bardzo niewymierną korzyść: uczucie szczęścia. Dla każdego jednak szczęście definiowane jest inaczej – mężczyźni, kobiety, dzieci, rodzice, dziadkowie, wnuki, córki, synowie, teściowie, zięciowie pojmują to, co daje im szczęście, w inny sposób.

Pamiętaj o tym, rozpoczynając myślenie o sukcesorze, sukcesorze – bo bardzo często, starając się coś osiągnąć, wkładasz wiele wysiłku w coś, co daje szczęście... tylko tobie! A nie osobie, dla której wydaje ci się, że tyle poświęciłeś. Zanim podejmiesz jakieś działanie, które ma na celu uszczęśliwienie drugiej osoby – POROZMAWIJ z nią o tym! Dowiedz się, czy to, co zamierzasz zrobić, na pewno przyniesie oczekiwany rezultat i czy osoba, dla której się starasz, ma taki sam pogląd na twoje zamiary! Dla dziecka przede wszystkim – podjęcie decyzji o drodze zawodowej jest ważnym wyzwaniem. Warto przeanalizować możliwe opcje i rozważyć, co stanie się po wyborze każdej z nich. Aby przemyśleć, czy przejęcie firmy jest zgodne z pragnieniami wewnętrznymi, twoje dziecko może skorzystać z narzędzia:



Własna tożsamość zawodowa

To twoje 7 milowych kroków w procesie sukcesji. To ty jesteś inicjatorem procesu i zarządzasz całą tą podróżą. Ale... nie idziesz sam! Na różnych etapach podróży zapraszasz kolejne osoby, które są ważne! Dla ciebie i dla firmy!

Na etapie diagnozy sytuacji wyjściowej czeka cię szczerza i dobra rozmowa z rodziną. Ze wszystkimi, dla których i ty, i firma jesteście ważni. Wydaje ci się, że oni wszystko wiedzą. A jeśli nie wiedzą, to się domyślają. Otóż... zapewniam cię, brak komunikacji jest jednym z najpoważniejszych błędów w procesie sukcesyjnym! A im więcej rozmawiacie na te tematy, tym większa szansa, że wspólnie znajdziecie najlepsze rozwiązania.

Córka też może dowodzić



Jeśli po waszym zjeździe w toku rozmów i dyskusji ustaliliście, że stery mogłaby objąć któraś z pań, można dodać jej odwagi narzędziem budującym świadomość tego, że kobiety posiadają naturalne kompetencje kierownicze i czasem mogą spełnić się nawet lepiej niż panowie. W narzędziu tym zaprezentowane są sylwetki sukcesorek prowadzących z powodzeniem firmę rodzinne. Zapoznanie się z tymi historiami może stać się motywujące, by takie rozwiązanie zastosować w waszej firmie.

A teraz najtrudniejsze. **AUTOCOACHING – ŻYCIE PO ŻYCIU w firmie**



Czytałam, badałam, słuchałam wypowiedzi właścicieli wielu firm (tych w Polsce i tych za granicą) i powiem ci, że jednym z najtrudniejszych etapów procesu sukcesyjnego jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, co jest ważne dla ciebie **OPRÓCZ** firmy, którą prowadzisz. Problem ten jest jeszcze ważniejszy, jeśli dotyczy tych właścicieli, którzy firmę zakładali. Wciąż żywe są twoje wspomnienia tamtych lat, wyzwań i trudności, które musiałeś pokonać, aby stworzyć dzisiejsze dzieło. Jeśli w ogóle chcesz mieć nadzieję na to, że będziesz umiał zostawić firmę, to w całym procesie planowania i przeprowadzania sukcesji musisz znaleźć odpowiedź na pytanie, czy istnieje życie „po życiu w firmie”...

I czy... naprawdę musisz go szukać?

Właściciele firm, którzy nie mają innych zainteresowań, mogą mieć problemy z przystosowaniem się do nowej sytuacji, kiedy proces sukcesji się zakończy⁶¹. Wydaje się zatem, że to przesądzone – trzeba rozejrzeć się za nowymi wyzwaniami. Tylko czym zrekompensować dotychczasowe osobiste korzyści z bycia szefem? Jak wykorzystać zgromadzony przez lata kapitał wiedzy i doświadczeń biznesowych? Na co przeznaczyć energię i czas, których firma już nie będzie potrzebować w takim wymiarze jak dotychczas? Z myślą o tym, że poszukiwanie tych „nowych aktywności”

⁶¹ C. Aronoff, S. McClure, J. Ward, Sukcesja w firmach rodzinnych, MiP 2012, Warszawa, s.28.

może zająć ci trochę czasu, sięgnij więc po narzędzia, które mają przybliżyć cię do tego, by określić własne cele, aktywności, obszary niezwiązane z firmą.

Do tej grupy narzędzi należą:

- Autocoaching – życie po życiu,
- Dodaj mi skrzydeł,
- Lustro wieku,
- Nowa perspektywa,
- 100 dni po sukcesji,
- Przymierzalnia aktywności.

Wybierz te z nich, które spodobają ci się najbardziej! Sięgaj do nich w różnych momentach dopóty, dopóki rodzina i najbliżsi nie usłyszą o twoim nowym pomysle na siebie!

Korzystaj z wybranych narzędzi, aż znajdziesz w końcu coś, co będzie twoją inspiracją do wyjścia z firmy i wejścia w nowy obszar! Im wcześniej zaczniesz szukać tego potencjału, tym lepiej. Nie będę omawiać tych narzędzi w kolejnych krokach - traktuj korzystanie z tej grupy dowolnie. Zasady są tylko trzy:

- po pierwsze: zacznij jak najwcześniej,
- po drugie: bądź otwarty na wyjście ze strefy komfortu, którą masz teraz (siedzisz na z góry upatrzonej pozycji, jesteś przyzwyczajony do niej, do niezmiennych warunków, a ja cię tu... prowokuję do zmian),
- po trzecie: zrób pierwsze kroki na rzecz realizacji tych nowych aktywności! Próbuj, doświadczaj i ciesz się... życiem po życiu w firmie!

Wiem, że to nie jest proste zadanie. Jak się oderwać od tego, co kochasz? Czemu poświęciłeś tyle życia? Co jeszcze jest warte starań? Zaangażowania? Poświęcenia? Działania? Często nie miałeś ani sposobności, ani czasu, by zatrzymać się nad pytaniami, które zmuszają do znalezienia odpowiedzi kierujących życie. Działałeś, a twoje sukcesy, jak i porażki, były paliwem dla dalszych wyzwań. No i działałeś dalej. Do tej pory żyłeś firmą. Założyłeś ją kilkanaście albo i więcej lat temu. Sprzyjał ci los, dobrzy ludzie, twoje talenty, pierwsze zarobione pieniądze. Udało się. Rozwinąłeś firmę, z której dziś jesteś dumny. Patrząc wstecz, zastanawiasz się, jak wiele włożyłeś w to przedsięwzięcie. Nieprzespane noce, zarwane weekendy, najlepsze lata... Ta firma była całym twoim życiem.

A gdybyś miał wszystko inaczej ułożyć? Inaczej pokierować swoim życiem? Jakie ono byłoby wówczas? Co by cię definiowało? Interesowało? Gdybyś miał zacząć teraz jeszcze raz... Bez firmy. Inaczej. Jak byś to zrobił? Osobista transformacja będzie wymagać od ciebie odważnego wyjścia poza obszar własnego komfortu i znalezienia rekompensaty utraconych korzyści z bycia przywódcą w przedsiębiorstwie rodzinnym. Ale jestem pewna, że jako przedsiębiorczy, kreatywny i wciąż pełen życiowych sił człowiek znajdziesz coś interesującego, zachwycisz się tym i będziesz mógł powiedzieć: „Kończy się coś i coś się zaczyna”.

Na zamknięcie diagnozy swojej sytuacji wyjściowej możesz wraz z potencjalnym sukcesorem przeprowadzić test sprawdzający poziom optymizmu sukcesyjnego.

Barometr optymizmu



Każda sukcesja jest procesem indywidualnym, uzależnionym od wielu czynników firmowych i rodzinnych. Jakie według ciebie będą kluczowe czynniki sukcesu w przeprowadzeniu procesu sukcesji? Co pokazała ci cała ta diagnoza? Które z tych czynników będzie wam łatwo spełnić, a które trochę trudniej? Zobacz, jak postrzegacie razem to wyzwanie. Wasze podobne postrzega-

nie w zakresie rozumienia sukcesu firmy rodzinnej i determinujących go czynników jest sytuacją idealną. Uzyskanie takiej jednomyślności może być podstawą prawidłowej sukcesji.

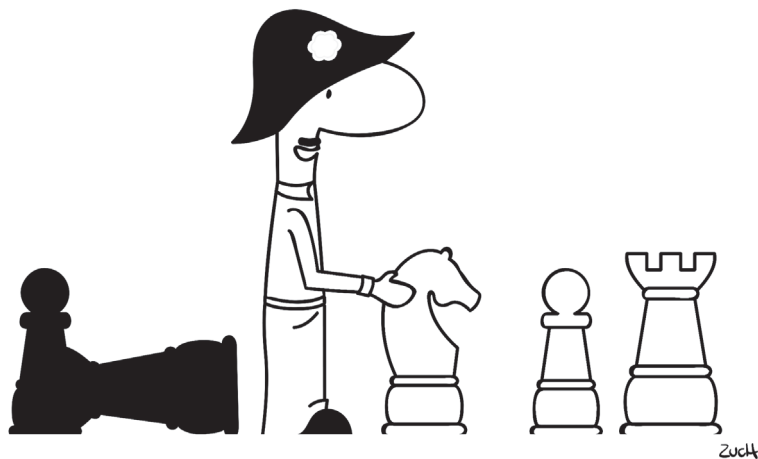
Zrobiłeś już pierwszy ogląd sytuacji. Masz większe rozeznanie tego, jak wygląda sytuacja, w której zaczynasz, co masz, czego nie masz, a mieć powinienes. Wiesz, na czym stoisz. Zdiagnozowałeś „punkt wyjścia”, więc...

...zrobiłeś DRUGI MIŁOWY krok!

4.3. krok trzeci zaplanuj proces sukcesji!

A teraz zamknij oczy. Ustaliles już pozycję wyjściową, zebralés informacje, za tobą pierwsze dyskusje. Ponieważ masz już pewną wiedzę o sobie, o przedsiębiorstwie i o potencjalnych sukcesorach, czas pomyśleć, jak według ciebie powinien wyglądać IDEALNY proces sukcesji. Kiedy powinieneś przystąpić do aktywnych działań? Już wiesz, że chcesz, by twoja firma była przekazana dalej. By budować ją dla kolejnych pokoleń. To sobie powiedziates na etapie pierwszym. Już zrobiles wstępne rozeznanie sytuacji, więc wiesz już więcej. Odpowiedzieliście sobie z rodziną, z twoimi dziećmi, na pytanie, kto chce, a kto nie chce aktywnie angażować się w firmę. Czas więc, aby sobie to wszystko dobrze zaplanować! Czas zrobić

dobry plan firmy bez ciebie oraz dobry plan ciebie bez firmy.



Czas zacząć konkretyzować rozważania. Pomyśl sobie, ile masz lat. Ile lat mają dzieci? Zaczynij od tego, kiedy rzeczywiście chciałbyś przekazać firmę. Odpowiedzialność za nią? Wiedzę? Władzę? Kiedy własność? Narysuj sobie oś czasu. Pamiętaj, że cały proces sukcesyjny, właściwie prowadzony, trwa ok 7-10 lat! To rzeczywiście proces! Nie jednorazowy akt nadania korony, po którym stary król abdykuje! Nie! Chodzi o wspólne przygotowanie następców do odpowiedzialności za firmę. O wykształcenie w nich kompetencji potrzebnych w branży, w firmie, w jej skutecznym i innowacyjnym dalszym prowadzeniu. Chodzi o współodpowiedzialność za pozostałych członków rodziny. Finansową, ale też pozafinansową. Wiele czynników musisz uwzględnić. Dlatego żeby czymś zarządzać (a tym procesem ewidentnie musisz zarządzać osobiście), musisz najpierw to zaplanować.

Przemyśl więc – jaki jest twój pomysł na przekazanie? Kiedy będziesz go urzeczywistniał? Jak chcesz przeprowadzić tę sukcesję...? Wewnątrzrodzinnie? Na zewnątrz?

Przemyśl też kwestie formy sukcesji:

- Władza i własność od razu;
- Władza od razu, własność stopniowo;
- Własność stopniowo, władza od razu;
- Własność stopniowo, władza stopniowo.

Dodatkowo ważne są kwestie finansowe związane z sukcesją. Zastanów się m.in.:

- jaka będzie forma finansowej sukcesji;
- kto kogo będzie sponać;
- ile osoba sponająca musi sponać;
- kiedy muszą nastąpić sponaty;
- ile osoba sponająca posiada majątku, a ile musi zdobyć;
- skąd pozyskać brakujący kapitał.

To również ważne kwestie, które musisz przeanalizować. Ale i... przedyskutować w gronie rodziny. Sprawdź najpierw, jak dalece jesteście zgodni co do tego, jak jesteście przygotowani do procesu sukcesji.

W jedności tkwi siła zespołu i powodzenie podejmowanych i wdrażanych decyzji. Powodzenie sukcesji ma również swoje korzenie w podobnych poglądach i wyborach oddającego i przejmującego firmę rodzinną. Jedność w podejmowaniu decyzji i planowaniu strategicznym pozwala na wykorzystanie efektu synergii z połączenia doświadczenia nestora i innowacyjnego spojrzenia sukcesora. Różnice podczas procesu sukcesyjnego mogą prowadzić do nieporozumień i konfliktów zarówno w obszarze biznesowym, jak i rodzinnym. Warto zadbać zatem, aby proces sukcesyjny przebiegał w atmosferze jedności. Stan ten możesz sprawdzić w czterech podstawowych obszarach sukcesji: relacji (psychologicznym), organizacyjnym, prawnym i finansowym.

Gram w zielone



Ten audyt nazwany jest „Gram w zielone”, gdyż gracze przy pomocy moderatora procesu (osoby realizujące funkcje HR) dokonują porównania odpowiedzi i wypełniają kolorami macierze dla każdej pary Nestor – Sukcesor I, Nestor – Sukcesor II, itd. Za każdą odpowiedź zgodną w okienko macierzy nanosi się kolor zielony, za zdania odmienne kolor czerwony. Za zdania odmienne, ale w których zdiagnozowana będzie gotowość do redefiniowania zdania, możliwa jest dalsza dyskusja i wypracowanie konsensusu – kolor żółty. Zbiór tak oznaczonych odpowiedzi pozwala na szczegółową klasyfikację problemów w poszczególnych obszarach, dzięki czemu można dostosować metody i techniki ich rozwiązania zgodnie z możliwościami firmy.

Teraz, gdy indywidualne pierwsze rozmowy masz za sobą, możesz zorganizować drugie spotkanie rodzinne:



Zatwierdzenie formy sukcesji

Jednym z głównych celów drugiego spotkania rodzinnego poświęconego formom sukcesji jest uświadomienie WSZYSTKIM członkom rodziny wielowątkowości i złożoności form sukcesyjnych. Już sprawdziliście, że istnieje wiele możliwych form sukcesji władzy i własności: począwszy od sukcesji wewnątrzrodzinnej (tj. przekazanie firmy dziecku), poprzez sukcesję zewnątrzrodzinną (np. sprzedaż firmy), aż do opcji mieszanych (np. wykup firmy przez pracowników kadry zarządczej). Bardzo ważnym elementem w procesie sukcesji jest też ustalenie kolejności sukcesji władzy i własności (Władza najpierw? Czy własność najpierw? A może równocześnie?) oraz długości faz przekazywania władzy i własności.

Podczas spotkania podsumujecie więc m.in., jakie są:

- wszystkie możliwe w waszej firmie formy sukcesji wiedzy, władzy i własności,
- wspólnie wypracowane plusy i minusy możliwych form sukcesji,
- wspólne decyzje dotyczącej formy sukcesji.

Wspólne wypracowanie plusów i minusów możliwych form sukcesji władzy i własności przez rodzinę oraz ostateczne podjęcie decyzji o formie sukcesji jest ważne i wymaga dobrego przygotowania. Dodatkowo, po ciekawej i konstruktywnej dyskusji będziecie już przygotowani, by zadecydować, w jakiej formie powinna przebiegać sukcesja:

- sukcesja władzy i własności: wewnątrzrodzinna (tzn. osoby spośród rodziny),
- sukcesja władzy i własności: zewnątrzrodzinna (tzn. osoby spoza rodziny, finansowanie zewnętrzne),
- sukcesja władzy: zewnątrzrodzinna/sukcesja własności: wewnątrzrodzinna,
- sukcesja władzy: wewnątrzrodzinna/sukcesja własności: zewnątrzrodzinna.

Wiele decyzji cię czeka. Może to też dobry moment by pewne rzeczy ustandaryzować? Omówcie

to na waszym drugim spotkaniu. Skrypt do jego przeprowadzenia znajdziesz w skrzynce narzędziowej.

Może warto przemyśleć sobie, czy któreś z tych wypracowanych decyzji, wniosków nie powinny być dla waszej rodziny regułą na kolejne pokolenia? By wspólnie ustalić, czym jest dla was wszystkich firma rodzinna. Czy to cudowna przedsiębiorcza szansa zawodowa, miejsce spełnienia i realizacji pasji? Czy po prostu miejsce zarabiania pieniędzy? A może w ogóle... klatka, w której utknąłeś na dobre? Czas na trudne pytania i szczerze odpowiedzi. Czy jest w ogóle co przekazywać? Jakimi zasobami dysponuje moja rodzina? W jaki sposób możemy wykorzystać te zasoby do realizacji twoich celów i celów innych członków rodziny? I czy jesteśmy zgodni w naszym myśleniu? Ustalenia możecie zapisać w formie dokumentu⁶²:

Ład rodzinny

Jasno określone zasady pomagają funkcjonować w rodzinie i w firmie. A często dopiero spisanie wspólnych ustaleń jasno precyzuje wzajemne obowiązki, oczekiwania czy prawa oraz pomaga wyjaśnić trudne kwestie. Rozpocząłeś już dyskusję nad zasadami pracy w rodzinnej firmie, finansowania poszczególnych członków rodziny z przychodów firmy czy monitorowania wkładu pracy w przedsiębiorstwo. Pytania, które znajdziesz w tym narzędziu, ułatwią ci zapisanie konkluzji w formie krótkiego dokumentu regulującego warunki współpracy.

Gdy ustalisz, jak chciałbyś, by wyglądała sukcesja, pomyśl jeszcze, co by było, gdyby zabrakło czasu na realizację tego planu. Albo inaczej: czy jest możliwa kontynuacja działalności firmy, w sytuacji nagłej, gdyby ciebie nie było. Kto może poprowadzić firmę, jakie są reguły dziedziczenia? Jeśli trudno jest ci wyobrazić sobie, co by się stało, gdyby nagle ciebie zabrakło, zajrzyj do narzędzi zawartych w dodatkowym przewodniku:

⁶² dla większych firm, alternatywą jest konstrukcja: Konstytucji Firmy Rodzinnej, por. K. Baus; Die Familienstrategie; Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, Gabler Verlag 2010, s.139-153.

Sytuacja nagłej sukcesji. Przewodnik SOS

Sytuacja nagłej sukcesji oznacza, że w momencie krytycznym, spowodowanym niespodziewanym zdarzeniem losowym (śmierć, wypadek, porwanie, utrata zmysłów, ślepa i nieodwzajemniona miłość, inne niebezpieczeństwa), właściciel nie może pełnić dalej swoich obowiązków i zaistniała potrzeba przeprowadzenia szybkiej, wymuszonej tą okolicznością sukcesji. Skoro to czytasz, pewnie masz się całkiem dobrze, jesteś zdrow jak ryba i wszyscy cię kochają. Oby było tak jak najdłużej. Mimo wszystko zachęcam do zrobienia takiej przymiarki: co by było, gdyby...

Liczne przykłady z praktyki gospodarczej pokazują, że jeśli właściciel firmy nie zadbał o płynną kontynuację swojego biznesu, to w trudnej i niezaplanowanej sytuacji skutkiem dramatycznego zdarzenia jest nie tylko osobista tragedia rodziny, ale i zachwianie podstawy jej bytu. To może doprowadzić nawet do upadku firmy, bo może być tak, że ani w firmie, ani w rodzinie nie ma przygotowanych żadnych procedur, jak należy postąpić, aby zachować rodzinny biznes.

Przejrzyj przewodnik, by na jego podstawie przygotować sobie pierwsze zadania. Co musisz zrobić w ramach swojego planu? Pewnie wybierzesz się też do prawnika, by również z nim ustalić ważne dla ciebie i twojego majątku zagadnienia, dlatego na podstawie przewodnika „Sytuacja nagłej sukcesji. Przewodnik SOS” zrób sobie listę pytań, które będziesz chciał mu zadać. Będziesz lepiej przygotowany do spotkania.

Prawdziwe przywództwo opiera się na mądrym wyznaczaniu celów wynikających z potrzeb zespołu oraz takim zarządzaniu talentami, wiedzą i umiejętnościami wszystkich pracowników, aby osiągać założone efekty. Czy plany i zamierzenia właściciela związane z planowaną sukcesją są znane pracownikom? Jakie trudne obszary można zidentyfikować? Które z nich trzeba wyjaśnić? Teraz możesz „zagrać w zielone z pracownikami”.

Gramy w zielone — Pracownicy



I tak wszyscy się domyślają! Lepiej, żeby wiedzieli od ciebie. Co planujesz, kiedy, jak. Zmiana sukcesyjna wywołuje silne emocje nie tylko u najbardziej zainteresowanych, czyli w gronie rodziny i właścicieli, ale także wśród pracowników, dla których zmiana sukcesyjna oznacza nowego szefa i zmianę kultury organizacyjnej. Dlatego warto najpierw sprawdzić, w jakich obszarach pracownicy powinni mieć więcej informacji, niż mają, które obszary wydają się z ich punktu widzenia trudniejsze.

Alternatywnie, jeśli to narzędzie wyda ci się zbyt skomplikowane, możesz użyć prostszego testu

Audyt gotowości zmian sukcesyjnych — Pracownicy



Zbadanie takiej gotowości jest bardzo istotne. Często bowiem jest tak, że planując sukcesję, właściciele skupiają się na twardych aspektach związanych z zabezpieczeniem majątku, finansami, podatkiem od darowizny etc., zapominając jednocześnie, że przedsiębiorstwo tworzą nie tylko budynki i infrastruktura, ale również ludzie. Proces sukcesji wpływa w wysokim stopniu na pracowników firmy, dlatego konieczne jest przygotowanie ich do nadchodzących zmian. Ten audyt pomoże ci przeanalizować stopień przygotowania pracowników i ich nastawienie do zmian w organizacji wynikających z procesu sukcesji. Na podstawie zgromadzonej wiedzy będziesz mógł rozpocząć efektywny dialog z pracownikami na temat sukcesji.

Jeśli nie prowadzisz dialogu z pracownikami, nie mówisz, jakie masz plany wobec swoich następców, kogo bierzesz pod uwagę, kiedy chcesz to zrobić, narażasz się na snucie domysłów, plotek, spadek zaufania i zaangażowania pracowników. Oczywiście nie wpływa to dobrze na klimat pracy, efektywność zespołu ani na wyniki finansowe firmy. Każdy człowiek czuje się bezpiecznie i pewnie w środowisku, które zna. Dlatego komunikowanie procesu sukcesji – dużej zmiany, wprowadzenie nowego zarządzającego – jest kluczowe dla spokojnego i efektywnego działania firmy. Komunikuj swoje plany i decyzje!

Otwarte i zaplanowane informowanie o planach sukcesyjnych wewnątrz firmy i w rodzinie pomoże ci zminimalizować niepokoje wśród pracowników i członków rodziny, pogłębić klimat zaufania oraz zbudować partnerskie relacje.



Skuteczna komunikacja

Komu powinieneś powiedzieć o swoim planie? Rodzinie? Komu dokładnie? Bliższej rodzinie? Dalszej? Osobom zaangażowanym w firmę? Niezaangażowanym? Pracownikom? Którym i kiedy? Jak się do tego zabrać? Jak mam zaplanować wyjście z funkcji osoby odpowiedzialnej za działanie firmy? Jaki mam konkretny plan na moją aktywność po sukcesji? Co jest ważne dla grupy, z którą chcę rozmawiać? Co im powiem? Jaki będzie mój cel? Jak najlepiej przekazać im to, co planuję? Jakie narzędzia komunikacji zastosować, aby osiągnąć założone rezultaty? Kiedy powinienem rozpoczynać proces komunikacji, aby uniknąć niepotrzebnych plotek?

Moderator procesu sukcesji, jako osoba wspierająca cię w procesie tej ważnej zmiany, powinien również zadbać o poprawne konstruowanie komunikatów i zaplanować komunikację wewnętrzną tak, aby nie doszło do nieporozumień. Kluczowym elementem sukcesu jest otwarta komunikacja skierowana do zdefiniowanych grup interesariuszy przy wykorzystaniu narzędzi komunikacji wewnętrznej. Ważne jest więc ustalenie planu komunikacji.



Plan komunikacji wewnętrznej

Informowanie o planach sukcesyjnych wewnątrz firmy i rodziny pomoże uniknąć niepokojów wśród pracowników i członków rodziny, pogłębić klimat wzajemnego zaufania oraz zbudować partnerskie relacje. Konsekwencją braku informacji w procesie zmiany jest niechęć do nowych ustaleń, spadek zaufania i zaangażowania pracowników, co z kolei może przetożyć się na pogor-

szenie wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

Podsumujmy: jeśli ustalisz, jaki jest twój/wasz plan sukcesji, wiesz, jakie przesłanki determinują dobry dla was wybór, masz listę spraw, które chcesz omówić z prawnikiem, no i poinformowałeś wszystkich, że rozpoczęliście w firmie proces sukcesji – brawo!

zrobiłeś TRZECI MIŁOWY krok!

4.4. krok czwarty **odkryj wartości i biznesowy potencjał!**

Sukcesorzy nie mogą uczyć się na własnych błędach,
jeżeli nigdy nie mieli okazji ich popełnić.

Leon A. Danco,
prezes Center For Family Business

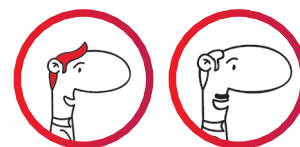
Ten etap jest chyba najbardziej intensywny w działaniu. Przed tobą wiele pracy i wiele... do odkrycia. Szukasz prawdziwych skarbów! Pozwól, że wyjaśnię.

W firmach rodzinnych niezmiernie ważne są wartości, którymi kieruje się właściciel podczas podejmowania decyzji biznesowych. Nie zawsze szybki zysk jest tu najważniejszy – w licznych przypadkach ważniejsze jest „trwanie” – bezpieczeństwo firmy i chęć, by przetrwała wiele pokoleń. W wielu firmach liczy się tradycja, jakość, zachowanie dobrych relacji z dostawcami i klientami, zadowolenie pracowników. A jako że właściciele myślą długookresowo, planując rozwój swojej firmy w perspektywie wielu lat, ważne jest, by zidentyfikować, jakie wartości ważne są z ich punktu widzenia.

Wyniki licznych badań wskazują, że źródłem trwania i rozwoju firm są główne wartości, a ściślej ujmując, silne poczucie świadomości własnych głównych wartości. Ich niezmiennosc wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi, tj. wdrażanie w każdym aspekcie działania firmy⁶³. O ile w fazie zakładania firmy twoje działania były determinowane wyłącznie twoimi własnymi, indywidualnymi wartościami, to z czasem w sposób naturalny zaczęły wpływać na kreowanie wspólnych wartości zaangażowanych pracowników. Teraz jest to jeszcze ważniejsze, bo w procesie sukcesji firmy konieczna staje się świadoma identyfikacja, a z czasem nawet umiejętne zarządzanie kluczowymi wartościami.

Dlatego bardzo ważne jest, by otworzyć swoją „skrzynkę skarbów” i sprawdzić, jakie macie w niej wartości. W skrzynce narzędziowej znajdziesz materiały warsztatowe, które pomogą ci zidentyfikować to, co dla was najważniejsze. To wartości, które charakteryzują waszą rodzinę, a niektóre z nich też waszą firmę. Chodzi przede wszystkim o to, by zdiagnozować, które z nich są swoistym DNA naszej firmy. Co powoduje, że jesteśmy tacy, jacy jesteśmy? Że kierujemy się takimi zasadami, że ważne są dla nas takie, a nie inne cele? Jakie są nasze KODY WARTOŚCI?⁶⁴

Badanie Kody Wartości
Właściciel, Sukcesor
Audyt Wartości



Zidentyfikowanie i nazwanie tego, co ważne, może być bardzo istotnym momentem dla waszej rodziny. Dzięki zrozumieniu, jakie wartości determinują dalsze działania, wiele spraw może nabrać innego znaczenia. A w procesie sukcesji kluczowe jest zdiagnozowanie tego, co oprócz firmy przekazuję. Co jest wartością, która powinna żyć w firmie w kolejnych latach, również bez mojego czynnego zaangażowania w niej?

Dlatego ważne jest, by decyzja o wyborze sukcesora podejmowana była również w oparciu o spójne wartości. Czy sukcesor postrzega pewne sprawy w podobny sposób jak dotychczasowy właściciel, a tym samym firma? Czy będzie „pasował”? Czy nie zmieni zasad panujących w firmie, nie zrazi do siebie partnerów? Czy pracownicy będą mieli do niego podobny poziom zaufania? Co jest dla niego ważne?

Za wartościami (takimi jak np. otwartość, skromność, stosunek do pieniądza, do sytuacji trudnych) kryją się oczekiwania (jak np. potrzeba bycia szanowanym, docenianym, bezpiecznym). W sposobie zachowania każdego z nas rozpoznać można stosunek do pieniędzy, do statusu i prestiżu, do władzy i miłości. Mówię tu o drobnych i subtelnych różnicach, o uczuciach i cechach: uznaniu, dyscyplinie, niezawodności, poczuciu bezpieczeństwa, wiarygodności, tolerancji, elastyczności, kompetencjach mediacyjnych. Jako dzieci, a także później jako dorośli, doświadczają

⁶³ S. Reiss, 16 pragnień. Analiza motywacyjna, Prószyński Media, 2010.

my, jak wielka siła drzemie we wspomnianych wartościach i potrzebach.

Są to rzeczy niezmiernie istotne w procesie zmiany pokoleniowej. Dialog o wartościach pełni tu szczególną rolę. Im więcej osób zaangażowanych jest w proces sukcesji, tym ważniejsza staje się umiejętność rozmowy na temat wartości, a także oczekiwań. Wszystkie powinny być traktowane poważnie.

Starsze pokolenie winno być partnerem dla młodszej generacji, ta z kolei powinna respektować doświadczenie tej pierwszej – zadanie niełatwe dla obydwu stron. Właściciel postrzega trwanie firmy nie tylko jako jej dalszą działalność pod rządami nowego menedżera, ale również jako budowanie solidnej, godnej zaufania marki. Hasło „150 lat tradycji” nie oznacza tylko istnienia od 150 lat, ale również wyznawanie liczących się dla właścicieli wartości i dążenie do tych samych celów, niekoniecznie biznesowych.



Badanie Kody Wartości

Pracownicy

Audyty Wartości

Poza właścicielem oraz kadrą najwyższego szczebla firmę tworzą pozostali pracownicy. Bardzo często to właśnie ich zachowanie oraz wyznawane wartości odgrywają decydującą, kluczową rolę w postrzeganiu całości firmy przez klienta. Dlatego warto sprawdzić, jakimi wartościami oraz światopoglądem kierują się pracownicy w relacjach z klientem oraz między sobą. Audyt wartości pracowników jest istotną częścią składową procesu sukcesji w firmie rodzinnej. Wnioski mogą być przydatne przy przekazywaniu zarządzania w ręce sukcesora.

⁶⁵ J. Collins i J. Porras, *Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, 1997; za Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion 2007, s. 12.

Dlatego sam musisz wiedzieć, co jest waszym DNA? Jakie macie KODY WARTOŚCI, które powodują, że jesteście JEDNĄ firmą? Jakie wartości chcesz zachować? Co jest kluczowe, by mimo zmian wciąż być firmą o tych właśnie wartościach? Bo jak ustaliliśmy, w firmie rodzinnej nie chodzi (tylko) o pieniądze i umiejętność ich pomnażania. Właśnie dlatego określiliście w ramach rodziny, co jest tak naprawdę dla was ważne, jakie wartości kształtują DNA waszej firmy. I teraz szukasz kogoś, kto nie tylko ma lub może mieć kompetencje do tego, by firmą zarządzać. Ale też, co ważniejsze, będzie strażnikiem waszych wartości.

Tu już bardzo potrzebujesz swojego dobrego duszka, moderatora procesu. Zwłaszcza że – jak zakładam – zna się on na rozwoju personalnym. Na tym etapie ważne jest, by przeprowadził on różnego rodzaju testy kompetencyjne, specjalnie przygotowane dla kandydatów do zarządzania firmą rodzinną.

Przygotowaliśmy szereg formularzy, które możesz wykorzystać. Możesz takie testy przeprowadzić w pierwszej kolejności osobom, które przyszły ci na myśl, gdy spontanicznie szukałeś najlepszego kandydata czy kandydatki. Ale jeśli na etapie rozmów z rodziną ustaliliście, że kandydaci do zarządzania firmą mogą być też spoza rodziny, testami obejmij również ich.

Wówczas możesz przemyśleć, kto ma kompetencje, a równocześnie podobne wartości. Już jesteś coraz bliżej decyzji... Nie spiesz się i nie dokonuj wyboru... w ciągu jednego dnia! Pamiętaj, że ten etap jest niezwykle ważny, więc nie spiesz się z podejmowaniem decyzji.



Audyt kultury organizacyjnej

Autorzy definiują kulturę organizacyjną jako normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, wymogi zachowań⁶⁶. To wszystko, co definiuje sposób, w jaki „żyje” dana organizacja. Jednak szczególnymi przypadkami są firmy rodzinne, których działania biznesowe i rodzinne kształtują specyficzną kulturę rodzinno-biznesową, najczęściej budowaną przez właściciela (twoją osobowość, wartości, itp.). Należy uwzględnić rodzinną sferę działania obejmującą tradycję, wzorce, wychowanie, wartości i cele rodziny i ich wpływ na biznes, czyli cele i strategię firmy, organizację, czas pracy i sposoby motywacji pracowników. Do jakiej kultury organizacyjnej dąży firma rodzinna? Warto to wiedzieć, by umiejętnie przygotować do tej zmiany zarówno potencjalnego następcę, jak i pracowników firmy.



Test umiejętności managerskich

Pamiętaj, że manager to osoba odpowiedzialna za kreowanie przyszłości firmy oraz jej sprawne zarządzanie. Aby temu zadaniu podołać, musi posiadać właściwą wiedzę i umiejętności. Głównym zadaniem managera jest planowanie, organizowanie i kierowanie pracą powierzonego mu zespołu pracowników oraz podejmowanie kluczowych decyzji. Jeśli natomiast zarządza firmą rodzinną, konieczne są dodatkowe umiejętności i kompetencje. Jakie? Co jest ważnego, by móc uznać, że kandydat może poradzić sobie z realizacją trudnych zadań? Kompetencje managerskie, w tym umiejętności podejmowania trudnych decyzji, mają wpływ na funkcjonowanie firmy. Warto, by dzieci sprawdziły swoje predyspozycje zarządcze.

⁶⁶ B. Nogalski, Kultura organizacyjna. Duch organizacji, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.

Skoro jestem przy dzieciach, wróć na moment do córek, które mogą zrobić sobie dodatkowy audyt posiadanych talentów i kompetencji. Kobieta, która planuje być sukcesorką, musi odpowiedzieć sobie na pytanie, czy obok potencjału zarządczego (który odkryła np. testem umiejętności managerskich) będzie mogła wykorzystać w zarządzaniu firmą szereg naturalnych dla kobiet, zwanych też cechami rozwojowymi.

Potencjał sukcesorki



Jakie talenty ma sukcesorka? Jakie umiejętności? Czy są one lub mogą być właściwie wykorzystywane w pracy w firmie rodzinnej? Takie podejście wywodzi się z koncepcji zarządzania talentami, w której poszukuje się optymalnego miejsca w organizacji dla pracownika obdarzonego określonymi talentami oraz umiejętnościami. Ten, kto może wykorzystywać swoje talenty i zdolności oraz łączyć je ze swoimi zainteresowaniami, jest pracownikiem zaangażowanym i wydajnym. To jego naturalne silne strony, które, wykorzystywane, często dają energię do działania również w innych obszarach. Z kolei umiejętności nabywa się z czasem, z wykształceniem oraz doświadczeniami. Razem tworzą one swoisty potencjał, który powinien być odpowiednio wykorzystany, szczególnie w firmie rodzinnej.



Sukcesja jest kobietą

Warto uzmysławiać sukcesorce, że bycie kobietą jest jej atutem, a nie przeciwnością. Kobieta poradzi sobie w biznesie tak samo dobrze jak sukcesor (o ile nie lepiej), dlatego ważne jest, aby zdawała sobie z tego sprawę i czerpała siłę z kobiecości. Niech twoja córka, która według twojego idealnego planu mogłaby być następcą, przeprowadzi sobie taki test. Kwestionariusz zawiera zestawienie specyficznych problemów kobiet w procesie sukcesji oraz zbiór wskazówek, jak sobie z tymi problemami radzić. Wskazówki te jednak często nie są udzielane wprost, ale za pośrednictwem krótkich historii kobiet, które znalazły się w podobnej sytuacji i sobie z nią poradziły. To narzędzie może być inspiracją do rozpoczęcia planów sukcesyjnych twojej córki.

Jeśli jednak szukasz potencjału poza rodziną, ważne jest, by twój moderator przeprowadził testy umiejętności zarządczych (choć w przypadku profesjonalnych managerów z doświadczeniem pewnie sobie daruje – wyniki i dotychczasowe sukcesy mogą świadczyć same za siebie). Niemniej ważne są tu dwa aspekty: zgodność na poziomie wartości (z tych testów sugeruję jednak skorzystać) oraz to, jak dalece sam manager ma świadomość specyfiki zarządzania firmą rodzinną. Od zarządzającego będziesz wymagać nie tylko umiejętności managerskich, lecz również rozumienia relacji, rodzinności i wartości, które kierują firmą i nierzadko są ważniejsze niż zysk. Jest to dla menedżera zewnętrznego o tyle trudne, że wchodząc do firmy wchodzi, jednocześnie w panujące racje, zasady i wartości, które trudno jest zmienić. Twój moderator może przepracować z nim test:



Czy firmy rodzinne są inne?

Narzędzie porusza trzy najważniejsze obszary, które manager zewnętrzny musi poznać, aby wiedział, czy ma predyspozycje do zarządzania firmą rodzinną i czy ma wiedzę odnośnie odmienności i wyjątkowości firmy rodzinnej, z której wynikają specyficzne problemy.

Do poruszanych obszarów należy więc:

- świadomość odmienności – pytania mające na celu uzmysłowienie odmienności firmy rodzinnej i sprawdzenie, czy manager ma świadomość tego, co oznacza zarządzanie firmą rodzinną, na czym polega jej specyfika i wyjątkowość;
- profil kompetencyjny - dzięki pytaniom z tego obszaru manager będzie wiedział, czy posiada osobiste predyspozycje do zarządzania firmą rodzinną;
- gotowość managera do przejęcia odpowiedzialności – pytania z tego kwestionariusza mają dać odpowiedź, czy manager został dobrze poinformowany i wprowadzony w nowe obowiązki.

Powinien również dobrze poinformować managera w obszarze strategii, celów i wartości, według których chcesz, aby firma była prowadzona.

Podjmij decyzję — Case Study



Ze skrzynki z narzędziami możesz wyjąć jeszcze jeden test, bardzo przyjemny w swojej formie. W celu zdiagnozowania, jakimi wartościami kieruje się i będzie kierował się w przyszłości sukcesor, zostało zaprojektowane narzędzie „Podjmij decyzję”, w którym zadaniem potencjalnych sukcesorów jest podjęcie decyzji w określonych problemowych/konfliktowych sytuacjach. Możesz być ciekawy, co twój sukcesor zrobiłby, gdyby był na przykład w takiej sytuacji:

Od 10 lat razem z ojcem zarządzasz firmą rodzinną. Przedsiębiorstwo w celu lepszego rozwoju potrzebuje środków finansowych na inwestycje. Do firmy zgłasza się koncern, który proponuje wykup 49 procent udziałów. Dla firmy rodzinnej sprzedaż oznaczałaby otrzymanie dużej ilości środków na inwestycje i możliwość ekspansji. Właściciel firmy jest przeciwny sprzedaży, gdyż kosztem większego rozwoju woli pozostać nadal firmą rodzinną z wartościami.

Co w takiej sytuacji robisz?

Takich sytuacji, różnej trudności i z różnych obszarów jest dziesięć. Niezależnie od tego, kto miałby być twoim następcą, możesz poprosić o przeprowadzenie takiej symulacji. Wyniki tej analizy mogą przyczynić się do ciekawej dyskusji. Jeśli i ty zrobisz sobie taki test, będziesz mógł porównać wyniki. Takie same odpowiedzi prognozują, że zmiana pokoleniowa nie będzie niosta za sobą dużych zmian organizacyjnych, związanych z kulturą firmy, jej wartościami, dotychczasowym stylem zarządzania. Różne odpowiedzi są początkiem do dyskusji między tobą a sukcesorem. Ważne jest zwrócenie uwagi na to, z czego wynika różnica, co było motywatorem podjęcia takiej, a nie innej decyzji i czy w takiej sytuacji możliwe jest znalezienie kompromisu.



Pomost w przyszłość

To, na ile firma rodzinna jest ważna dla każdego z potencjalnych sukcesorów, pewnie czujesz i wiesz. Warto jednak zadbać, by ktoś, kto mógłby zarządzać waszą firmą, znał ją taką, jaką ty znasz! Czy zna jej początki, pierwsze produkty, najważniejszych klientów? Z firmami rodzinnymi często jest jak z winem – im starsze, tym lepsze. Bogata historia firmy napawa dumą ciebie, twoich kluczowych pracowników, którzy są z tobą od dwudziestu i więcej lat. Wśród twoich klientów wzmacnia się z czasem poczucie zaufania do oferowanych produktów lub usług. Dlatego dla firm rodzinnych bardziej niż dla innych przedsiębiorstw ważna jest tradycja i historia, tym bardziej że historia ta związana jest nieraz z historią rodziny. Jeśli mówię o zmianie zarządzania, to mówię też o tym, że zarządzanie w firmach rodzinnych opiera się na tradycji i doświadczeniu członków rodziny. Aby w pełni zrozumieć pewne decyzje, trzeba znać oraz rozumieć relacje i zasady panujące wewnątrz rodziny i firmy. Niech to, co jest źródłem waszej siły, wasze początki i wasza historia, będzie swoistym pomostem w przyszłość.

Masz kilka, kilkanaście miesięcy na to, by zamknąć etap czwarty. A gdy odkryjesz już potencjał, znajdziesz swojego następcę i będziesz wiedział, kiedy i jak chcesz przekazać firmę, zacznij działać!

Zrobiłeś właśnie CZWARTY MIŁOWY krok!

4.5. krok piąty zaczynij działać i zdecyduj

Po wszystkich testach, konsultacjach, przemyśleniach już wiesz KTO. Masz już następcę. Dokonałeś wielkiej rzeczy. Wyboru. To bardzo trudne zadanie jest już za tobą. Teraz czas na działania, które są konsekwencją takiej decyzji. Pierwszą z tych konsekwencji jest to, że trzeba poinformować tych, których wybrałeś, ale też tych, których NIE wybrałeś. Są przypadki, w których rodzeństwo nie wyobraża sobie pracować jedno „podległe” drugiemu w strukturze organizacyjnej. Od lat wychowywali się razem, psocili, dokazywali, później razem dorastali, kłócili, godzili. Kochają się oczywiście bardzo, ale... wyraźnie sygnalizują, że albo jedno, albo drugie. Zresztą oddalanie decyzji w czasie i sprawdzanie intuicyjne, „kto jest lepszy”, nie wróży nic dobrego i może pogłębić jedynie rozpoczynającą się rywalizację. Musiałeś więc wybrać. No ale zakładając, że wszystkie dzieci chciały i mogły przejąć firmę, któreś z nich usłyszysz: To będzie jednak twoja siostra/twój brat.



Nie jest łatwe zakomunikowanie takiej decyzji – jak stworzyć warunki pełne ciepła, miłości i spokoju, znajdziesz w skrzynce z narzędziami. Sięgnij po narzędzie:

Jak to powiedzieć?



W trakcie zorganizowanego rodzinnego spotkania ważne jest, by zagwarantować właściwy poziom bezpieczeństwa emocjonalnego wszystkich uczestników. Jednak jeżeli obawiasz się trudnej atmosfery, konfliktów – zaproś na spotkanie moderatora. Niezależnie, czy z nim, czy bez niego, proponuję, byś przygotował sobie wcześniej „ściąge” swojego rodzinnego orędzia. Może być ci trudno, może być emocjonalnie. Opracowując treść pełnego wystąpienia podczas spotkania rodzinnego, będziesz zwracać uwagę, aby zawartość komunikatu była raczej opisowa i konkretna. Aczkolwiek ważne jest otwarte wyrażanie emocji i potrzeb oraz wsluchiwanie się w nie w wypowiedziach uczestników spotkania rodzinnego, ponieważ naturalnym mechanizmem regulującym współpracę i wzajemną pomoc między ludźmi jest empatia, i to na niej powinna bazować komunikacja.

Pamiętaj, aby każdy mógł usłyszeć o swoim miejscu, jakie przewidujesz dla niego w firmie lub poza firmą, jeżeli taka była czyjaś wola. Na takim spotkaniu powiedz, jakie miejsca, funkcje, role przewidujesz dla poszczególnych osób. Poinformuj także, czego oczekujesz od tych osób, i jednocześnie dopytasz, czy są chętne, aby temu sprostać. Gdy powiesz już dzieciom, że to im chcesz oddać zarządzanie firmą, upewnij się, czy... nie uszczęśliwiasz ich na siłę! Może mają inne plany, niekoniecznie związane z firmą. Dzieci mogą skorzystać z wcześniej prezentowanego test „Własna tożsamość zawodowa”. Córka dodatkowo może zrobić test:



Samodzielna decyzja

Podejmowanie ważnych decyzji wymaga odpowiedniego przemyślenia. Niewątpliwie co najmniej dwie cechy ułatwiają podejmowanie samodzielnych decyzji: umiejętność logicznego myślenia oraz umiejętność zadawania dobrych pytań. Dlatego córka, która dostaje propozycję zarządzania firmą, powinna szczerze sobie odpowiedzieć na pytanie: Czy rzeczywiście chce przyjąć na siebie odpowiedzialność za firmę rodzinną? Ten kwestionariusz ma pomóc w sprecyzowaniu jej osobistych potrzeb w kontekście zawodowym i prywatnym oraz w stworzeniu listy głównych powodów, dla których chciałyby lub nie chciałyby przejąć firmy rodzinnej. Sukcesorka powinna zastanowić się nad tym przed podjęciem wyzwania, jakim jest prowadzenie rodzinnego biznesu. Uzupełniającą może również skorzystać z innego narzędzia.

Teraz ustalcie wspólne...



Reguły gry

Proces całkowitej sukcesji zakłada przekazanie sukcesorowi władzy, wiedzy i majątku. Taka sukcesja jest jednak bardzo rzadko spotykana. I w twoim przypadku może być tak, że oddajesz władzę w firmie i... nadal w niej pozostaniesz⁶⁷. Taki stan rzeczy może być powodem nieporozumień i konfliktów. Może być tak, że, chcąc nadal mieć wpływ na losy firmy, nie będziesz potrafił oddać władzy, a twój następcą może przez to czuć brak swobody podejmowania decyzji i zawsze mieć wrażenie, że stoi w twoim cieniu. Dlatego usiądźcie razem, porozmawiajcie i stwórzcie reguły gry. Do czego wspólnie się zobowiązujecie? Niech lista ta, indywidualnie przez was zapisana, reguluje najważniejsze dla was sprawy. To, czego się oboje obawiacie, czego wolicie uniknąć.

⁶⁷ Wyniki badań pokazują, że 6 na 10 właścicieli po oddaniu firmy rodzinnej wciąż ma zamiar w niej pozostać [Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, red. A. Lewandowska, Poznań 2013].

Bądźcie otwarci wzajemnie. Pamiętaj, ustalasz te reguły z własnym dzieckiem, które ma wiele obaw związanych z zarządzaniem. Pomóż mu definiując zasady, których przestrzeganie da mu poczucie bezpieczeństwa. Z drugiej strony, musisz też wyzbyć się poczucia rywalizacji ze swoim następcą! Tym bardziej jak jest to twoje dziecko! Naucz się cieszyć z jego sukcesów, ustalicie sobie wspólne rytuały, które będą te „małe zwycięstwa” celebrować. Ustalcie reguły gry, które niech dają każdemu granice bezpieczeństwa w tej nowej sytuacji.

Teraz proponuję, byś zadziałał trochę konkretniej. A mianowicie zajrzyj do narzędzia:

Przymierzalna aktywność



Jest wiele ról, które możesz pełnić po odejściu z firmy. Od lat masz przecież swoje plany i marzenia, których nigdy nie miałeś czasu zrealizować. Jeśli jednak przeanalizować, co najczęściej robią byli właściciele firm, okazuje się, że między innymi pełnią rolę mentora. Mentoring oznacza „bezpośrednie wsparcie udzielone jednej osobie przez drugą w dokonywaniu znaczących zmian w dziedzinie wiedzy, pracy czy sposobu myślenia”⁶⁸. Jest relacją rozwojową opierającą się na dobrowolnej współpracy między mistrzem (mentorem) i uczniem (podopiecznym).

Przyznaj, że po tylu latach działalności stałeś się osobą z dużą wiedzą i doświadczeniem. Sukcesor czy kluczowi pracownicy (uwaga – niekoniecznie twojej firmy!) chcieliby się rozwijać i realizować swoje cele. Obie strony relacji mentoringowej mogą czerpać z niej korzyści. Sukcesor znajduje w tobie, w mentorze nauczyciela i przewodnika. Z kolei ty, podejmując się roli mentora, zyskujesz nową przestrzeń do rozwoju. Możesz czerpać satysfakcję z dzielenia się zgromadzonym kapitałem wiedzy i doświadczeń z osobą, która tego potrzebuje. Masz poczucie zaangażowania i własnej użyteczności, nawiązujesz kontakty i podtrzymujesz relacje (często międzypokoleniowe). Może warto, abyś przemyślał ten sposób na obecność w firmie po sukcesji? Zachęcam, by wejść do przymierzalni i poczuć, jak to jest być mentorem.

Zrobiteś PIĄTY MIŁOWY krok...

⁶⁸ *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, Ogólnopolski projekt szkoleniowo-doradczy z zakresu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach „Z wiekiem na plus”, PARP, 2011, str.196.

4.6. krok szósty przekaż stery

Ostatecznym testem wielkości właściciela jest to, jak wybierze sukcesora oraz czy będzie umiał ustąpić i pozwoli sukcesorowi prowadzić firmę.

Peter Drucker

Ten etap jest być może trudny dla tych, którzy się nie przygotowali. Ciebie ta trudność nie dotyczy. Wszystko przepracowałeś sumiennie, więc oddanie funkcji zarządczych nie oznacza już dla ciebie bólu i straty. Realizujesz plan i przekazujesz odpowiedzialność za operacyjne zarządzanie firmą. Według ustaleń. Może w całości? A może częściowo, do pewnego momentu.

Masz odpowiedniego sukcesora. Nadszedł więc czas, by zintegrować go z firmą. Celem tego działania jest wprowadzenie go w kluczowe dla firmy obszary, by w rezultacie zrozumiał sposób jej funkcjonowania oraz jej specyfikę.



To również etap przekazywania albo odsprzedaży udziałów firmy. Optymalizacja działań podatkowych, regulacje prawne. Zabezpieczyłeś swój majątek. Swoje finansowanie. Stworzyłeś plan emerytalny. Twój następca wie, w jakim zakresie będzie cię utrzymywał. Zatwierdzasz sukcesję.

Tematy związane z formalizacją procesu możesz przeprowadzić kompleksowo na kolejnym zjeździe rodzinnym, na którym robisz podsumowanie procesu sukcesji władzy i własności oraz ogłosisz daty finalnego przekazania firmy wraz z podziałem obowiązków pomiędzy nestorem i sukcesorem w okresie przejściowym.

Podaj dalej — Sukcesyjne spotkanie rodziny



Przygotowany został skrypt, by osoba, która podejmie się moderacji sukcesyjnego spotkania rodzinnego, mogła to spotkanie samodzielnie przeprowadzić. Narzędzie zawiera więc skrypt dla prowadzącego sukcesyjne spotkanie rodziny, który sugeruje, jakie tematy i w jaki sposób powinny być poruszone na owym spotkaniu.

Przechodzisz powoli na inną, z góry upatrzoną pozycję. Zastanawiasz się, jak możesz być przydatny w nowej roli. Na pewno jako mentor dla swojego następcy jeszcze przez jakiś czas. Na pewno będziesz go wspierać. Pamiętaj jednak, by umożliwić mu samodzielne działanie. By mógł się uczyć, popełniać błędy! Stój z boku i pozwól na to!

Niezależnie od wszystkiego, sukcesor musi mieć szansę zrozumieć kulturę przedsiębiorstwa. Mogą mu w tym pomóc dwie rzeczy:

- Im współpraca między nestorem a sukcesorem będzie intensywniejsza, tym szybciej młody przedsiębiorca będzie mógł odnieść istniejące normy kulturowe do własnych wyobrażeń.
- Im bardziej nestor będzie uczestniczył w przekazywaniu odpowiedzialności

sukcesorowi, tym szybciej jego następcą będzie w stanie odnieść przydatność poszczególnych elementów obowiązującej kultury do celów, które zamierza realizować. Jeśli nestor odejdzie, zanim jego miejsce zajmie sukcesor, wiele aspektów kultury przedsiębiorstwa przepadnie.

Opierając się na opinii sukcesorów, okres wspólnej pracy z nestorem nie powinien być krótszy niż cztery i dłuższy niż dziesięć lat. Czas wspólnego zarządzania firmą oceniono nie tylko jako niezwykle ważny, ale równocześnie bardzo problematyczny. Z jednej strony jest to czas, w którym młody sukcesor może się przyjrzeć pracy swojego poprzednika i wiele się od niego nauczyć. Z drugiej jednak strony jest to też pierwszy etap, w którym nestor przygotowuje się na odejście. Musi zaakceptować fakt, że pewne decyzje podejmowane są bez jego udziału, że nadchodzi moment, w którym będzie musiał zacząć wycofywać się z życia firmy – a tym samym zasygnalizować swoim pracownikom, że nadchodzi nowa era.

Jaki efekt osiągniemy po przekazaniu firmy rodzinnej następnemu pokoleniu, zależy również od tego, jakie relacje panują w samej rodzinie. Interakcja i jakość rodzinnych relacji są dla regulacji oraz planowania procesu sukcesyjnego najważniejsze i warunkują lepsze zrozumienie jego istoty.

Aby usprawnić sam proces zarządzania i sprawić, by odzwierciedlał główne intencje założyciela, ważne jest, by przeprowadzić audyt tego, jak w tej chwili wygląda stan firmy. Żeby nie mówić o przyjmowaniu i przekazywaniu „kota w worku”. Ty po tym audycie będziesz wiedział, w jakim stanie oddajesz firmę. A sukcesor będzie wiedział, w jakim stanie ją przejmuje.



Równocześnie będziecie ustalać, co jest i powinno zostać waszym nadrzędnym celem? Jaką macie misję firmy, wizję? Co jest kluczową kompetencją firmy? Co robicie najlepiej na świecie? Dlaczego wasza firma ma taką pozycję konkurencyjną, a nie inną? Ocenicie wspólnie, czy macie standardy zarządcze. Jakie? Czy posiadacie opracowane i spisane zasady systemu motywacyjnego dla pracowników? Spójrzysz na waszą firmę „z lotu ptaka”.

Efektom waszej pracy będą wnioski – twoje przemyślenia dotyczące obecnej sytuacji firmy i tego, co to dla niej znaczą na przyszłość. Wnioski te będą bezcenne dla twojego następcy. Dzięki nim ułatwisz mu start - będzie wiedział, na czym najpierw się skoncentrować, prowadząc firmę, a które działania mogą chwilę poczekać. Dowie się, co już działa bardzo dobrze, a co wymaga poprawy, gdzie leży największy potencjał firmy, a na co przede wszystkim trzeba uważać. Ważne, by ten audyt zrobić wspólnie. By sukcesor miał szansę dowiedzieć się jak najwięcej od ciebie. Usłyszeć twoje refleksje, komentarze, wnioski – wyposażasz go w końcu w niezwykle ważną wiedzę. Na końcu audytu wspólnie ustalacie waszą **wspólną wizję rozwoju firmy**.

Firmy z wizją mają skryształizowany obraz swojego przyszłego miejsca na rynku i w branży, w której działają, a więc jasne wyobrażenie o swoich przyszłych klientach, przyszłych produktach, przyszłych, przyszłej strukturze organizacji i zarządzania. Wizja to projekcja marzeń, która pozwala ci na stworzenie wytycznych, swoistego pomostu pozwalającego na stopniowe przechodzenie od stanu istniejącego do stanu pożądanego. To obraz przyszłości, który równocześnie charakteryzuje się elastycznością, z której należy skorzystać, w przypadku zaistnienia zasadniczych zmian otoczenia.

- Jak zmieniał się cel działania naszej firmy rodzinnej na przestrzeni pokoleń?
- Jakie cele i aspiracje przyświecają nam dzisiaj jako firmie rodzinnej? Jak przekładają się one na naszą wizję przedsiębiorstwa?
- Jakie wartości rodzinne oraz biznesowe stanowią wsparcie w kontekście nie-

przerwanego posiadania firmy oraz inwestowania w nią? Jak są one tworzone, uzyskiwane i weryfikowane?

- Czy jako firma rodzinna w możliwie najpełniejszy sposób wykorzystujemy nasze wyjątkowe dziedzictwo?
- Czym jest sukces dla firmy pod względem finansowym i pozafinansowym?
- W jaki sposób dbamy o to, aby emocje rodzinne nie wpływały na nasze osądy?

Wspólnie ze swoim następcą namalujcie piękny wielobarwny obraz przyszłości. Niech pokazuje wasze wspólne wyzwania, aspiracje i ambicje! Do tej pory wizję miałeś pewnie jedynie w swoim sercu i umyśle. Sam wiedziałeś, co chcesz robić, jak chcesz rozwijać firmę. Nie musiałeś konkretyzować planów w formie zapisów strategicznych, bo byłeś jedynym ich autorem. Jeśli jednak chcesz, by firma miała szansę rozwijać się dalej w kierunku, w którym dotychczas realizowała swoją przewagę konkurencyjną, czas, by podzielić się doświadczeniem. Również w kontekście strategicznym. To czas na wyznaczenie kierunku wspólnego marszu dla ciebie, twojego następcy, a także wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

Im dokładniej sprecyzowany jest ten idealny, pożądany stan twojej firmy w przyszłości, tym mniej nieporozumień odnośnie do jego interpretacji oraz weryfikacji osiągniętych wyników. Później już tylko zostanie zakomunikowanie decyzji pracownikom i partnerom biznesowym.



W drodze na szczyt.
Profil kompetencji

Jak określić obszary rozwojowe następców? Każdy sukcesor może we współpracy z moderatorem procesu – np. pracownikiem HR lub osobą pełniącą taką funkcję – spróbować dokonać samooceny – wykreślić profil, z którego będzie można odczytać, które z jego kompetencji na dany czas są wiodące, a które wymagają poprawy.

Powstałe profile sukcesorów mogą pomagać w podejmowaniu dalszych decyzji personalnych, projektowaniu ścieżek kariery oraz określeniu, czy na danym stanowisku (funkcja zarządcza) sukcesor rozwija swoje umiejętności i kompetencje przydatne w jego pracy. Badanie samooceny warto powtórzyć co 18–24 miesiące. Pozwala to na uchwycenie dynamiki rozwoju kompetencji uznanych jako kluczowe i pozostałych, które mogą okazać się potrzebne w innym czasie lub na innym stanowisku.

Domyślasz się, że twoje dziecko nie ma łatwo. Ale gdy będziesz chciał poczuć, jak to jest zamienić się rolami, zagraj ze swoim sukcesorem w naszą autorską grę:

Nieoczekiwana zmiana miejsc



W trakcie gry na jeden dzień zamienisz się z sukcesorem rolami, będziesz miał do podjęcia różne decyzje. Pokolenie rodziców i dzieci inaczej postrzega ważne biznesowe wyzwania, sposób zarządzania firmą, dialog międzypokoleniowy, inaczej patrzy na kwestie ryzyka i bezpieczeństwa.

Dlatego przygotowana przez nas gra „Nieoczekiwana zmiana miejsc” ma pomóc tobie, ale też twoim dzieciom lepiej zrozumieć, jak postrzegacie rzeczywistość rodzinną. Celem gry jest wzbudzenie refleksji i zrozumienie waszych wzajemnych punktów widzenia. Gra wykorzystuje mechanizmy podejmowania optymalnych decyzji w warunkach braku pełnej informacji. Każdy z was gra sam, tylko że na początku gry zamieniacie się miejscami - ty stajesz się sukcesorem, sukcesor zaś na czas gry zamienia się we właściciela, w ciebie. Gracz postawiony w konkretnych sytuacjach biznesowych musi podjąć osiem decyzji, co zrobi (wybierając jedną z dostępnych, zaproponowanych w grze opcji) oraz jak zakomunikuje swoją decyzję (także poprzez wybranie propozycji komunikatu). Po przejściu każdego zadania musi zastanowić się nad swoimi wyborami i zapisać swoją refleksję, związaną z daną sytuacją biznesową. Osobą wspierającą gracza jest moderator procesu HR, który motywuje ciebie oraz sukcesora do wykonania kolejnego zaplanowanego w tym dniu projektu, spotkania, przeprowadzenia rozmowy czy podjęcia decyzji biznesowej. Wybory

gracza są punktowane w dwóch kategoriach – racjonalności biznesowej (zbierasz diamenty) oraz inteligencji emocjonalnej (zbierasz serduszka). Na końcu gry otrzymacie informację o swoim wyniku. Gra dostępna jest w wersji elektronicznej na portalu www.sukcesja.org.pl.

To narzędzie jest szczególne, bo pomaga wejść w pole empatii i zrozumieć, jakie emocje przeżywają dzieci (jeśli jesteś rodzicem) i rodzice (jeśli grasz z perspektywy dziecka). A wzajemne uwrażliwianie się na potrzeby, emocje drugiej strony pomaga w łagodnym przejściu procesu sukcesyjnego.

Jeśli zebrałeś refleksje z tego etapu, jesteś przygotowany do tego, by zmiana się ZADZIAŁA!

Brawo!

Zrobiłeś SZÓSTY MIŁOWY krok

4.7. krok siódmy dostosuj się do zmian!

...przedsiębiorstwa rodzinne są oddawane w ręce jednego pokolenia tylko na jakiś czas.
Powinno się je budować i nimi zarządzać w taki sposób,
by móc je przekazać następnemu pokoleniu.
B. H. Hennerkes

Nowa działalność po sukcesji. Nowy etap dla firmy, nowy zarządzający. Nowy podział udziałów. Ewentualne korekty kursów, dopasowanie decyzji. Bazując na tym, co oparte na tradycji, wchodzisz w nowe, innowacyjne obszary! Możesz określić styl, w jakim odchodzisz:

Generał czy Ambasador

Twoja decyzja odnośnie do tego, w jaki sposób odchodzisz z firmy, jest bardzo istotna pod względem wpływu na jej funkcjonowanie. W zależności od tego, w jakim stylu odchodzisz z firmy, różne będą tego konsekwencje⁶⁹. Ważne więc, abyś wiedział, jakie wyróżniamy style, abyś wiedział, w jakim stylu wychodzisz z firmy ty, i byś miał świadomość skutków, jakie wynikają z takiego właśnie stylu w kontekście dalszego rozwoju firmy. Założę się, że sam jesteś ciekawy, czy działasz jak monarcha (obejmuje rządy na całe życie. Nie planuje aktywności na emeryturze, ponieważ

⁶⁹ J. Sonnenfeld, *The Hero's Farewell: What Happens When CEO Retire*, Oxford University Press, New York 1988, ss. 80-216 oraz E.J. Poza, *Family Business*, South-Western College Pub, Mason 2010, ss. 112-116. Sonnenfeld wyróżnił cztery typy właścicieli: Monarchę, Generała, Ambasadora oraz Gubernatora. Poza dodał do tej koncepcji typ Wynalazcy oraz typ Mecenasa.

pojęcie odejścia z firmy po prostu dla niego nie istnieje. Uważa, że śmierć czy choroba go nie dotyczą. Nie wyobraża sobie swojego następcy. Sprawuje rządy absolutne), czy raczej jak generał (daje nadzieję na swoje szybkie odejście, ale rzadko oddaje władzę. Odchodzi i wraca. Odchodzi z nadzieją na niepowodzenie sukcesora – tryumfalnie wraca, gdy to następuje. Ratuje to, czego nie zdołał uratować sukcesor. Pasjonuje się życiem firmy i żyje nadzieją powrotu). Monarcha i Generał to dwa najczęściej spotykane typy wśród właścicieli firm rodzinnych. Ale są też inne... może rozpoznasz w sobie ambasadora, gubernatora albo wynalazcę? Sprawdź! I pamiętaj, że nie chodzi tylko o to, byś styl poznał. Istotniejsze jest, jakie skutki może to mieć dla firmy i dla sukcesora.

Wspomniałam wcześniej, że jedną z przyczyn niepowodzenia, spowolnienia, odwleknięcia procesu sukcesji (zmiany) w firmach rodzinnych może być trudność emocjonalna w przekazaniu firmy spowodowana obawą właściciela o przyszłość po sukcesji. Nie gniewaj się, że mówię to tak otwarcie. Nie chodzi o ciebie. Z całą pewnością masz szereg pomysłów na to, co możesz robić po sukcesji... Ale... nie chodzi o to, co zaplanowane. Chodzi o to, co rzeczywiście robisz.

No bo... jak wykorzystać zgromadzony przez lata kapitał wiedzy i doświadczeń biznesowych? Gdzie przekierować swoją energię, której firma już nie będzie potrzebować i oczekiwać w takim wymiarze jak dotychczas? Jeśli wciąż masz pytania, co dalej z moim życiem, to dobry moment, aby zatrzymać się na chwilę, popatrzeć w głąb siebie, rozejrzeć się wokół. Bo jeśli nie teraz, to kiedy? Zajrzyj np. do narzędzia...

100 dni po sukcesji



Jeśli wciąż nie masz motywacji do tego, by rzeczywiście dostosować się do zmian i dać „młodym” oddech, sięgnij po to inspirujące narzędzie. Będziesz sprowokowany do tego, by odpowiedzieć na pytanie: gdybyś nie był w firmie, co byś robił przez 100 kolejnych dni? Testowaliśmy to narzędzie

wraz z seniorami (wybacz, że tak poważnie o osobach w twoim wieku) z Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych. Byli tak kreatywni, że miesiąc to za mało! Poczuli się wolni, niezwiązani z dotychczasowymi zobowiązaniami. Puścili wodze fantazji.

No bo... twój osobisty potencjał i energia życiowa zyskują teraz nowy wymiar i nową jakość. Pojawia się nowa perspektywa. Z kapitałem różnorodnych doświadczeń wchodzisz w czas, w którym możesz mieć – jak rzadko wcześniej – świadomy i autentyczny wpływ na stworzenie swojej własnej, niepowtarzalnej przestrzeni do aktywności, odczuwania radości z odkrywania nowych rzeczy, rozwoju, realizacji dotychczasowych pasji, życia z celami bliskimi sercu. Niezależnie od tego, co to będzie – może być niebagatelne i bardzo ciekawe! A może pomyślisz też o filantropii?

Filantropia odczarowana



Filantropia to niezwykle różnorodny obszar ludzkiej aktywności. Jej piękno polega m.in. na tym, że wykorzystując swoje zainteresowania i pasje, możesz zrobić coś dobrego dla innych. Możesz zaangażować się w coś, co wpłynie realnie na społeczność lokalną, region, kraj... a może i świat! Możliwości są nieograniczone, tylko od twojej inwencji, marzeń zależy, jak wielka lub mała będzie zmiana, którą wyzwolisz.

Pomagać możesz na różne sposoby – samodzielnie, wspólnie z rodziną lub przyjaciółmi. Według własnego uznania możesz darować swój czas, umiejętności, przekazać środki finansowe, rzeczy, nieruchomości. Możesz wspierać jeden lub kilka celów społecznych jednocześnie, pomagać osobom indywidualnym lub instytucjom. Możesz angażować się tu i teraz lub przekazać swoją wolę w testamencie. To ty decydujesz, komu, kiedy i w jaki sposób pomożesz, z kim będziesz współpracować, co ma być efektem twojego zaangażowania.

I nie bój się tego „drugiego planu”. Nawet jeśli jest ci trudno... Odpuść. Jest coś takiego jak... pamięć kolektywna przedsiębiorstwa rodzinnego. Wszyscy zachowają w życzliwej pamięci to, co dla

nich zrobili. Dla firmy, dla rodziny. Pamiętaj, że ostatecznie to od ciebie zależy, jak pożegnasz się z firmą i jak przywitasz nowy kierunek jej rozwoju. Powrót na łono rodziny może być teraz równie wyjątkowym czasem jak kiedyś czas tworzenia firmy.

Pomyśl, gdzie możesz skierować swoją wiedzę, doświadczenie, życiową mądrość. Cokolwiek postanowisz, powodzenia! Niech będą to dla ciebie ciekawe doświadczenia, nowe przeżycia, przygody, które sprawią, że z radością pomyślisz o tym, że właśnie...

zrobili ostatni, siódmy milowy krok!

Taką osobą może też być współmatronka, mama, ktoś bliski. W takim wypadku zagwarantowane są troska, bezpieczeństwo, dobre relacje. Trzeba jednak zwrócić uwagę na to, by zachować obiektywizm i, jeśli to konieczne, powiedzieć sobie, że lepszym nowym szefem zarządu byłby kandydat zewnętrzny niż własne, ukochane dziecko, które bardzo by chciało zarządzać firmą, ale nie ma do tego po prostu predyspozycji.

Może to też być dobry przyjaciel rodziny, dobry życzliwy i mądry znajomy, coach. Może to być również ktoś z zewnątrz, jakiś ekspert czy doradca. Zastanów się, kto mógłby być dla ciebie osobą, która pomoże zrobić ci te siedem kroków sukcesyjnych.

Takiej osobie, jako *spiritus movens*, siła sprawcza projektowanych zmian, wyznaczysz zadania i uczynisz z niej "moderatora procesu". Przekażesz jej potrzebne do moderacji narzędzia (skrzynkę z formularzami, testami, kwestionariuszami etc.) i pozwolisz działać, ufając, że wspólnie znajdziecie najlepsze dla was rozwiązania.

podsumowanie dla niecierpliwych

Proces sukcesji to siedem milowych kroków, które przejdziesz podczas procesu sukcesji - od MYŚLENIA o sukcesji do przekazania firmy sukcesorowi.

1. W kroku pierwszym - Odważ się! - rozważysz, czy w ogóle chcesz, aby firma kontynuowała działalność po Twoim odejściu. Czy chcesz budować firmę wielopokoleniową? Czy jesteś gotowy na dyskusję na temat majątku / finansów / zarządzania w rodzinie? Czy chcesz sprzedać firmę? Albo przekazać ją komuś spoza rodziny? **ZACZNIJ DZIAŁAĆ!**
2. Krok drugi to analiza sytuacji wyjściowej. Zastanów się tutaj, kto z twoich najbliższych chciałby przejąć odpowiedzialność za firmę. Czy jest taka osoba? A czy byłbyś gotów oddać zarządzanie firmą osobie z zewnątrz? **ZRÓB PRZEGLĄD SYTUACJI!**
3. W kroku trzecim planujesz proces sukcesji. Kiedy powinieneś zacząć, kiedy przekazać firmę? Jak chciałbyś przeprowadzić sukcesję? Robiąc ten krok ustalasz, jak powinna według Ciebie przebiegać sukcesja. W tym kroku **PLANUJESZ!**
4. Teraz kolej na odkrycie wartości i biznesowego potencjału. Co jest najważniejsze w działalności Twojej firmy? Dokąd zmierzacie? Jaką macie strategię działania? Co jest Waszym DNA? Jakie macie **KODY WARTOŚCI**, które powodują, że jesteście **JEDNĄ** firmą? Na te pytania odpowiesz w kroku czwartym. **DIAGNOZUJESZ WARTOŚCI I POTENCJAŁ!**
5. Planowanie to nie wszystko - zacznij działać i zdecyduj! Jak zachowasz zdiagnozowany potencjał naszej firmy? Kto najlepiej spełnia kryteria nowego zarządzającego? Jak przekazać udziały? W jakiej formie prawnej? **ZACZYNASZ REALIZOWAĆ!**
6. Krok szósty to etap oddania funkcji zarządczych. To etap przekazywania lub odsprzedaży udziałów firmy. Zajmiesz się tutaj optymalizacją działań podatkowych i regulacjami prawnymi - zabezpieczysz swój majątek i stworzysz swój plan emerytalny. **PRZEKAZUJESZ STERY.**
7. Krok siódmy, ostatni! Firma zaczyna nowy etap - bez Ciebie, z nowym zarządzającym. Zdarzają się jeszcze korekty kursów. I Ty zaczynasz nowy etap w swoim życiu! Bazując na tym, co oparte na tradycji, wchodzisz w nowe, innowacyjne obszary! **DOPASOWANIE.**

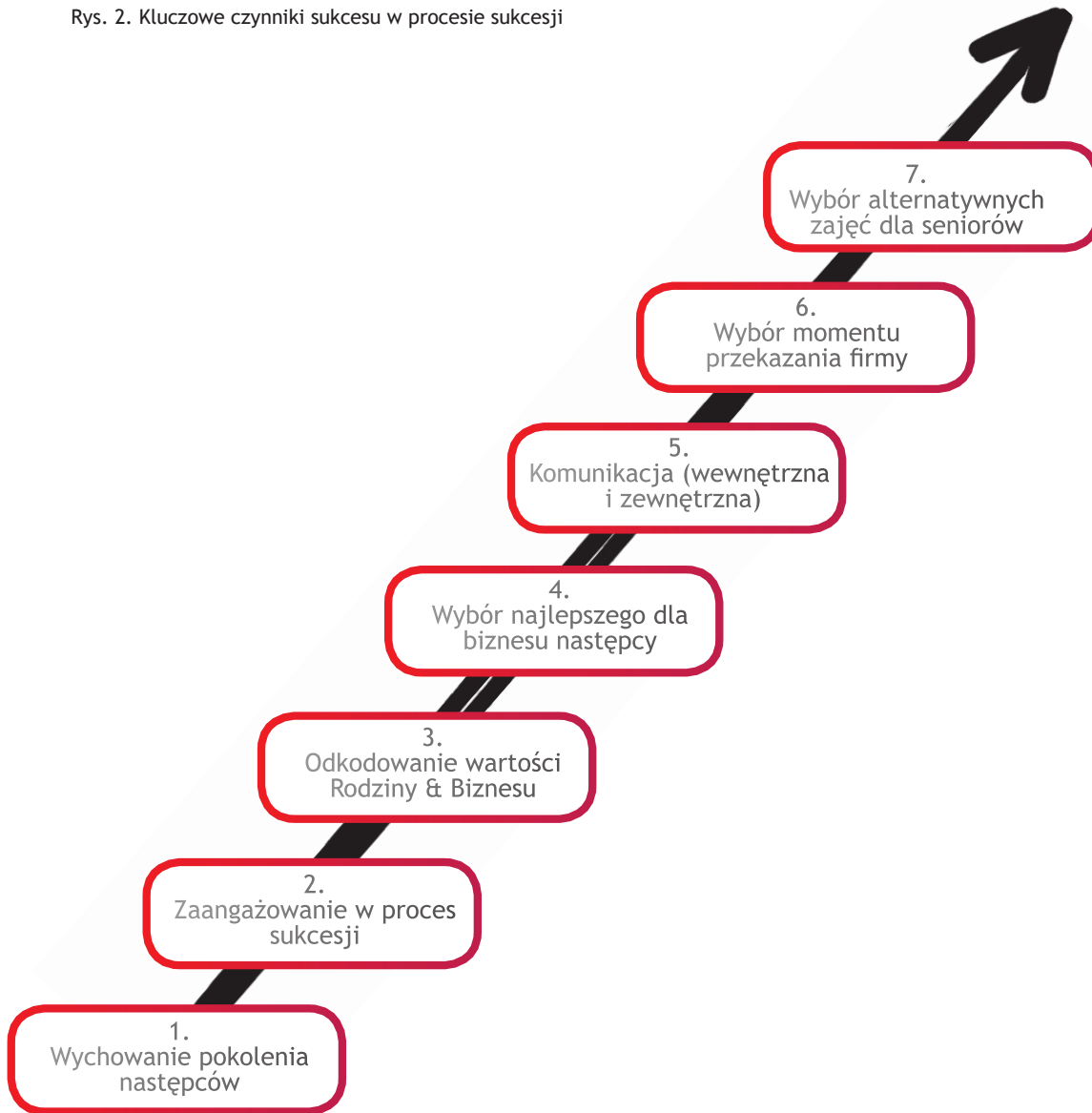
Znajdź moderatora procesu. Kogoś, kto pomoże Ci tą podróż rozpocząć i zakończyć szczęśliwie. Dla Rodziny i dla Biznesu.

5. wyposażenie na drogę (kluczowe czynniki sukcesu)

Ruszasz w podróż sukcesyjną. Już wiesz, jakie masz przejść etapy, co będzie cię czekało po drodze, kto ci towarzyszy. Przygotowując się do każdej wędrówki, zastanawiasz się, co jest potrzebne. Jeśli wyprawę chcesz dobrze zaplanować, robisz sobie listę rzeczy potrzebnych do zabrania. Znajdą się na niej obowiązkowo latarka, baterie, szczyrzyk, peleryna, wygodne buty, plecak, w nim czekolada, karta kredytowa i dokumenty. W naszej podróży sukcesyjnej potrzebne ci będą:

1. **wiedza** w zakresie wychowania dziecka (nie tylko na mądrego i dobrego Polaka, ale przede wszystkim na dziecko niezależne, samodzielne!),
2. spora (!) dawka **zaangażowania**, żaden słomiany zapał, co gaśnie po przeczytaniu książki w ciągu tygodnia, ale taki, który każe książkę leżeć blisko i podtrzymywać ogień zapału,
3. głębsza refleksja nad **wartościami firmy i rodziny**, czyli poszukiwacz skarbów, który je odnajdzie,
4. **empatia**, zrozumienie intencji oraz ocena kompetencji kandydatów na następców, dobry wybór tego, kto zapewni firmie jak najlepszą kondycję w perspektywie czasu,
5. umiejętność **komunikacji** tego, na co się decydujesz, i tego, na co się nie decydujesz, tak w rodzinie jak i w firmie
6. **cierpliwość** w trakcie wspólnego marszu z sukcesorem, wspieranie, uczenie i dzielenie się doświadczeniem,
7. **plan** i jego **konsekwentna realizacja** na aktywność po sukcesji.

Rys. 2. Kluczowe czynniki sukcesu w procesie sukcesji



5.1. wychowanie od dziecka

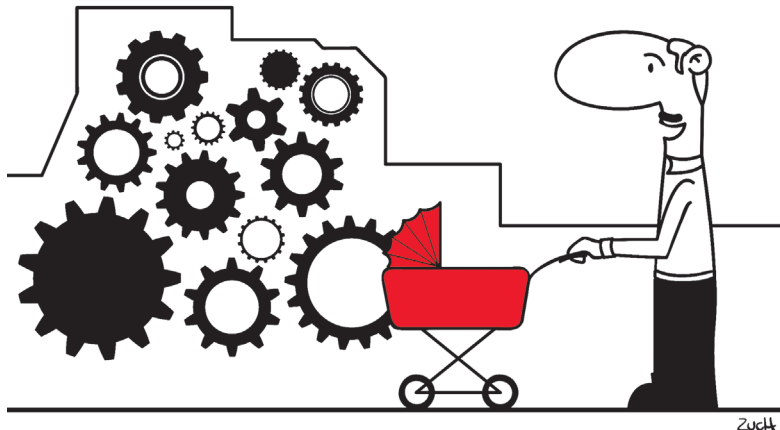
Syn uciekał z domu nie jak miał 18 lat, ale jak miał 12.
Wyzwolony przez jego żarłoczny wczesny rozwój, ruszał nie po to, by szukać przygód,
ratować księżniczkę z wieży,
ale aby znaleźć doświadczenie, które wzbogaci go
i pozwoli dorównać jego słynnemu ojcu.
Charles Baudelaire

Każdy rodzic w momencie narodzin dziecka obok rozpierającego go szczęścia, radości i dumy odczuwa odpowiedzialność. Oto w jego życiu pojawił się młody człowiek, którego los w pierwszych latach zależy jest całkowicie od niego. Oczywiście będzie wypełniał obowiązki rodzicielskie najlepiej, jak potrafi, otaczając miłością, troską, opieką, dążąc jednak do tego, by dziecko usamodzielniać! Bo zadaniem nas, rodziców, jest usamodzielnianie! Rodzice od najmłodszych lat swoich pociech powinni kierować ich rozwojem tak, by sprzyjał on rozwojowi samodzielności! Podejmowaniu niezależnych decyzji, w oparciu o wartości, które przekazaliśmy dalej.

Wychowywać to zrezygnować z wyręczania, pozwolić na zmaganie się z własnymi problemami, a nawet na uczenie się na własnych błędach. Troska o bezpieczeństwo jest konieczna, ale w granicach zdrowego rozsądku. Każde dziecko ma własne tempo rozwoju i należy zezwalać na taki zakres samodzielności, na jaki pozwalają jego aktualne możliwości. Dążenie do samodzielności jest zatem korzystne dla rozwoju człowieka. Poprzez podejmowanie prób, gromadzenie doświadczeń dziecko stopniowo opanowuje niezbędne w życiu umiejętności podejmowania decyzji. Dziecko uczy się samodzielności od najmłodszych lat. Poprzez działanie, poszukiwanie rozwija swoje możliwości, poznaje własną odrębność i stopniowo kształtuje tożsamość.

Chodzi o to, by dzieci były wolne i niezależne. A samodzielność właśnie prowadzi do przedsiębiorczości. Osoba przedsiębiorcza to taka, która nie czeka, co przyniesie jutro. Nie czeka na to, co dostanie od losu. Ma własne marzenia, plany i je realizuje. Odważnie podejmuje decyzje. Tego trzeba uczyć od pierwszych lat życia. Dzieje się tak wtedy, gdy przedstawiasz mu plusy i minusy każdego działania. Zdanie „ty decydujesz” jest wyzwaniem dla zdolności samostanowienia. Wolność, samodzielność istnieje wtedy, kiedy mamy możliwość wyboru. Można wybierać między kilkoma dobrymi alternatywami albo pomiędzy wykonaniem lub zaniechaniem jakiejś czynności. Nie ma wolności, samodzielności bez alternatywy. Musisz zatem jako rodzic w wychowaniu oferować kilka możliwości, w przeciwnym razie twoja propozycja będzie zakamuflowaną manipulacją⁷⁰.

Wychowanie młodego pokolenia w duchu przedsiębiorczości obejmuje obok samodzielności również uczenie ponoszenia odpowiedzialności za własne decyzje, stwarzanie warunków do rozwoju posiadanych zdolności i zainteresowań, nauczenie szacunku do innych, pracowitości, rozwój kultury osobistej⁷¹.



⁷⁰ W. Machalica Emocje i wartości w procesie wychowywania dzieci z biznesów rodzinnych, prelekcja podczas Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych, maj 2013.

⁷¹ por. H. Habig, J. Berninghaus, Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln, Springer Verlag, Berlin 2004, 22-25.

Dodatkowo młodzi następcy muszą nauczyć się funkcjonować nie jako dzieci, które są pod stałą opieką rodziców, ale jako partnerzy w pełni odpowiedzialni za losy firmy⁷². Dotyczy to zwłaszcza dzieci z firm rodzinnych, których rodzice marzą o kontynuacji biznesu, gdyż stabilny i długotrwały rozwój firmy mogą dużo lepiej zapewnić sukcesorzy znający biznes rodzinny, jego klientów, pracowników, a także odpowiednio przygotowanie pod względem wykształcenia⁷³.

Od kilku lat prowadzę rozmowy z dziećmi z firm rodzinnych. Spotykam je w Instytucie⁷² na zajęciach z przedsiębiorczości rodzinnej, na seminariach z budowania strategii firm rodzinnych czy też po prostu w firmach rodzinnych. Kiloro z nich napisało niedawno obronione prace magisterskie o firmach swoich rodziców i o... wyzwaniach sukcesyjnych, jakie przed nimi stoją. Te rozmowy utwierdzają mnie w przekonaniu, że dzieci, które opowiadając o swoich firmach, rzeczywiście nimi żyją, wzrastały w duchu przedsiębiorczości i chcą kontynuować dzieło rodziców. Dla nich nie jest to obowiązek, często jest to przywilej.

„Od kiedy tylko pamiętam, chodziłam do zakładu rodziców. Mieszkaliśmy nad piekarnią, na dole był sklep. Zapach świeżo pieczonego chleba budził nas nad ranem. Pamiętam wyrabianie ciasta, formowanie bochenków. Byłam bardzo dumna, jak tata po raz pierwszy pozwolił mi włożyć przygotowane ciasto do pieca. Później bywałam tam coraz częściej. To oczywiste, że pomagałam. Zpracowana mama nigdy nie miała dla siebie czasu. Czułam, że w ten sposób mogę jej pomóc. I tak zostało. Chociaż mamy teraz kilkanaście sklepów własnych, trzy piekarnie w różnych lokalizacjach, ja mam własne dzieci, nie mieszkamy już w domu przy zakładzie, ale zawsze będę pamiętała dzieciństwo. Miałam inaczej niż moi rówieśnicy, którzy w czasie, gdy ja myłam skrzynki na pieczywo „spotykali się na podwórku”. Ale dzięki temu, że czynnie, na miarę moich ówczes-

⁷² M. F. R. Kets de Vries, R. S. Carlock with E. Florent-Treacy Family, 2007. Business on the Couch: A Psychological Perspective. s.29.

⁷³ A.B. Ibrahim, W.H. Ellis, Family Business Management. Concepts and Practice, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa 1994, s. 224.

⁷⁴ Instytut Biznesu Rodzinnego www.ibrpolska.pl.

snych możliwości, angażowałam się w firmę rodziców, kazali mi pomagać i dawali moc zadań, nauczyli mnie tym samym czegoś ogromnie cennego – szacunku do pracy i do zarobionego pieniądza. Poza tym uważam, że jestem osobą niezależną i na tyle samodzielną, że nie tylko mogę pomagać rodzicom, ale przez szereg pomysłów i idei mogę rozwijać nasz biznes. Cieszę się z tego. Dziś jestem tu, gdzie jestem – dzięki moim rodzicom.

Większość dzieci z rodzin biznesowych przyznaje, że od wczesnego dzieciństwa mieli kontakt z firmą. Jako małe dzieci grali na firmowym dziedzińcu, jako uczniowie dorabiali na produkcji, jako studenci pisali o nich swoje prace magisterskie, przychodzili na praktyki, spędzali lato, dorabiając do kieszonkowego. Przedsiębiorstwo zawsze znajdowało się w centrum życia rodzinnego i było głównym tematem rozmów przy rodzinnym stole. Dla dzieci takie przeniknięcie się tych dwóch sfer (biznesu i rodziny) mogło być czasem nawet i bolesne. Dzieci dopominały się uwagi rodziców, którzy wciąż zajęci tematami firmowymi nie dostrzegali potrzeb maluchów czy później dorastających dzieci. Niemniej dzieci, które „prześląkają” rodzinnym biznesem, mogą być doskonałymi dziedzicami wartości, które w firmie stanowiły podstawę działania.

Mówiąc o wychowaniu dzieci, warto wspomnieć też o wykształceniu i zdobyciu umiejętności ważnych z punktu widzenia firmy. I nie chodzi mi tylko o edukację a raczej o kompetencje, jakie sukcesor będzie mógł wnieść do przedsiębiorstwa.

Jeśli przyjrzeć się klasycznej edukacji dzieci z zagranicznych biznesów rodzinnych, takich które są już w czwartej czy piątej generacji, prawie zasadą jest to, że po ukończeniu nauki pierwsze kroki kierują poza rodzinną firmę, szukając doświadczenia w innych miejscach pracy. I tu widać również, że dobór firmy, do której trafi dziecko, nie jest przypadkowy.

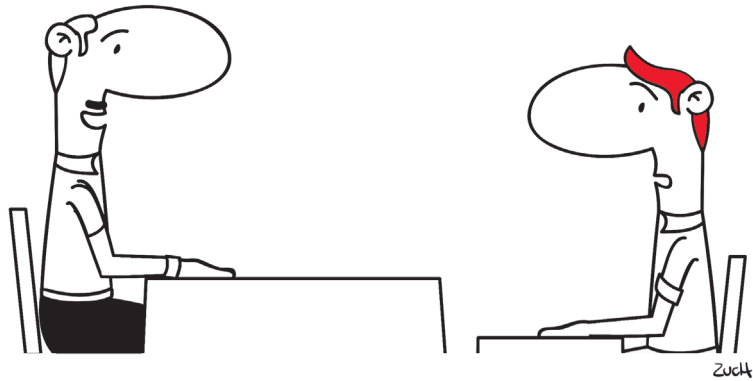
Przed wyborem miejsca prac, rodzice (właściciele) wraz z dzieckiem szukają odpowiedzi na zasadnicze w tym procesie pytania:

- gdzie bije serce naszej firmy, gdzie znajduje się centrum konkurencyjności? Co robimy najlepiej na świecie, w czym jesteśmy unikatowi i co chcemy rozwijać? W przypadku firm działających w branży technicznej odpowiemy: dział rozwoju albo produkcji, a w przypadku przedsiębiorstw z sektora produkcji dóbr konsumpcyjnych: sprzedaż, w przypadku firmy usługowej: wiedza;
- które obszary będą w przyszłości wymagały najważniejszych zmian? Które były dotychczas prowadzone słabiej niż pozostałe, wymagają zwiększonej uwagi, wzmocnienia.

Świadome określenie celu edukacyjnego pomoże w przyszłości nie tylko organizacji, dla której zdefiniowana została taka potrzeba, ale też dziecku, które budując swoje kompetencje i wchodząc z nimi do firmy, ma łatwiejszy start! Łatwiej może zacząć budować swój autorytet. Dodatkowo, po kilkuletnim doświadczeniu zawodowym zdobytym poza firmą rodzinną, bardzo ważny jest również audyt posiadanych kompetencji oraz określenie dalszego planu rozwoju.

To klasyczny przypadek firm zagranicznych. Jak wygląda klasyczny polski przypadek? Dziecko zaraz po studiach (a czasami nawet i w trakcie) ściągane jest do firmy, bo... brakuje rąk do pracy. Bo z księgowości odeszła pani Krysia albo w marketingu jest coraz więcej pracy, a przecież... nie będę tego zlecać na zewnątrz, jak może mi to Magda zrobić. No i dziecko łąduje przedwcześnie za biurkiem, co zupełnie nie ułatwia ani zbudowania jego niezależności w firmie, ani w przyszłości procesu sukcesji.

KOWALSKI I SYN



Dobrze jest zweryfikować posiadane atuty potencjalnego sukcesora, ocenić jego słabe i mocne strony, a następnie przygotować formalną ścieżkę rozwoju, która pomoże ugruntować już zdobyte umiejętności i pozwoli zdobyć nowe, brakujące⁷³.

⁷⁵ Grant Thornton, Biznes rodzinny, Helion, Gliwice 2004, s. 46.

5.2. zaangażowanie

Domyślasz się... czyje zaangażowanie mam na myśli. Wiesz, że KLUCZOWE jest to, żebyś rzeczywiście się zaangażował. Masz świadomość tego, że czas ucieka, a rozwiązania nie tylko nie zapadły, ale wciąż jeszcze nie są planowane (przypomnę tylko, że ponad 75 procent badanych przez nas właścicieli powyżej 65. roku życia myśli o sukcesji jak o... odległym planie!), ten proces bez ciebie się nie rozpocznie! To ty kiedyś wzięłeś sprawy w swoje ręce, założyłeś firmę, włożyłeś w nią całe swoje zaangażowanie, pasję i wiedzę.



Dlatego wiem, że niechętnie rozpoczynasz planowanie sukcesji. Nawet nie chcesz słyszeć o tym, że masz oddać coś, na co tak długo pracowałeś, co stało się częścią ciebie, co definiuje twoją tożsamość. Ale... teraz ponownie to ty musisz zrobić pierwszy krok, odważyć się i rozpocząć działania na rzecz zmiany! To twoje zaangażowanie w ten proces jest szczególnie ważne, zwłaszcza gdy uświadomisz sobie w końcu, że wchodzisz po prostu w nowy etap w życiu. Weszły w niego też twoje dzieci, które pracując obok, dorosły, dojrzały i... również potrzebują przestrzeni do działania.

Zacznij działać i zaplanuj sobie czas na rzeczywiste działania sukcesyjne!

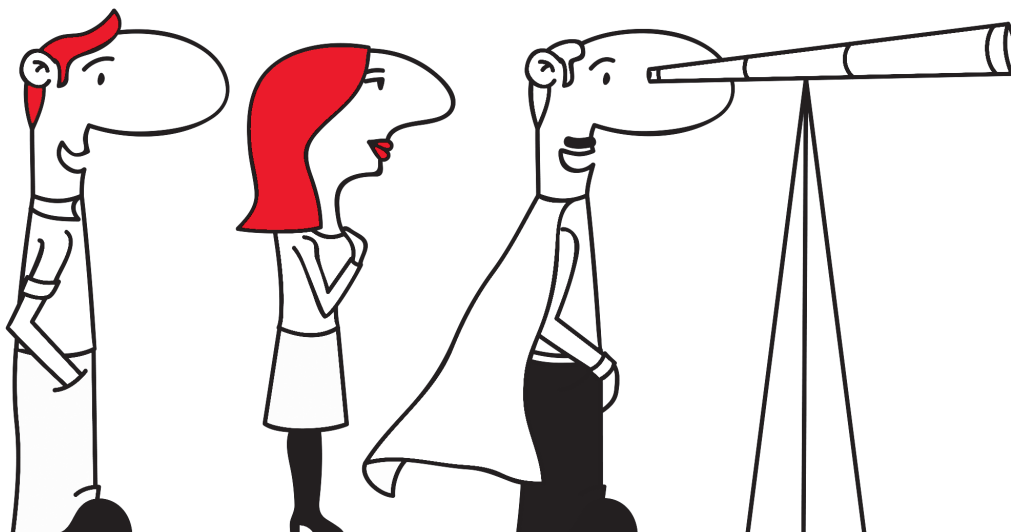
Za ciebie nikt tego nie może zacząć! Znajdź sojusznika, moderatora procesu, który może pomóc ci w organizacji całego procesu i w... dyscyplinie realizacji!

Z punktu widzenia sukcesora też nie jest łatwo zaangażować się w ten proces, mając obawy typu: Czy podołam? Czy będę miał dość sił i energii, by poprowadzić to dalej? Czy to, jak poprowadzę spodoba się rodzicom? Czy to jest sprawiedliwe, że poprowadzę firmę, a np. mój brat nie? Czy pracownicy będą mnie szanować i czy nie będą negować moich umiejętności?

Zaangażowanie jest pierwszym i podstawowym elementem niezbędnym do skutecznie przeprowadzonej sukcesji w firmach rodzinnych. Musi dotyczyć wszystkich członków rodziny, którzy są związani z firmą zarówno nestora jak i sukcesora/sukcesorów. Myślenie tylko o tym by rozpocząć proces sukcesji też nic nie daje, trzeba przejść do działania.

5.3. szukaj skarbów - wartości

Niezależnie od tego, czy sukcesorów znajdziesz wśród własnych dzieci, czy też nie – szukaj w swoim następcy nie tylko kompetencji zawodowych i doświadczenia. Ekonomii można się nauczyć. Więc...? Co najmniej tak samo ważne jak to, by kandydat miał wyobrażenie o branży i specyfice działalności firmy, z którą wiąże swoją przyszłość, są kryteria „mniej mierzalne”, a niezwykle ważne.



Zuch

Każdy człowiek, każda rodzina ustanawia swoją własną skalę wartości. Ty również. Posiadanie własnej hierarchii wartości oznacza, że jesteś gotowy poświęcić wartość, którą mniej cenimy, po to aby inna bardziej przez nas ceniona nie ucierpiała. Twoje dzieci przez lata bycia w domu

obserwowały twoje nawyki, nawyki żony, współdomowników. Wówczas zaczęły się w nich kształtować postawy, co można, czego nie można, co w naszym domu wypada, a czego nie robimy. Dzieci są obserwatorami, a później naśladowcami twoich nawyków, ale i przekonań i postaw. Przekazywanie wartości zaczyna się od najmłodszych lat dziecka, a więc to właśnie rodzice są w najlepszej sytuacji, aby ten proces rozpocząć i kształtować według najlepszej intencji.

Jednak to nie jest tak, że następuje transfer wartości i dziecko automatycznie przyjmuje to, co było i jest ważne dla rodziców. Większe lub mniejsze uznanie jakiejś wartości będzie wynikiem środowiska, w którym dziecko się rozwija, wykształcenia, historii oraz różnych, czasem chwilowych okoliczności. Czyli dziecko często będzie je definiować na nowo. Ważne dla ciebie jest to, by ustalić, w jaki sposób wartości, które prezentuje dorosłe dziecko, będą wpływały na ład przedsiębiorstwa, w sytuacji gdy dziecko przejmie stanowisko kierownicze⁷⁶.

Wartości to szczególnie rodzaj „kulturowego dopasowania”, który albo jest, albo go po prostu nie ma, i żadne szkolenia czy kursy tego nie zmieniają. Wzrastanie w duchu podobnych wartości jest o tyle istotne, że w procesie sukcesji może odegrać kluczową rolę.

Przedsiębiorca-senior przez lata zarządzał swoją firmą w sposób surowy i oszczędny. Był osobą niezwykle skromną, a swoją postawą dawał przykład pracownikom. W ten sposób powstała specyficzna kultura przedsiębiorstwa, która przejawiała się przede wszystkim w nacechowanym oszczędnością odpowiedzialnym działaniu wszystkich pracowników.

Przeszło 15 lat później przedsiębiorca-junior jeździł małym autem średniej klasy i mieszkał w wynajmowanym mieszkaniu w zupełnie przeciętnej dzielnicy. Każdy wiedział, że stać go na więcej. Cieszył się niesamowitą aprobatą pracowników – od samego początku.

⁷⁶ W. Machalica, Emocje i wartości w procesie wychowywania dzieci z biznesów rodzinnych, prelekcja podczas Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych, maj 2013.

Kolejny przykład pokazuje sytuację odwrotną, wpływ, jaki na przedsiębiorstwo ma sukcesor reprezentujący zupełnie inną kulturę i inne wartości niż organizacja.

Pewien młody człowiek po ukończeniu studiów z ekonomii rozpoczął pracę dla dużego międzynarodowego producenta dóbr FMCG. Był mądrym i byстрыm chłopakiem, szybko awansował i zrobił błyskawiczną karierę. Pojawiła się okazja, by przejąć odpowiedzialność za rozbudowę całkowicie nowej linii produktowej na Ukrainie. Gdy jednak perspektywa pracy w firmie ojca zaczęła nabierać realnych kształtów, młody manager zrezygnował z dotychczasowej pracy dla „obcych”.

A ponieważ rodzinna firma również działała na rynku dóbr konsumpcyjnych, junior miał wiele świeżych pomysłów. Ponieważ miał rozeznanie w potencjale zagranicznych (kurczących się) rynków, podniósł dzięki trafnym decyzjom obroty firmy o ponad 10 procent. Aby ten cel osiągnąć, trzeba było przeprowadzić wiele zmian. Dział eksportu podporządkowany został dotychczasowemu dyrektorowi handlowemu i przekształcony w dział zagraniczny, wynagrodzenia działu sprzedaży zaczęły być obliczane w oparciu o marżę pokrycia, a nie obroty, na zebraniach opracowywano wspólne koncepcje, choć nikt nie wiedział, co będzie dalej. Ci, którzy nie współpracowali, byli zwalniani. Kultura przedsiębiorstwa zaczęła również pod innymi względami coraz bardziej przypominać kulturę korporacyjną. Dla pracowników wiązało się to z koniecznością zmiany sposobu myślenia i z utratą poczucia bezpieczeństwa, które do dziś negatywnie wpływają na atmosferę pracy.

Oczywiście zmiany są niezbędne. Jednak podobny do opisanego powyżej szok kulturowy może oznaczać, że sukcesor posiada cechy, wiedzę i umiejętności, które choć niekoniecznie pasują do kultury przedsiębiorstwa, są mu potrzebne. Taki sukcesor właśnie dlatego będzie idealnie pasował do innego już przedsiębiorstwa, bo inaczej patrzy na wiele spraw. Jednakże tak drastyczne wprowadzanie zmian może się okazać „niedźwiedzią przysługą”, gdyż kultura organizacyjna firmy może nie być przygotowana na tak duże zmiany.

Czasami oczywiście zmiany w kulturze przedsiębiorstwa są nieuniknione. A w wielu przypadkach

nawet pożądanę, czego dowodzą liczne przykłady. Pytanie brzmi, czy tempo i skala modyfikacji będą odpowiednio dopasowane do możliwości pracowników. Szybkie i silne zmiany zawsze prowadzą do rozłamów i napięć, z którymi przedsiębiorstwu nie będzie łatwo sobie poradzić – co pokazał wcześniejszy przykład. Ewolucja jest dużo łatwiejsza do przyjęcia przez pracowników niż rewolucja. Aby proces sukcesji przebiegł pomyślnie, przedsiębiorstwo powinno być wyposażone w sprawną, przyszłościową kulturę organizacyjną, którą sukcesor będzie musiał wprawdzie zmodyfikować, ale nie będzie musiał całkowicie jej zmienić. Kultura organizacji musi ponadto być tak skonstruowana, by młody przedsiębiorca rozumiał i dostrzegał jej potencjał.

A co, jeśli nie ma tego powiązania? Jeśli dziecko wychowywane jest z dala od biznesu albo nim się po prostu nie interesuje? Lepiej wówczas szukać managera zewnętrznego, z którym również możesz nawiązać porozumienie oparte na wspólnym szukaniu najlepszych rozwiązań⁷⁷. Decydujące są bowiem kompetencje, a nie prawo pierworodnego.

„Syn nie miał w dzieciństwie właściwie żadnego kontaktu z firmą. Założył własną firmę jeszcze na studiach, później ją sprzedał, wyjechał do Warszawy, założył kolejną. Jak widziałam, jak bardzo jest przedsiębiorczy, pomyślałam, że on może lepiej niż ja rozwinąć firmę. Tym bardziej że nie szło nam od kilku lat dobrze. Poprosiłam go o rozmowę w tej sprawie. Trochę mnie zdumiało, jak bardzo musiałam negocjować z nim warunki, wcale nie palił się do powrotu do naszej miejscowości. Ale zgodził się. Po czterech latach intensywnej pracy wraz ze mną (jednak nie chciałam odchodzić bez wprowadzenia go w tajniki firmy), w tym trzech latach pełnienia funkcji zarządczej, przejął przed sześcioma miesiącami całkowitą odpowiedzialność za zatrudniającą 120 pracowników firmę. W czasie, gdy odpowiedzialność dzielił ze mną, firma odnotowywała najlepsze wyniki w historii swojego istnienia! Byłam bardzo szczęśliwa z tego rozwiązania! Przekazałam mu firmę, zostawiając sobie część udziałów, byłam spokojna.

Rok później, gdy zajęłam się zupełnie innymi tematami (prowadzę szkolenia z... gotowania, to

⁷⁷ Por. Narzędzia dla managera zewnętrznego opracowane w projekcie „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, red. A.Lewandowska, Poznań 2015, www.sukcesja.org.pl.

straszne, jak wiele smaków znika z naszych stołów! Chcę przekazać dalej, co wiem od mojej babci i prababci), syn bez konsultacji ze mną dokonał fuzji swojego przedsiębiorstwa z jego dotychczas największym rywalem! To było nie do pojęcia! Nasz konkurent był potężny, a mnie przez lata udawało się utrzymać firmę na niezwykle ciasnym rynku niszowym. Dla pracowników był to prawdziwy powód do dumy! Dla mnie zresztą też! Dziś mam wielkie obawy, że znane w całej Polsce w naszej branży logo zniknie i będzie jedynie częścią tego koncernu. Zawołałam syna bardzo oburzona i rozżalona. A on... wcale nie zrozumiał mojego podejścia! W jego rozumieniu był to ogromny sukces, dzięki któremu zwielokrotnił wartość firmy, którą zamierza za 5 lat sprzedać... Rozumiem, że inwestycyjnie to bardzo trafione przedsięwzięcie. Ale nie takiego finału oczekiwałam”.

5.4. ^{zrozumieć} karuzelę celów

W trakcie całego procesu sukcesyjnego pamiętaj, że działasz, próbując pogodzić wiele różnych oczekiwań, rysują się często sprzeczne rozwiązania. Rozważasz bowiem np.:

- podatek od darowizny dla jednej osoby, bezpośrednio kierującej później firmą, versus rozłożenie obciążenia podatkowego na kilkoro dzieci - przekazanie równych udziałów,
- oddanie firmy w ręce dobrego menedżera z pasją, a sprawiedliwe i równe rozłożenie odpowiedzialności za firmę wśród rodzeństwa, które... niekoniecznie się aktywizuje w firmie, no ale jednak „są swoi”,
- zabezpieczenie majątku, sprzedaż udziałów versus kontynuacja działalności.

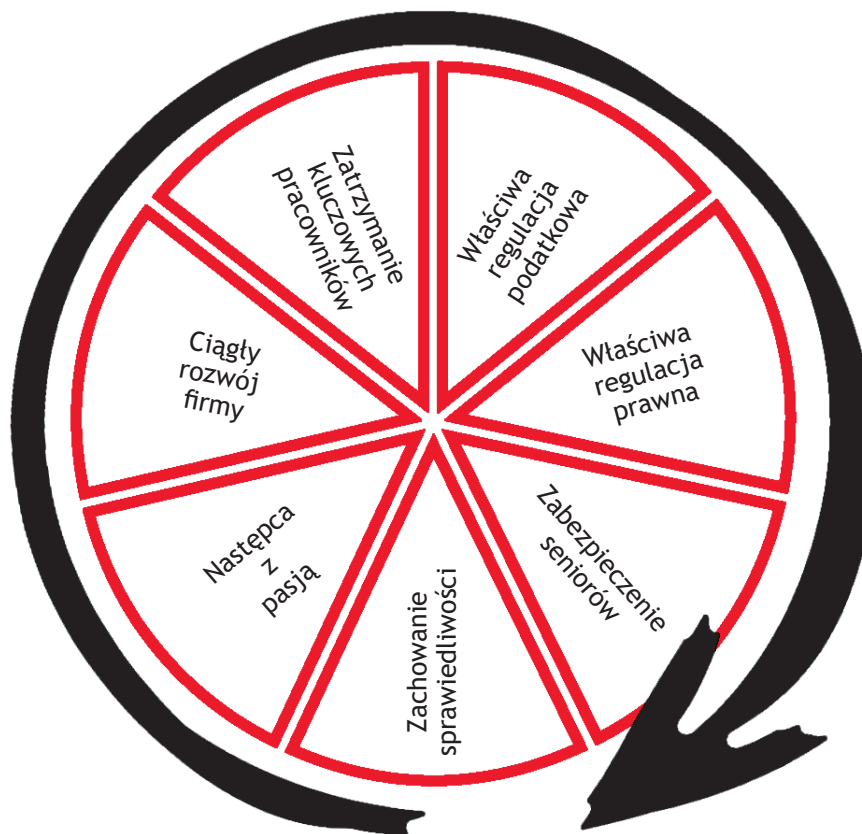
Obszary napięcia, które powstają w trakcie tych rozważań, związane są z: *władzą, odpowiedzialnością, pieniędzmi, miłością, sprawiedliwością i lojalnością*. Ta wybuchowa mieszanka powoduje, że proces ten powinien być niezwykle starannie przygotowany. Nie można pozwolić sobie na „przypadkowe” rozwiązania, jeśli zarówno firma, jak i rodzina stanowią dla właściciela rzeczywiste wartości, dla których warto szukać najlepszych odpowiedzi.

Unikaj dominacji aspektów prawnych i podatkowych w procesie sukcesji. Zauważ, że karuzela celów ma też inne wątki, o podłożu emocjonalno-psychologicznym. Rozwiązania prawne będą konsekwencją przemyśleń i decyzji w tym obszarze.

Po analizie kompleksowości powyższych obszarów można ująć w konkretne zestawy celów, związanych z procesem sukcesji⁷⁸.

⁷⁸ A. Lewandowska, J. Jakubowski, J. Greser, Sukcesja w firmie rodzinnej, w: Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

Rys. 3. Karuzela celów sukcesyjnych



Oczywiście proces sukcesji nie jest prosty i wymaga konkretyzacji w wielu sprawach, które dotychczas w ogóle w firmie nie były poruszane. Ale to, że nie będzie dyskusji na któryś z nich, nie oznacza, że temat sam się rozwiąże. Nadto, cele te często przenikają się, są w ciągłym ruchu, zmieniają swoje znaczenie. Właściciel zarządzający procesem (albo właśnie... nie zarządzający) przeskakuje często z tematu na temat, wciąż pozostając w tym kręgu, i trudno wypracować przejrzyste rozwiązania.

Dzieje się tak dlatego, że na te same cele nakłada się wiele różnych omówionych wcześniej optyk: punkt widzenia założyciela, punkt widzenia następcy, sukcesorki, pracowników, moderatora procesu z działu HR, który te same sprawy postrzegać może zupełnie inaczej. A to tylko w firmie, dodaj do tego jeszcze punkt widzenia członków rodziny nie będących w firmie i punkt widzenia pracowników. Członkowie rodziny, przynajmniej na początku, różnie oceniają różne rzeczy. To zróżnicowanie nasila się właśnie w procesie sukcesyjnym, gdzie podejmowane są najpierw różne próby, propozycje rozwiązań, w których jedni członkowie rodziny oceniają je jako emocjonalny koszt czegoś (np. właściciele rezygnujący z zarządzania), co inni odczuwają jako emocjonalny zysk (np. córka, która w rolę zarządzającego wchodzi). Chodzi o to, by w tych przypadkach szczególnie, ale również we wszystkich pozostałych opierać się na wspólnym systemie wartości.

Dodatkowo, silne emocjonalne zabarwienie tych obszarów sprawia, że ważne jest, by osoba seniora, która zarządza całą „karuzelą celów”, z wielką uwagą wsłuchała się w siebie i zdefiniowała odpowiedzi, mając na uwadze własne wartości, dążenia, nadzieje, obawy, a także marzenia, nadzieje i obawy wszystkich, którzy w karuzeli celów biorą udział.

5. 5. rozmawiajcie

W rozwijaniu kompetencji komunikacyjnych w obrębie rodziny i firmy tkwi ogromny potencjał. To one kreują kulturę dialogu, a ta umożliwia dyskusję o wartościach, wyobrażeniach i potrzebach. Wzajemne zrozumienie i partnerstwo wymaga czasu. Umiejętność postępowania w sytuacjach konfliktowych opiera się na otwarciu na odmienne opinie. Aby projekt „następne pokolenie” był projektem rodzinnym, przedstawiciele obu generacji muszą wspólnie wyznaczać cele oraz je realizować.

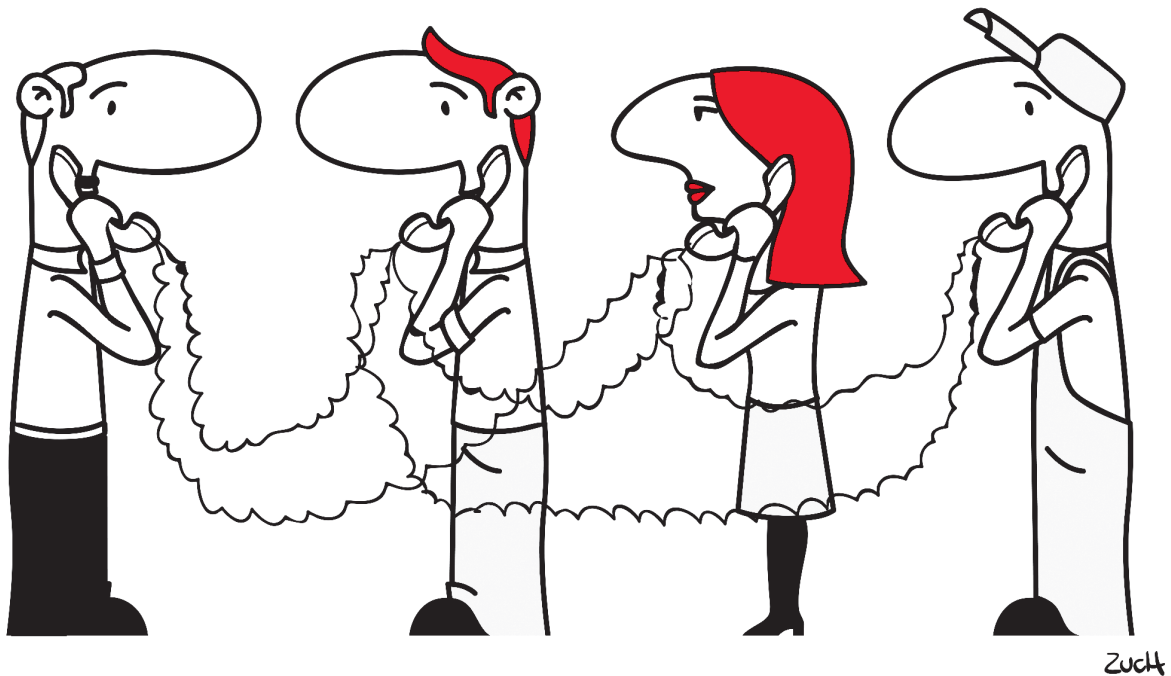
W trakcie całego procesu sukcesyjnego, na każdym etapie, ważna jest zatem komunikacja! Komunikacja odnosi się nie tylko do sfery językowej. To również zachowanie, postawa, to, jak traktujemy się wzajemnie w rodzinie, jak rozmawiamy ze sobą, jaki jest nasz wzajemny stosunek do siebie, jakie mamy do siebie zaufanie, ile pozostawiamy sobie swobody oraz m.in. w jaki sposób na poziomie emocji potrafimy przedyskutować i rozwiązać pojawiające się niezgodności.

Na szczęście komunikacji można się nauczyć. Jest kluczem do prawidłowych rozwiązań i przyjemnego współżycia. Konflikty są wyzwaniem, a konfrontacja najczęściej zacieśnia relacje międzyludzkie. Tylko trzeba stawić czoło wyzwaniom komunikacyjnym. Często nie jest to proste, bo gdy sobie zrobisz rachunek sumienia, to może się okazać, że ze swoimi pracownikami rozmawiałeś więcej niż ze swoimi dziećmi! I teraz jakoś tak... trudno rozmawiać na tematy ważne. Tym bardziej, że są to tematy trudne.

Konfrontujesz się z takimi obszarami, jak: śmierć; pieniądze, miłość, władza.

Jak widzisz, to nie są tematy na pogawędkę w trakcie rodzinnego grilla. Tu trzeba rzeczywiście refleksji, dobrych przemyśleń, wrażliwości i głębokiej empatii. Wielu z nas sądzi, że nie wypada rozmawiać z kimś o śmierci, póki ta osoba żyje, jak też przypominać jej o przemijaniu. Rozmowa o pieniądzach może być sprzeczna z romantyczną, ale być może nieco nierzeczywistą wizją i

poglądami rodziny na zaangażowanie dzieci, może też budzić zazdrość. Wszystkie dzieci kochasz po równo, a jednak myślisz, żeby udziały rozłożyć nieproporcjonalnie. Boisz się tej rozmowy. Nie chcesz też deklarować się ostatecznie, kiedy przekażesz firmę, i zostawiasz wszystko w domyśle. Bo przecież to oczywiste, że kiedyś to nastąpi. Dzieci cię nie dopytują, bo przecież... nie życzą ci śmierci, i kółko się zamyka.



Nie może być żadnych tematów tabu! Proces sukcesji musi poruszyć wszystkie, nawet najtrudniejsze tematy, które związane są ze zmianą pokoleniową!

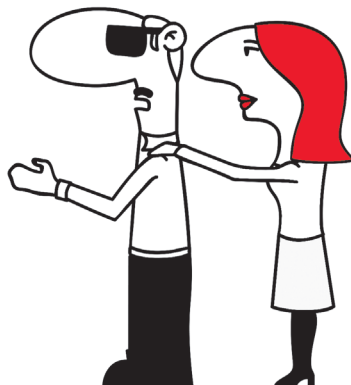
Twoje zadanie polega na tym, aby zakomunikować rodzinie rozpoczęcie zmian, wybrać moderatora procesu (rozejrzyj się dobrze wśród osób zaufanych, które mogą cię wesprzeć, pracowników działu kadr, którzy będą potrafili określić kompetencje dzieci, pomóc zdefiniować dla nich ścieżki rozwoju zawodowego), który pomoże ci komunikować cały proces zarówno pracownikom, jak i interesariuszom zewnętrznym: klientom, odbiorcom, dostawcom. Oni przecież też... znają cię od lat i nie pytają, jak długo zamierzasz pracować. Ale nie myśl sobie, że się nad tym nie zastanawiają...

5. 6. ^{uwaga:} **idziecie razem!**

Jest taki moment całego procesu, w którym na poziomie już zarządczym, współdecydowania – idziecie razem (w naszej metodyce to 6 etap). Najważniejsze na tym etapie – gdzie działacie razem, dziecko nabiera coraz więcej uprawnień i decyzyjności, a ty zostawiasz mu coraz więcej przestrzeni – wytworzenie rzeczywistego zaufania. Odnosi się to do obu stron. Tu znów inicjatywa jest po twojej stronie. Najpierw to ty będziesz musiał zdobyć zaufanie juniora, pokazując mu, że współpraca jest możliwa (!) i że rzeczywiście gotów jesteś przekazać mu stery. Jest wciąż zbyt dużo przykładów na to, że deklaracja – nawet pisemna – ma niewielką wartość, jeśli nie jest poparta czynami.

Twój następcą musi uwierzyć w szczerość zamiarów. Jeśli to się nie uda, będzie miał prawo czuć się rozczarowany. Z czasem, jeśli sytuacja się nie zmieni, trudno będzie wskrzesić w nim ponownie nadzieję na to, że rzeczywiście kiedyś dotrzymasz słowa.

Pożądane jest też zaufanie nestora względem swojego następcy. Jeśli nie uda się go stworzyć,



Zuch4

jeśli senior nie uwierzy, że młody sukcesor jest w stanie doskonale sobie ze wszystkim poradzić, nieuchronnie doprowadzi to do popełniania takich błędów, jak ten opisany w przykładzie, lub jak zbyt długie pozostanie seniora w firmie. Obydwa szkodzą firmie i relacjom między seniorem i juniorem, co potwierdzają liczne przykłady z życia wzięte.

Twoje dziecko, córka, syn nigdy nie będą dokładnym twoim odwzorowaniem. Z wielu powodów. Jest to niemożliwe chociażby przez wzgląd na różnicę wieku, wykształcenia czy osobowości, warunki społeczno-kulturowe, które wpływają na nasze postrzeganie rzeczywistości, a które zmieniają się coraz szybciej. Ale to bardzo dobrze!

Ojciec i syn pracowali razem już przez dłuższy czas. Senior powoli przygotowywał się do odejścia z firmy. Atmosfery, jaka panowała między nimi, nie można określić jako harmonijnej. Różnice zdań między ojcem i synem podzieliły sferę zarządzania firmą. Doprowadziło to do powstania dwóch frakcji, starszych pracowników, wiernych seniorowi, i młodszych, trzymających stronę juniora. Senior, kierując się troską o przyszłość swojej firmy, postanowił tuż przed odejściem zwerbować do niej znanego w branży, pracującego dla dużego koncernu sprzedawcę i oddać mu posadę dotychczasowego dyrektora sprzedaży. Juniora postawił przed faktem dokonanym.

Nowo zatrudniony dyrektor nie mógł się wyżyć koncernowych przyzwyczajień i odnaleźć się w nowej firmie. Wiele rzeczy wyrócił do góry nogami. A że jego zatrudnienie zbiegło się w czasie z objęciem zarządzania przez juniora, pracownicy winili młodego prezesa za powstały w firmie z winy nowego dyrektora chaos. Gdy w końcu zainterweniował i zwolnił wbrew woli ojca sprzedawcę, pracownicy cieszyli się, że senior zasiada jeszcze w radzie nadzorczej przedsiębiorstwa i – jak sądzili – położył kres temu horrorowi⁷⁹.

Szkód, jakie sukcesor poniósł w wyniku utraty szacunku i zaufania swoich pracowników przez

⁷⁹ Historia opowiedziana przez jednego z uczestników Śniadania Czwartkowego - spotkania eksperckiego Instytutu Biznesu Rodzinnego, www.ibrpolska.pl, 2012.

wynikające z troski, lecz pochopne decyzje ojca, nie da się ocenić. Bez wątpienia jednak są dużo większe niż straty finansowe, jakie spowodował dyrektor sprzedaży podczas swojej krótkiej kadencji.

Przekazanie firmy jest równoznaczne z oddaniem bezpośredniej kontroli nad jej prowadzeniem, a rodzice, aby tej kontroli nie utracić, nie udzielają dzieciom stosownej władzy. Często też nawet w fazie przygotowawczej do sukcesji ani uprawnień do podejmowania decyzji na swoich stanowiskach, co nie przygotowuje dzieci do prowadzenia firmy i sprawia, że pesymistyczny scenariusz upadku biznesu rodzinnego po zmianie pokolenia zarządzającego staje się bardzo realny. Niektórzy z nich nie potrafią się jednak odciąć od firmy. W takich przypadkach dochodzi do ostrych konfliktów z sukcesorem.

Po mniej więcej dwóch latach intensywnej i harmonijnej współpracy senior, zgodnie z umową, oddał swój fotel juniorowi. Zachował jednak swoje biuro, w którym chciał załatwiać różne prywatne sprawy. Doprowadziło to do tego, że niemal codziennie obecny w firmie nestor dostarczał swojemu następcy na biurko regularnie porcję nowinek, które przypadkowo zastyszał. Coraz mocniej wyrażał swoje niezadowolenie z jakichś nieistotnych problemów. Wydawał się przy tym nie zauważać, że pod jego rządami również istniały, lecz – podobnie jak jego syn teraz – nie miał czasu się nimi zajmować lub nie traktował ich poważnie. Doprowadziło to do takiego konfliktu między nimi, że do dziś ze sobą nie rozmawiają.

To bez wątpienia ekstremalny przykład, pokazuje jednak potencjalne zagrożenia. Również pozostałe przytoczone przykłady prowadziły do komplikacji stosunków między seniorem a juniorem, może jedynie nieco mniej dramatycznych niż ten ostatni. Konflikty zawsze mają zły wpływ na atmosferę pracy. Doprowadzają do frustracji wśród załogi, bo pracownicy otrzymują sprzeczne polecenia i wiele decyzji grzęźnie na etapie niekończących się dyskusji między antagonistycznymi partiami.

Ciągła obecność seniora w firmie, niezależnie od tego, jak bardzo byłby wycofany, prowadzi do

tego, że jego mit będzie wciąż silnie obecny w świadomości pracowników. Kiedy będą mówić o szefie, będą mieli na myśli seniora. Będzie pytany o zdanie w istotnych kwestiach i będzie miał czas, więcej niż junior, żeby pielęgnować bliskie relacje z pracownikami.

Ważne jest więc, by świadomie budować autorytet młodego właściciela, dawać mu dużo przestrzeni do działania. Jeśli pójdzie to w parze z jego zaangażowaniem w pracę, z czasem przyniesie pożądane efekty.

5.7. ^{plan na} życie po życiu (w firmie)

„Jeżeli jest tak, jak wielokrotnie mówimy, że przedsiębiorstwo jest naszym dzieckiem, to czy potrafimy się z dzieckiem rozstać i dać mu wolną rękę?”⁸⁰

Co roku, obchodząc swoje kolejne urodziny, obiecujesz sobie, a przede wszystkim swoim najbliższym, że w przyszłym roku będzie inaczej, lepiej, znacznie lepiej! Przecież rzeczywiście już mógłbyś trochę zwolnić, odpuścić... Masz za sobą tyle udanych lat zawodowych, dobrze prosperującą firmę. Może rzeczywiście mają rację? Postanawiasz sobie po raz kolejny, że rzeczywiście... Tym razem nie popełnisz już tych samych błędów i nie wpadniesz w wir pracy... będziesz pamiętał, żeby zwiększyć dystans do firmy. Będziesz bardziej konsekwentny. Obiecujesz. Tylko czy to wystarczy? Czy przez te obietnice dane samym sobie zmienia się nasze życie? Czy też znów za rok historia się powtarza?

W tym miejscu opowiem autentyczną historię pewnego przedsiębiorcy, Henryka, który ze względów zdrowotnych zmuszony był do postawienia sobie bardzo poważnych pytań: a w tym i głównego: *Jak naprawdę ma wyglądać moje życie, bym miał poczucie, że ma ono sens i daje poczucie szczęścia i spełnienia mi i moim bliskim?* Nasz przyjaciel przeżył drugi zawał serca. Jego sytuacja była bardzo poważna. Lekarze powiedzieli mu, że takiego tempa pracy jego serce nie wytrzyma dłużej, musi radykalnie zmienić swoje nawyki. W okolicznościach, w których się znalazł, przemyślenie życiowych priorytetów okazało się konieczne.

⁸⁰ Wypowiedź członka Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych, przedsiębiorcy, p Danuty Mucha.

Sytuacja ta sprowokowała go do tego, by raz jeszcze zastanowić się nad tym, jakie są właściwie jego marzenia, cele, których realizacja uczyniłaby jego życie szczęśliwym. Wywiązała się między nami następująca rozmowa:

„– Nie wiem już sam, jak mógłbym wpłynąć na swoje życie, aby coś zmienić, aby wyhamować to moje zawrotne tempo – zastanawiał się – wiem jedno, nie będę miał już tyle szczęścia i kolejny zawal byłby dla mnie pożegnaniem! Tyle sobie obiecywałem, jak wyszedłem ze szpitala dwa lata temu, po tym pierwszym zawale. Chciałem zmienić moje życie, ale potem wszystko wróciło do normy, wróciły codzienne sprawy, a wraz z nimi codzienne obowiązki i... wiesz, o wszystkim zapomniałem. Wróciłem do firmy i znów... tyle spraw, które wciągnęły mnie na nowo. Pracuję dużo, bardzo dużo, ale wiesz, mam wrażenie, że ja nie mam innego życia.

– Heniu, a zastanów się, co tak naprawdę sprawia, że jesteś szczęśliwy?

– To oczywiste – moja praca dostarcza mi wiele radości i satysfakcji! To moje drugie życie! Chociaż wiesz, rzeczywiście ostatnio mam w niej sporo stresu. To wszystko nie jest już takie jak kiedyś. Jak zaczynaliśmy z Basieńką, wszystko było prostsze, takie naturalne. Wystarczyło działać. Teraz jest trudniej, konkurencja jest dużo bardziej agresywna, marże na niskim poziomie, rentowności trzeba pilnować, przepływów finansowych... to jest stresujące. Bardziej muszę dbać o finanse i o to, czy mi się coś kalkuluje, czy nie, niż to, co po prostu lubię robić. I to mi trochę przeszkadza.

– Praca ... rozumiem. Jesteś w niej szczęśliwy. Ale czy możesz sobie wyobrazić inne chwile, poza pracą, w których czujesz, że jesteś szczęśliwy?

– Taaaak. – zastanowił się przez chwilę; szczęście i zadowolenie znaczą dla mnie: mniej stresu, więcej czasu dla ludzi, z którymi dzielę życie i to w każdej dziedzinie, szczęście to radość w pracy i zadowolenie z i w mojej rodzinie. Chciałbym też bardziej ofiarowywać się moim przyjaciołom. Jestem tak zajęty, że prawie o nich zapomniałem. Jeszcze trochę, to i oni o mnie zapomną... No naturalnie musiałbym być jeszcze zdrowszy, aby rozkoszować się tym wszystkim...

W tym miejscu możemy przerwać opowiadanie. Czy tak samo nie myśli większość z nas? Uporządkujmy wszystkie myśli:



Zuch

Wizja „Chcę być szczęśliwy i dzielić moją radość z najbliższymi” bazuje na strategii Henia: „Muszę mieć więcej czasu dla ludzi, z którymi dzielę życie, oraz mniej stresu”.

Przy czym, jako szczególnie ważne wybrane zostały cztery obszary lub perspektywy, dla których podjęte zostaną konkretne działania:

- Rodzina
- Przyjaciele
- Praca
- Zdrowie.

Perspektywa „Rodzina”

Miłość i przyjaźń w rodzinie trzeba pielęgnować. Nad tym trzeba ciągle i wytrwale pracować. Dochodząc do tego mało odkrywczego wniosku, wspólnie z Heniem postanowiliśmy skonkretyzować jego działania przyczyniające się do poprawy relacji rodzinnych. I tak:

1. Raz w tygodniu zostawiamy kuchnię nietkniętą, wychodzimy na wspólną kolację, nawet gdyby miała to być tylko pizza.
2. Dwa razy w miesiącu pójdę z moją żoną na tańce lub do teatru. Tyle razy już planowaliśmy wspólne wyjście, ale jakoś do tej pory nam się to nie udało...
3. Moje córki mnie potrzebują, nie tylko w firmie. Chcę spędzić czas wraz z nimi, by lepiej poznać ich partnerów życiowych, troski i radości. Będę zapraszał je do nas na gotowane przeze mnie kolacje. Po prostu postanawiam, że będziemy mieć dla siebie czas, wspólnie coś przeżywać – to są przeżycia, za którymi tęsknię...

Ważne jest jednak coś jeszcze: aby wszystkie powyższe założenia były możliwe do zrealizowania, nie może ich planować tylko jedna osoba! Wszyscy członkowie rodziny muszą być zaangażowani w urzeczywistnianie założeń. Musi być zgodność np. co do terminów, aby wszystkim pasowało spędzanie popołudnia w kinie. Bo przecież może zdarzyć się tak, że córki wcale nie będą już miały ochoty na kolacje „ze staruszkiem”.

Perspektywa „Przyjaciele”

Wszyscy żyjemy w określonych grupach społecznych, które dają nam poczucie pewnej stabilności, radości, ale równocześnie wymagają od nas zaangażowania. Tymi społecznościami są bliscy przyjaciele, różne związki, sąsiedzi, partie polityczne czy koła hobbystów. Aby zintegrować się z danym otoczeniem, być szanowanym i poważanym przez jego członków, musimy wykazywać własne zaangażowanie. Z właśnie tej przyczyny nasz przyjaciel zapisał, co dla niego jest ważne w tym kontekście:

1. Mój klub żaglowy działa dzięki zaangażowaniu wszystkich członków, nie mogę pojawiać się tam tylko wtedy, gdy jest piękna pogoda. Dwa dni w miesiącu poświęcę na szkolenia młodzików.
2. Przyjaciół nie wolno zaniedbywać. Dwa spotkania w miesiącu z najbliższymi przyjaciółmi niech staną się początkiem odbudowywania moich starych kontaktów i pielęgnacji tych istniejących.
3. Pomyślałem też, że mogę udzielać się również na uczelni, którą kończył syn. Nie raz proszono mnie, bym udzielił jakiegoś wykładu na temat przedsiębiorczości. Mogę przygotować mały kurs, biznes rodzinny z punktu widzenia praktyka.

Perspektywa „Praca”

I tu nasz przyjaciel musiał przemyśleć – czy jego praca jest właściwie zorganizowana? Czy nie czuje się za bardzo jak „niezastąpiony pan na włościach”? Właśnie w tym obszarze nasz schorowany przyjaciel, właściciel przedsiębiorstwa działającego w branży komputerowej, postanowił dokonać radykalnych zmian. A oto, co zapisał w swojej perspektywie zawodowej:

1. Muszę delegować więcej uprawnień. Moich 35 pracowników muszę przygotować do przejęcia większego zakresu odpowiedzialności. Każdy z moich pracowników otrzyma pewien zakres odpowiedzialności, w który ja się nie będę mieszał. Problemy będą omawiane na cotygodniowych posiedzeniach zespołów. Dodatkowo każdy z nich będzie musiał raz do roku brać udział w dwutygodniowym wewnętrznym szkoleniu prowadzonym przez naszych specjalistów.
2. Zintensyfikowanie prac zespołowych ma przyczynić się do zwiększonej kreatywności pracowników oraz przyzwyczajania ich do samodzielnego realizowania nowych zadań, chciałbym, aby prace zespołowe koordynowała córka, która ma przejąć kiedyś firmę.
3. Komunikacja w zakresie zmian sukcesyjnych jest bardzo ważna. Jak o tym nie

rozmawiamy, widzę, że wszyscy i tak plotkują. Będę robił spotkania i osobiście rozmawiał o planach sukcesyjnych z córkami, ale też z pracownikami, klientami, pracownikiem HR.

4. Nawet taka praca, która sprawia przyjemność, nie może człowieka wypalać wewnętrznie (a może to też jest sprawą naszej własnej organizacji pracy?). Dwa dni w tygodniu będę w domu najpóźniej o 18.30.
5. A dwa weekendy w miesiącu całkowicie poświęcę mojej rodzinie!

Także w tym przypadku powyższe postanowienia zostały omówione z sekretarką oraz z kolegami z pracy, którzy zapowiedzieli swoje zaangażowanie w ich realizację.

Perspektywa „Zdrowie”

Pierwszy zawal nie był wystarczającym ostrzeżeniem. Musiało dojść do drugiego, aby w życiu mojego przyjaciela, mogło zmienić się coś na lepsze. Po konsultacji z lekarzem ustalono:

1. Tygodniowo dwa razy 20 kilometrów na ukochanych rolkach – z tym myślę, że nie będzie problemu, właśnie niedaleko nas przygotowali piękną asfaltową ścieżkę dla pasjonatów rolek!
2. Regularne uczestnictwo na siłowni – no cóż, skoro lekarz się uparł... Nie będzie to przyjemność, no ale trudno.
3. Tygodniowo dwa razy rybka na kolację – już kilka razy mówiono mi, że mam zmienić kulinarne gusta.

Wszystkie te założenia i przedsięwzięcia muszą być systematycznie realizowane, gdyż w przeciwnym razie znajdziemy się znowu w punkcie wyjścia. Wszystkich nas to dotyczy: dokładnie wiemy, co musimy robić, ale... i tak tego nie robimy! Nasze ambitne postanowienia wtłaczane są w codzienną rzeczywistość i wkrótce zostają po prostu zapomniane. Tak więc wspólnie z Heniem ustaliliśmy, że realizację zamierzeń będziemy mierzyli poprzez porównanie wartości planowa-

nych i wykonanych.

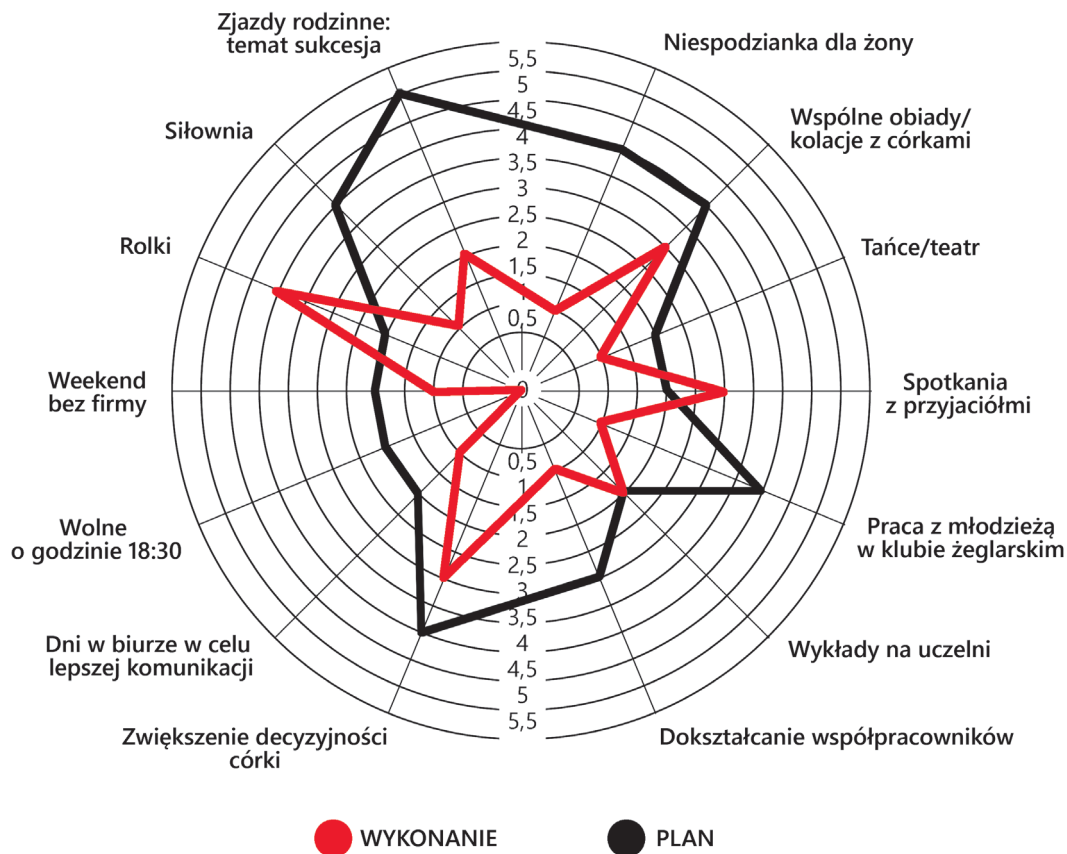
I tak:

Płaszczyzna	Środek do realizacji	Plan	Realizacja
RODZINA	Zjazdy rodzinne: temat sukcesja	5	2
	Niespodzianka dla żony	4	1
	Wspólne obiady/kolacje z córkami	4	3
	Tańce/teatr	2	1
PRZYJACIELE	Spotkania z przyjaciółmi	2	3
	Prace z młodzieżą w klubie żeglarskim	4	1
	Wykłady na uczelni	2	2
PRACA	Dokształcanie współpracowników	3	1
	Zwiększenie decyzyjności córki	4	3
	Komunikacja o sukcesji	3	2
	Wolne o godz.18.30	2	1,5
	Weekend bez firmy	2	1
ZDROWIE	Rolki	2	4
	Siłownia	4	1
	Rybka	2	1

Jak zbudować taki system miar? Przede wszystkim nie można traktować tego rodzaju koncepcji w sposób zbyt skomplikowany. Na początek wystarczy spisać swoje cele, zamierzenia na kartce papieru. Może żona, dzieci, sekretarka mogą pomóc? Później cały system można usprawnić, polepszyć – jeżeli się tego potrzebuje i tego chce. Heniu zrobił sobie jeszcze grafikę realizacji swoich celów.

Naszemu przyjacielowi taka metoda zwiększenia konsekwencji w realizacji celów pomogła. Dziś jest człowiekiem szczęśliwym i spokojnym. Dzięki pomocy żony, przyjaciół i kolegów z pracy jego życie zmieniło się na lepsze. Może w jakimś stopniu przyczyniła się też do tego jego prywatna Strategiczna Karta Wyników?⁸¹

Rys. 4. Prywatna strategiczna karta wyników.



⁸¹ Por. przykład przedstawiony w: A. Lewandowska, M. Likierski, Pod presją czasu. Strategiczna Karta wyników, C.H. Beck, Warszawa 2005.

podsumowanie dla niecierpliwych

1. Wychowanie sukcesora w firmie rodzinnej to coś więcej niż tylko wychowanie dziecka w rodzinie. Jest szereg cech szczególnie ważnych w rozwoju twojego następcy: samodzielność, pracowitość, szacunek, kultura osobista, partnerstwo i szacunek dla innych, odpowiedzialność czy zaangażowanie.
2. Ważne jest również TWOJE zaangażowanie, dlatego koniecznie zaplanuj czas na działania sukcesyjne. Ważne jest zaangażowanie członków rodziny służących radą i dających wsparcie.
3. W swoim potencjalnym następcy szukaj skarbów – nie tylko kompetencji i doświadczenia, ale i wartości, które mają szczególne znaczenie w firmach rodzinnych.
4. Potencjał tkwi w rozwijaniu kompetencji komunikacyjnych w rodzinie. Wzajemne zrozumienie i partnerstwo wymaga czasu – dobrze go wykorzystaj! Komunikacji można się nauczyć!
5. Jest moment, w którym ty i twój sukcesor wspólnie zarządzacie firmą. Dziecko zyskuje coraz więcej uprawnień i decyzyjność, ty stopniowo przekazujesz mu te kompetencje. Współpraca jest możliwa. Idziecie razem!
6. A gdy odejdiesz z firmy? Czy na pewno zwiększysz do niej dystans i zajmiesz się innymi ważnymi dla siebie obszarami? Rodziną, przyjaciółmi, zdrowiem... Wybierz cele poza biznesem i konsekwentnie je realizuj!

6. słowem podsumowania

Na zakończenie naszej podróży 7 milowych kroków zebrałam refleksje tych, którzy mogą dodać ci ducha walki, wytrwania i konsekwencji. Ludzie mądrzy, z różnych zakątków Polski, którzy na temat wyzwań sukcesyjnych patrzą z różnych punktów widzenia.

To spojrzenie naukowców, ekspertów, trenerów biznesowych, przyjaciół, którzy zajmują się w Polsce przedsiębiorczością rodzinną i wiedzą, jakie znaczenie mają firmy rodzinne, czym są dla polskiej gospodarki. Wiedzą też, jakie stoja przed nimi wyzwania, ale i co jest ich radością.

prof. Łukasz Sułkowski

Kierownik Katedry w Instytucie Spraw Publicznych
Uniwersytetu Jagiellońskiego

Autor m.in. publikacji: *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*

Czym jest dla Pana firma rodzinna?

Firma rodzinna to organizacja, której współwłaścicielami (lub wyłącznymi właścicielami) są i sprawują władzę lub pracują przynajmniej dwie osoby z jednej rodziny. Tyle definicja, a życie sobie. Wiele firm rodzinnych ma charakter kontroli dwu-, a nawet wielorodzinnej, zdarzają się również rodzinne grupy kapitałowe lub holdingowe, które nie muszą mieścić się w tej definicji. Dlatego w określeniu, czym jest firma rodzinna, być może ważniejsze jest dostrzeżenie, że są to organizacje łączące realizację celów biznesowych z rodzinnymi oraz takie, na które rodzina ma istotny wpływ.

Jakie znaczenie mają FR z sektora MMSP w gospodarce?

Firmy rodzinne z sektora MMSP, jak wskazują badania PENTORA i PARP, to około 1/3 wszystkich podmiotów gospodarczych. Ich udział stopniowo maleje wraz ze wzrostem wielkości. W przypadku średnich przedsiębiorstw to około 15 procent. Zatem w dominującej w gospodarce z punktu widzenia liczby podmiotów grupie MMSP udział firm rodzinnych jest bardzo znaczący.

Jakie są według Pana najważniejsze wyzwania w procesie sukcesji?

Moim zdaniem najpoważniejszym wyzwaniem procesu sukcesji jest brak przygotowania merytorycznego i emocjonalnego sukcesorów. W literaturze przedmiotu mówi się o „syndromie srebrnej łyżeczki”, który przejawia się nadmiernymi oczekiwaniami sukcesorów co do sposobu przejmowania kontroli nad firmą rodzinną.

Jak można samodzielnie przygotować się do sukcesji? Co samemu można zrobić?

Proces sukcesji to duże wyzwanie dla przedsiębiorców, pracowników i członków rodziny. Wymaga odpowiedzi na trzy kluczowe pytania dotyczące utrzymania w rodzinie: własności, władzy i zatrudnienia. Traktowanie tych pytań jako jedno jest źródłem wielu błędów. Warto przygotować również plan i dokumentację pozwalającą na przeprowadzenie sukcesji. No i oczywiście najważniejsze, trzeba wykształcić i przygotować sukcesora.

Czego życzy Pan firmom rodzinnym w procesie sukcesji?

Firmy rodzinne powinny być otwarte na managerów i pracowników z zewnątrz. Wydaje się również, że wiele z nich ma problemy z przygotowaniem sukcesora i procesu sukcesji. Również dość często mają problemy w sferze HR-u i kultury organizacyjnej, ponieważ zamiast otwartej tożsamości familistycznej budują ekskluzywną kulturę nepotyzmu. Dlatego firmom rodzinnym można życzyć dobrych managerów, niezależnie od tego, czy będą z rodziny, czy też spoza niej.

prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Safin

Kierownik Zespołu Badawczego Przedsiębiorczości
i Zarządzania w Wyższej Szkole Bankowej
we Wrocławiu

Autor m.in. publikacji: *Przedsiębiorstwa rodzinne –
istota i zachowania strategiczne*

Czym jest dla Pana firma rodzinna?

Przedsiębiorstwo rodzinne można różnie definiować i stosować różne miary jego rodzinności. To, co stanowi o jego istocie, to te elementy niemierzalne i trudno dostrzegalne, które są wynikiem przenikania się sfer emocjonalnych i racjonalnych w jednym organizmie. Przedsiębiorstwo rodzinne to łączenie potencjałów, tworzenie i rozwijanie biznesu z osobami najbliższymi, to sposób na życie, to wartości, tradycja, etos i duma z dokonań często wielu pokoleń, to sens życia założycieli, to źródło sukcesów i spoiwo życia rodziny i jej członków.

Jakie znaczenie mają FR z sektora MMSP w gospodarce?

Statystycznie rzecz biorąc, rola przedsiębiorstw rodzinnych jest dość dobrze opisana – znana jest ich szacunkowa liczba, skala zatrudnienia, wartość eksportu itp. Jednak statystyki nie oddają rzeczywistego znaczenia biznesów rodzinnych. Nie da się prosto zmierzyć skali rodzinnych oszczędności zainwestowanych w uruchomienie i rozwój biznesów, przygotowanych do prowadzenia biznesu dzieci, wdrożonych dzięki wysiłkowi i pomysłowości rodzin wynalazków, innowacji,

środków przeznaczonych na wsparcie przedsięwzięć lokalnych. Prawdziwe znaczenie i rolę przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce widać wtedy, gdy spróbujemy sobie wyobrazić życie bez przedsiębiorstw rodzinnych - gospodarke leśną bez pilarek STIHL, biegów bez obuwia Adidasa, jazdy samochodem bez opon Michelin czy świec Bosch, tłusty czwartek bez pączków Bliklego, bankowości bez Rothschilda, kawiarni bez Tchibo, kuchni bez Maggi i Oetkera, biżuterii bez Swarovskich, zakupów bez marketów Lidl, Piotra i Pawła lub Wal-Martu itp.!

Jakie są według Pana najważniejsze wyzwania w procesie sukcesji?

Do niedawna jeszcze wyzwaniem dla przedsiębiorstwa było znalezienie najlepszego sukcesora, dzisiaj wyzwaniem jest znalezienie sukcesora w ogóle. Długotrwałość procesu sukcesji zniechęca wielu przedsiębiorców do podjęcia prób wychowania następcy. Ratuja się, wybierając wariant uproszczony – sukcesję pozarodzinną, co oznacza najczęściej sprzedaż przedsiębiorstwa i utratę rodzinnego charakteru.

Jak można samodzielnie przygotować się do sukcesji? Co samemu można zrobić?

Proces sukcesji to praca zespołowa i biorą w nim udział przynajmniej dwie osoby. W rzeczywistości krąg uczestników jest zdecydowanie szerszy. Bez odwoływania się do pomocy zewnętrznych ekspertów i doradców właściciele mogą i powinni wykonać całą pracę mentalną związaną z sukcesją – przygotować siebie na nieuchronność zmian generacyjnych we własnym przedsiębiorstwie.

Czego życzy Pan firmom rodzinnym w procesie sukcesji?

Sukcesja nie jest aktem jednorazowym, lecz długotrwałym procesem, wymagającym zaangażowania, cierpliwości i dalekowzroczności wielu ludzi. Należałoby życzyć uczestnikom tego procesu, aby nie zabrakło im wytrwałości w dążeniu do celu.

klaniają się autorzy - eksperci projektu
refleksje na zakończenie

Nad projektem „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” miałam przyjemność pracować z najlepszymi doradcami i trenerami z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej. Ekonomiści, finansiści, prawnicy, psycholodzy. Ludzie o wielkiej wiedzy i pasji tworzenia. To dzięki temu Zespołowi udało się stworzyć cudowną relację z firmami zrzeszonymi w ramach Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych⁸² oraz, w co głęboko wierzę, szereg przydatnych narzędzi, dzięki którym łatwiej będzie rozmawiać, znajdować inspiracje, podejmować decyzje.

Na koniec więc głos tych, którzy współtworzyli projekt „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”.

To kilka słów refleksji dla ciebie – o pracach nad projektem, doświadczeniach w procesie tworzenia, o własnych przemyśleniach, ale też o trudnościach, wyzwaniach i o tym, jak poradzić sobie jeszcze lepiej w zarządzaniu procesem sukcesyjnym.

⁸² Łoża Dyskusyjna Firm Rodzinnych to grupa właścielek i właścicieli firm zaangażowanych w społeczną dyskusję na tematy ważne dla firm rodzinnych. Więcej informacji na stronach www.sukcesja.org.pl.

Marta Widz

Każda sukcesja, jako najbardziej widoczna zmiana na szczycie w organizacji, jest sama w sobie bardzo złożonym procesem. Sukcesja w firmach rodzinnych jest jednak szczególnie newralgicznym procesem, gdyż dotyczy nie tylko sukcesji władzy, ale i sukcesji własności. Najtrudniejszą częścią tego procesu są... najbardziej ludzkie aspekty: emocje oraz konflikty rodzinne. Dlatego warto rozmawiać o procesie sukcesji i przygotowywać się do niego zawczasu! Zadziwiającym, ale jednocześnie zachwycającym aspektem pracy w ramach projektu Kody Wartości było olbrzymie zaangażowanie firm rodzinnych. Szczególny głód wiedzy, który wyrażał się w poszukiwaniu rozwiązań, podpowiedzi, wskazówek. Wszystkim rodzinom z firm rodzinnych życzę, by procesy sukcesyjne były impulsem do ustalenia wspólnych celów, do wspólnego podejmowania decyzji, do wypracowania wspólnej strategii. Życzę wam, byście zbudowali silne poczucie tożsamości rodzinnej oraz podkreślali wyjątkowość przedsiębiorczej rodziny, chociażby poprzez wskrzeszanie historii i tradycji rodzinnych w ramach firmy!

Współtworzenie, współdziałanie w projekcie Kody Wartości pokazało mi, że jednym z najlepszych sposobów na doświadczanie sensu życia, a i polepszanie własnego samopoczucia, jest robienie czegoś dla kogoś innego.

Wysoka jakość współpracy, kreatywność, pozytywne uczucia i duża energia w gronie ekspertów, ale także pasje i chęci poznawania nowego i współpracy w gronie uczestników z firm rodzinnych, pozwalają ufać w głębokie pokłady dobrej woli do tworzenia nowego i rozwoju.

Największą wartością w projekcie Kody Wartości była dla mnie możliwość współtworzenia ze wspaniałymi, odpowiedzialnymi i świadomymi naukowo i społecznie osobami. Dużą wartością było też wzajemne zaufanie, wspieranie się w tworzeniu, ale także siła pasji oraz partnerstwo twórców i uczestników. Kolejną wartością była świadomość tworzenia czegoś nie tylko nowego czy nowatorskiego, ale także bardzo potrzebnego i oczekiwanego przez firmy rodzinne.

Właścicielom firm rodzinnych życzę poczucia dumy z funkcjonowania firmy i rodziny.

Natomiast zarówno właścicielom, jak i sukcesorom, i pracownikom spoza rodziny życzę odwagi w podejmowaniu decyzji i w korzystaniu z narzędzi do planowania i przeprowadzania procesu sukcesji, wiary i nadziei, że proces ten będzie przebiegał pomyślnie i zgodnie z oczekiwaniami i podjętymi działaniami oraz w miłości wzajemnej przy realizowaniu podjętych postanowień.

Wartością współpracy w ramach projektu Kody Wartości była, można by rzec, sama współpraca. To wspólny cel, pasja, entuzjazm, wzajemna życzliwość, pomoc, pozytywne silne emocje. To proces tworzenia, który angażuje umysł i serce. To praca, rozmowy i odkrywanie nowych punktów widzenia, a przy tym jeszcze świetna zabawa. Poczucie, że jest się w zespole ludzi, którym zależy na tym samym, co mnie.

Wiele rozmów i dyskusji z właścicielami i sukcesorami utwierdziło mnie w przekonaniu, że najtrudniejsze w procesie sukcesji jest jej zaplanowanie z wieloletnim wyprzedzeniem. Wielu właścicieli optymistycznie zakłada, że sukcesja potrwa rok czy dwa. A przecież jest to proces bardzo złożony, trudny i wymagający podjęcia działań rozciągniętych w czasie – jak choćby przygotowania sukcesora, zbudowania odpowiedniej struktury organizacyjnej czy uporządkowania kwestii prawnych. Drugim niezwykle trudnym problemem jest podjęcie decyzji przez nestora o przekazaniu odpowiedzialności za firmę w ręce następcy i zaufanie mu, że – może inaczej – ale równie dobrze poprowadzi firmę.

Myśląc perspektywicznie o sukcesji w swojej firmie rodzinnej, warto zastanowić się nad zmianą formy organizacyjno-prawnej w taki sposób, aby można było utrzymać jej byt prawny i przekazać następcy. Szacuje się, że 81 procent firm rodzinnych funkcjonuje w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Jest to bardzo wygodna forma prowadzenia firmy w okresie początkowym, ale zupełnie nieprzydatna w procesie sukcesji.

Podczas pracy w ramach projektu uświadomiłem sobie, kiedy powstaje firma rodzinna. Nigdy przedtem nie zastanawiałem się nad tym zagadnieniem. Kiedy przedsięwzięcie powołane dla celów zarobkowych staje się firmą rodzinną? Dzieje się to w momencie, w którym jej założyciel zaczyna myśleć o przekazaniu jej potomkom, o jej trwaniu. To chwila przejścia od „tu i teraz” do „zawsze”, to moment narodzin firmy rodzinnej.

Najtrudniejszą częścią procesu sukcesji jest komunikacja. To od niej zależy, czy dogadają się mentor z sukcesorem, czy rodzina zaakceptuje decyzję właściciela, czy firma, targana wątpliwościami pracowników, nie rozpadnie się... Dialog jest jednym z najbardziej zaniedbywanych elementów, bo dotyczy spraw, które wydają się oczywiste, podczas gdy widziane z różnych perspektyw bywają diametralnie różne. Zaniedbania w tym zakresie mogą nieść ze sobą katastrofalne skutki. Dzieciom z rodzin biznesowych chciałbym życzyć przede wszystkim dystansu. Wiem, jakie to trudne, zachować zimną krew w sytuacjach, w które uwikłane są silne emocje. Jak ciężko wówczas zachować równowagę i podejmować właściwe decyzje. Umiejętność spojrzenia na siebie i sytuację z pewnej odległości jest wówczas niezwykle cenna. Firma rodzinna to emocje i nic tego nie zmienia, jednak przewagę zyskują ci, którzy będąc świadomi emocji, potrafią odnaleźć właściwy dystans i uświadomić sobie, że firma, jakkolwiek ważna, nie jest całym światem, że dużo ważniejsze są wartości, którym hołdujemy. To im należy dochować wierności, nie zaś dobrom materialnym. Chwała tym, którzy to potrafią!

Kody Wartości to unikatowy projekt. Po pierwsze tematu – zarządzanie zmianą sukcesyjną. Temat nowy w polskiej gospodarce, ale ogromnie istotny. Po drugie – firmy rodzinne. Firmy, które powstają z pasji i zaangażowania właścicieli, które cechuje gen odwagi, przedsiębiorczości i ryzyka. Firmy, które nastawione są na długookresowe trwanie i budowanie wartości firmy dla przyszłych pokoleń. Firmy, które dają tysiące miejscy. Po trzecie – zespół ekspertów, specjalistów w swoich obszarach, znających specyfikę firm rodzinnych. To, co niezwykle, to że jesteśmy zespołem, że udało nam się zbudować zaufanie i dobrą komunikację. I po czwarte – wartości. Wartości, które decydują o tym, jacy jesteśmy, co jest dla nas cenne, a co zupełnie nieistotne. Ten projekt zainspirował mnie do ponownego zastanowienia się nad tym, jakie wartości są dla mnie ważne. Największą wartością projektu jest nastawienie na współpracę. W trakcie prac nie opieraliśmy się tylko na wynikach badań, doświadczeniach i wiedzy ekspertów, ale także zaprosiliśmy do systemowej współpracy firmy rodzinne w ramach Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych. Te spotkania i dialog z firmami rodzinnymi były dla nas źródłem inspiracji i modyfikacji naszych pomysłów. Wierzę, że dzięki współpracy udało nam się przygotować potrzebne i przydatne w przedsiębiorstwach rodzinnych narzędzia, które pomogą w przeprowadzeniu skutecznej sukcesji. Moderatorom procesu sukcesji życzę wytrwałości i odwagi. Po drugie, po wykorzystaniu zaproponowanych narzędzi, do opracowania i zaproponowania planu rozwoju sukcesora czy planu komunikacji zmiany sukcesyjnej. I po trzecie, do budowania partnerstwa z właścicielem i do wspierania go w procesie oddawania firmy i szukania dla siebie nowej aktywności życiowej.

dr inż. Ewa Więcek-Janka

Rozmawiałam z różnymi osobami związanymi z HR w firmach rodzinnych. Powiedzieli, że „próbują w swojej pracy wykorzystywać narzędzia dostępne dla wszystkich firm i organizacji”. Zauważyli także, że „nie wszystkie nadają się do zastosowania bez przeprowadzenia zmian”.

Każda firma rodzinna jest inna, nie tylko ze względu na branżę, ale przede wszystkim ze względu na osobowość właściciela, relacje panujące w firmie, kulturę biznesowo-rodzinną czy wyznawane wartości. Jednak jedno mają wspólne – nieuchronną sukcesję.

Rolą pracowników HR jest właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi. Trudno wyobrazić sobie bardziej wymagające zadanie niż przygotowanie i wyposażenie w odpowiednie umiejętności oraz chęci przyszłego właściciela firmy rodzinnej. Moim zdaniem opracowane narzędzia dla pracowników HR mogą wystandaryzować ten proces i ułatwić jego przeprowadzenie w firmach rodzinnych pierwszego, drugiego i kolejnych pokoleń. Ich zaletą (jak ocenili rozmówcy) jest „przystępna forma i możliwość wyboru z ich pokaźnej palety”.

Praca nad ich tworzeniem była jak przygoda, która mam nadzieję będzie trwać jeszcze długo (przez kolejne pokolenia), a której efekty zobaczymy, obserwując wskaźniki przetrwania firm rodzinnych i ich łagodnego przejścia do drugiego i trzeciego pokolenia w Polsce.

Ku refleksji właściciela – w perspektywie wyzwań sukcesji. Zanim zadecydujesz, że na razie nie masz czasu na osobiste angażowanie się w różne inicjatywy poza firmą, rozważ korzyści w perspektywie długoterminowej. To może być udana inwestycja w twoją przyszłość po sukcesji. Może wypełnić miejsce w twoim kalendarzu i być źródłem odczuwania satysfakcji. Po sukcesji pozostaniesz nadal ambasadorem firmy, a twoja działalność będzie wzmacniać jej pozytywny wizerunek w otoczeniu.

W opinii jednego z właścicieli, uczestnika Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych, sukcesja jest „jak wydanie najukochańszej córki za mąż”. W kontekście moich doświadczeń w projekcie myślę, że najtrudniejszą częścią procesu sukcesji – z perspektywy właściciela – może być dostosowanie się do zmian.

„Przedsiębiorcy, którzy znajdują nowy cel, na który mogą skierować swoją energię i zaangażowanie, jednocześnie ofiarują wspaniały prezent swoim następcom: przestrzeń i zdrowy dystans, dzięki czemu firma może się rozwijać pod kierownictwem nowego pokolenia”⁸³. Myślę, że tym samym równie cenny prezent właściciele ofiarują również sobie: przestrzeń na robienie rzeczy bliskich sercu, czas na spełnianie odkładanych na później marzeń i na to „coś”, o czym wiedzą tylko oni sami. Właścicielom firm rodzinnych, którzy stoją przed wyzwaniami sukcesji, życzę: odwagi, cierpliwości, satysfakcji z rezultatów oraz dumy z następców.

⁸³ C. Aronoff, S.L. McLure, J. Ward, red. merytoryczna A. Surdej, „Sukcesja w firmach rodzinnych”, Wydawnictwo M i P, Kraków 2012, s.32

Firmy rodzinne, by lepiej samodzielnie przygotować się do sukcesji, muszą... rozmawiać, rozmawiać i jeszcze raz rozmawiać. Najważniejsza w sukcesji jest przecież rozmowa. Zdecydowana większość procesu decyzyjnego dotyczącego sukcesji to przecież ustalenia, negocjacje oraz decyzje podejmowane w gronie rodzinnym. Tylko że ta komunikacja powinna być otwarta i nakierowana na słuchanie. Z poszanowaniem tego, że każdy ma prawo do nauki, że do pewnych decyzji należy dojrzeć oraz że mamy prawo do zmiany zdania. Nie powinniśmy bać się zadawania pytań oraz na głos wyrażać naszych obaw. A także zwlekać z tematem. Sukcesji nie da się przeprowadzić w rok, a tym bardziej w miesiąc. Jako specjalista od nagłej sukcesji wiem coś na ten temat. Właścicielom firm życzę odwagi, pogody ducha i perspektywicznego myślenia. Zrobili już przecież tak wiele. To oni są pionierami, to im udało się zbudować firmy i zgromadzić majątki. Teraz muszą postawić kropkę nad i. Muszą spowodować, że ich „dziecko”, dzieło ich życia, będzie rozwijać się nadal w rękach ich prawdziwych dzieci. Nawet kilkadziesiąt lat po ich odejściu z firmy ich imiona będą wspomniane jako imiona tych, którzy pozostawili porządek. Stworzyli podwaliny pod dalszy rozwój firmy. Nie każdemu się uda. Nie zawsze dzieci będą mogły, chciały i potrafiły przejąć biznes.

W wielu firmach obserwuję, że nowe pokolenie w naturalny sposób angażuje się w działalność firmy. Ale w większości firm temu procesowi należy pomóc. Dlatego wierzę, że nasze narzędzia będą przydatne. Pomogą podjąć właściwą decyzję, odnaleźć się poszczególnym członkom rodziny, pracownikom i samym nestorom. Jeśli bowiem ostatecznie okaże się, że firma jest firmą rodzinną, ale nie sukcesyjnie, jeśli juniorzy nie staną się ostatecznie sukcesorami, właściciel także będzie musiał podjąć właściwe decyzje.

dr Herwig Friedag

Od ponad 500 lat firmy rodzinne są sercem gospodarki niemieckiej. W przeciwieństwie do firm publicznych zorientowane są nie tylko na rezultaty kwartalne, ale na wyniki, które realizowane są przez kolejne generacje. Dlatego mają zupełnie inną, dłuższą perspektywę, która daje im siłę, by przewycięzać pojawiające się kryzysy gospodarcze. Z mojego doświadczenia wynika, że firmy rodzinne podejmują szybciej kluczowe decyzje, mając przy tym na uwadze nie tylko interesy firmy, ale też ludzi: pracowników i klientów. Ponieważ właściciele firm pracują na rzecz swojego przedsiębiorstwa, często poświęcają mu (za) dużo czasu i nie pozostaje go wiele dla rodziny, dla dzieci. A jeszcze gdy małżonka pracuje w firmie rodzinnej, to wychowanie dzieci staje się już częstokroć drugoplanowe. Dzieci wychowują się „przy okazji”. Niestety rodzice, by złagodzić pojawiające się z tego powodu wyrzuty sumienia, kupują im często drogie prezenty, fundują wycieczki, drogie samochody. Ale to nie zastąpi czasu, który powinni ofiarować dzieciom. Zwracam na to uwagę, bo takie podejście służy nie tylko rodzinie, ale też firmie, którą takie dzieci później przejmują. Wychowanie ich odgrywa w całym procesie szczególnie istotną rolę.

Życzę właścicielom firm, by pamiętali o tym „balansie” życiowym, to procentuje w każdym wymiarze: rodzinnym, firmowym, indywidualnym. A firmom rodzinnym życzę, by zawsze miały społecznie ważne wartości, jasne i przejrzyste strategie i umiejętność konsekwentnej ich realizacji. Życzę też, by procesy sukcesyjne przebiegały w oparciu o kluczowe wartości, przenoszone z generacji do generacji. Jestem przekonany, że z taką postawą polskie firmy rodzinne są na doskonałej drodze, by umocnić swoje pozycje na międzynarodowej arenie gospodarczej.

A ja się kłaniam tobie. Podziwiając, co zrobiłeś do tej pory.
Wiem, że jesteś w trudnym momencie, życzę więc sił, wytrwałości i konsekwencji!
Mam nadzieję, że spotkamy się gdzieś, kiedyś i będziesz chciał powiedzieć: Udało się!
Firma się rozwija doskonale, dzieci się realizują, rodzina się kocha, a ja... odkrywam nowe pasje!

SERDECZNIE TEGO ŻYCZĘ

Adrianna Lewandowska

7 ANEKS – Studia przypadków – ● ku pokrzepieniu serc

Proces przekazywania przedsiębiorstw w ręce młodego pokolenia dopiero się w Polsce zaczyna. Ale nie znaczy to przecież, że nie ma w kraju firm, które są w trakcie lub nawet przeszły proces sukcesji! A firmy zagraniczne? One również mogą być przykładem, jak należy radzić sobie ze zmianą.

Jak zrobili to inni? Pokazujemy małe firmy, być może takie jak twoja, zatrudniające kilku pracowników i duże spółki, funkcjonujące na giełdzie i inwestujące miliony w swój rozwój. Prezentujemy pozytywne przykłady sukcesji. Pokazujemy tych, którzy mają dobre doświadczenia.

To co łączy te przykłady to umiejętność rozmowy i komunikacji w rodzinie, włączanie dzieci w prowadzenie biznesu, ciężka praca, a przede wszystkim wspólne wartości i wizja rozwoju firmy. Historie sukcesji są różne, tak jak różne są rodzinne firmy. Znajdziesz tu więc historie sukcesji zainicjowane przez dzieci, sukcesje będące efektem dramatycznych wydarzeń, czy zaplanowane z wieloletnim wyprzedzeniem.

Oprócz opowieści polskich (dużych i małych firm), pokazujemy proces sukcesji w dwóch ogólnosię światowych markach, które są od lat obecne na polskim rynku. Może zaskoczymy cię informacją, że są rodzinnymi firmami, w których pracuje już drugie lub trzecie pokolenie właścicieli.

Co wartościowego warto przenieść z tych historii sukcesji do twojej firmy i twojej rodziny? Zainspiruj się więc tym, co powiedzieli czy zrobili właściciele innych firm rodzinnych, którzy kiedyś stanęli przed podobnym wyzwaniem co ty!

A więc: ku pokrzepieniu serc!

7.1. Hortimex Plus sp. z o.o. sp. komandytowa sukcesja niepełna

Historia sukcesji

Firma HORTIMEX⁸⁴ powstała w 1988 roku jako przedsiębiorstwo z polskim kapitałem. Założyli ją Tomasz i Lucyna Kowalewscy. Niemal od początku firma zajmowała się handlem oraz dystrybucją dodatków i składników żywności na rynku B2B. Była jedną z pierwszych firm importujących i sprzedających tego typu produkty dla nie tylko dla branży spożywczej (zakładów mięsnych, piekarniczych i cukierniczych, owocowo-warzywnych, piwowarskich czy mleczarskich), ale także producentów farmaceutyków, preparatów odżywczych czy kosmetyków.

Od początku rodzice planowali zostawienie firmy w rodzinnych rękach. Syn Mateusz już w szkole średniej w wolnych chwilach pomagał w rodzinnym biznesie. Uczestniczył w targach branżowych, znalazł praktyczne zastosowanie dla komputerów w firmie, co przyczyniło się do przyspieszenia i ułatwienia wielu procesów oraz instalował pierwsze komputery w firmie. W trakcie studiów sukcesor rozpoczął pracę w firmie na stanowisku przedstawiciela handlowego na Wielkopolskę odpowiedzialnego za poszukiwanie i obsługę klientów, prowadzenie magazynu i sprzedaż produktów. To zajęcie okazało się ciekawsze niż nauka i doprowadziło do przerwania studiów, ku utrapieniu rodziców. Rodzinna firma zaangażowała go w 100%.

Z końcem 2000 roku właściciel postanowił rozstać się z dotychczasowym dyrektorem działu sprzedaży i zaproponował synowi objęcie tego stanowiska. Mateusz powrócił do rodzinnego miasta Koina. Dzięki zdobytemu doświadczeniu zaproponował szereg modyfikacji i zmian w pracy swojego działu, które po uzyskaniu akceptacji właściciela z sukcesem wdrażał. Jedną z takich kluczowych

⁸⁴ Case study opracowane na podstawie rozmowy z Mateuszem Kowalewskim w dniu 7 czerwca 2013 r i po uzgodnieniu z Tomaszem Kowalewskim w dniu 21 czerwca 2013.

optymalizacji było połączenie działów sprzedaży i zakupów (funkcjonujących osobno) w jeden. W grudniu 2004 roku syn otrzymał 10% udziałów w spółce. Ojciec oddał mu także w całości zarządzanie operacyjne działem sprzedaży, pozostawił w jego rękach obsługę wszystkich klientów także kluczowych. Właściciel zaangażował się w rozwijanie innych inicjatyw m.in. w działalność Polskiej Izby Dodatków od Żywności, Wielkopolskiego Centrum Logistycznego, założył spółkę LOGIT zajmującą się logistyką. Pozostawił sobie jednak kontrolę nad wybranymi obszarami: finansami, księgowością oraz administracją.

W 2009 roku rodzinę dotknęła ogromna strata - zmarła mama, nestorka, pani Lucyna. Ojciec odsunął się od prowadzenia firmy. Sukcesor został wiceprezesem. Zwiększyły się jego kompetencje i realny wpływ na działanie przedsiębiorstwa.

Jednym z pierwszych zadań, jakie zrealizował nowy wiceprezes, było przeprowadzenie procesu budowania strategii. Konieczne było opracowanie nowej wizji, która inspirowałaby cały zespół do pracy. Opracowano nową strategię, w ramach której określono mierzalne cele, zaplanowano zmiany strukturalne, nowe podejście do biznesu. Hortimex skoncentrował się w swojej działalności biznesowej na profesjonalnym reprezentowaniu w Polsce światowych producentów dodatków i składników żywności.

W 2011 roku nastąpił kryzys władzy w firmie. Jego przyczyną stał się konflikt na płaszczyźnie rodzinnej. Między ojcem a synem pojawiły się znaczące rozbieżności w sferze niektórych wartości. Nestor zaczął się wahać, czy syn godny jest bycia kontynuatorem rodzinnej spuścizny. Zaczął na nowo regularnie pojawiać się na spotkaniach kierowników, podejmować decyzje operacyjne. Taki powrót ojca do bieżącej działalności spowodował pewne zamieszanie, przede wszystkim w sferze podziału kompetencji. Pracownicy poczuli się zdezorientowani, nie wiedzieli, czyich poleceń słuchać.

Doszło do poważnej rozmowy pomiędzy ojcem a synem. Doprowadziła ona do kompromisu akceptowanego przez obie strony. W efekcie nestor potwierdził oddanie sukcesorowi pełnego zarzą-

dzania operacyjnego w firmie. Obecnie pomimo formalnego stanowiska prezesa, pełni rolę Rady Nadzorczej. Kontroluje kierunek rozwoju strategicznego, akceptuje wysokość budżetu spółki, otrzymuje informację o najważniejszych procesach realizowanych w spółce i doradza synowi . Pomiędzy nestorem z sukcesorem została zawarta umowa ustna, że całość zarządzania i podejmowania decyzji zarządczych, odpowiedzialność za wynik finansowy i wdrożenie zaplanowanej strategii jest w rękach wiceprezesa spółki. Dokonała się sukcesja wiedzy i zarządzania.

7.2. Centrum Medyczne ENEL-MED historia sukcesji

Od lokalnej firmy rodzinnej do ogólnopolskiej, notowanej na Giełdzie, trzeciej pod względem wartości przychodów prywatnej sieci medycznej w Polsce - tak można krótko podsumować 20-letnią historię Centrum Medycznego ENEL-MED⁸⁵. Wszystko rozpoczęło się w 1993 roku od bardzo nowoczesnej jak na tamte czasy kliniki stomatologicznej. Firma została założona przez Adama i Annę Rozwadowskich w Warszawie, którzy szybko dostrzegli możliwości rynkowe, jakie pojawiły się przed prywatną obsługą medyczną. Po 20 latach ENEL-MED jest w pierwszej trójce wśród prywatnych centrów medycznych w Polsce, z kompleksową ofertą, obejmującą prawie 60 specjalizacji.

W czerwcu 2011 r. właściciel Adam Rozwadowski wprowadził spółkę na Giełdę, co otworzyło nowy etap w historii spółki. Poprzez emisję akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych ENEL-MED pozyskał 35,5 mln zł. Ten kapitał został przeznaczony na projekty inwestycyjne, w szczególności na budowę szpitala w Warszawie wraz z Oddziałem diagnostycznym Centrum oraz uruchomienie przychodni wieloprofilowej wraz z pracownią diagnostyczną w Gdańsku. Decyzją właściciela lata 2011-2012 były największym w historii spółki okresem inwestycji.

Firma od wielu lat rozwija się szybciej niż rynek. Wzrostowi przychodów towarzyszy także bardzo duże tempo inwestycji. W ostatnich latach spółka zainwestowała prawie 60 mln zł w budowę nowego szpitala w Warszawie, przychodni i trzech centrów diagnostyki. Dalszy rozwój będzie polegał na konsekwentnej realizacji obranej strategii, która może zakładać także potencjalne przejęcia podmiotów z rynku medycznego.

⁸⁵ Case study opracowano na podstawie informacji przekazanych przez Centrum Medyczne ENEL-MED 18 czerwca 2013 r.

Proces sukcesji

Sukcesja w rodzinie Rozwadowskich jest w trakcie realizacji. Początek tego procesu rozpoczął się w sposób naturalny. Właściciele od 1993 roku prowadzili firmę razem i było dla nich oczywiste, że w pewnym momencie obaj synowie włączą się do współpracy.

Starszy syn Jacek po studiach przez siedem lat pracował w firmie zagranicznej, zdobywając niezbędne doświadczenie w zakresie marketingu i sprzedaży. Z tą praktyką rozpoczął pracę w firmie rodzinnej na stanowisku dyrektora ds. marketingu i sprzedaży. W 2009 roku, po objęciu przez żonę stanowiska przewodniczącej rady nadzorczej, starszy syn został wiceprezesem zarządu i jednocześnie dyrektorem zarządzającym.

Młodszy syn Bartosz już na studiach rozpoczął pracę w firmę, zajmując się początkowo logistyką materiałów stomatologicznych. Aktualnie zajmuje odpowiedzialne stanowisko kierownika ds. eksploatacji i inwestycji. Obaj synowie otrzymali akcje firmy (Jacek 4,21%, Bartosz 4,13%), aby czuli się już jej współwłaścicielami. Po tym kilkuletnim okresie wspólnej pracy obaj synowie, mając dużą swobodę działania, są w pełni przygotowani do samodzielnego kierowania firmą. Dla wszystkich pracowników jest sprawą oczywistą, że następuje proces sukcesji.

W przypadku Centrum Medycznego ENEL-MED sukcesja realizowana jest w modelu przekazania wiedzy i zarządzania operacyjnego w ręce następcy - syna Jacka Rozwadowskiego, który pełni funkcje członka Zarządu oraz dyrektora zarządzającego. Właściciel i prezes Adam Rozwadowski odpowiada za planowanie strategii, misji i wizji firmy.

7.3. Historia nagłej sukcesji w firmie transportowej

Firma transportowa⁸⁶ została założona przez pana Janusza w kilkutyśńczym mieście zlokalizowanym na Dolnym Śląsku w 1987 roku. Pan Janusz od początku swojej drogi zawodowej związany był z transportem. Skończył Technikum Samochodowe, potem w trakcie służby wojskowej pracował jako kierowca w Sztapie Wojska Polskiego. Pracował także jako mechanik w serwisie motoryzacyjnym w Niemczech, a w Polsce kierował bazą transportową oraz był instruktorem nauki jazdy. Zbierane doświadczenia ukształtowały jego charakter. Cechowała go otwartość i ciekawość świata, łatwość nawiązywania kontaktów, odwaga do podejmowania ryzyka, chęć pomocy i czynienia dobra, a także przedsiębiorczość. Dostrzegł, że sporo osób przeprowadza się do krajów Europy Zachodniej: Niemiec czy Francji, dlatego zdecydował się zakupić używaną ciężarówkę Hanomag i zaczął realizować transporty. Początki były trudne. Był sam i samodzielnie jako kierowca realizował przewozy na zlecenie klientów. Praca wiązała się nie tylko z poszukiwaniem klientów, ale także spełnieniem wielu wymagań formalnych (posiadanie zaproszeń z danego kraju) oraz rozłąką z bliskimi. Rodzina opracowała system kontaktów - pan Janusz dzwonił do domu w umówione dni i godziny tygodnia, nie tylko po to, aby powiedzieć co u niego się dzieje, ale także aby ustalić z żoną nowe kontrakty. Żona pana Janusza pracowała w urzędzie miejskim, ale to do niej przychodzili klienci pod nieobecność właściciela i ustalali terminy przewozów.

Dzięki odwadze, solidności i rzetelności właściciela firma zdobywała nowych klientów, którzy darzyli pana Janusza zaufaniem i polecali kolejnym osobom. Wkrótce używany, często psujący się samochód ciężarowy Hanomag został zamieniony na ciężarowego Mercedesa do 12 ton. Kiedy pojawił się pierwszy stały klient, który zlecił przewóz urządzeń klimatyzacyjnych do krajów Europy Zachodniej, nadszedł czas na zakupienie ciągnika siodłowego z naczepą Scania i zatrudnienie pierwszego pracownika. Pan Janusz cieszył się niezmiernie, że udało mu się zakupić tak dobry

⁸⁶ Case opracowany na podstawie rozmowy z właścicielką firmy 16 czerwca 2013 roku.

samochód i że jego pracownik będzie miał komfortowe warunki pracy. Wiedział, co to znaczy pracować na awaryjnym, psującym się sprzęcie.

Firma otrzymywała coraz więcej zleceń. Polska gospodarka dynamicznie się zmieniała, firmy polskie zaczęły eksportować i importować towary. Pan Janusz inwestował we flotę samochodową, zatrudniał nowych kierowców i spedytora.

Do firmy w drugiej połowie lat 90-tych dołączyła najstarsza córka Anna. Pomagała w przedsiębiorstwie taty. Z początku zajmowała się stroną administracyjną, włączyła się w zarządzanie spedycją i odpowiadała za informatyzację firmy, zakup pierwszych komputerów i zakończenie epoki wypisywania ręcznie dokumentów. Rodzice byli zadowoleni z jej zaangażowania się w firmę. Tata zostawiał na 2-3 dni firmę pod jej opieką, a po kilku latach zaczął wyjeżdżać na wakacje razem z mamą i młodszą córką. Firmą wówczas zarządzała Anna.

Kiedy w firmie pracowało oprócz właścicieli 2 spedytorów i 8 kierowców, właściciel zachorował nagle na chorobę nowotworową. Pomimo walki z chorobą i uciążliwej chemoterapii, zarządzał firmą, angażował się w bieżące decyzje, a także pomoc innym. Po operacji pan Janusz zapadł w śpiączkę. Żona podjęła walkę o wzbudzenie męża, a córka przejęła zarządzanie firmą.

Z dnia na dzień sukcesorka rozwiązywała trudne sytuacje, zarządzała kierowcami, obsługiwała klientów. Chcąc ograniczyć koszty i zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa, w sektorze w którym wszyscy konkurują niskimi cenami, zdecydowała się na wprowadzenie systemu kontroli paliwa i monitoringu kierowców. Ta duża zamiana sposobu kontroli pracowników była dla niektórych kierowców nie do zaakceptowania. Część z nich odeszła z firmy, ale cel wdrożenia zmiany był osiągnięty - spadły koszty, zwiększyła się liczba informacji na temat przewozów.

Tata poddawany był intensywnej rehabilitacji, ale niestety nie przynosiła ona oczekiwanych efektów. Mijały tygodnie. Impulsem do zmiany i powołania spółki jawnej, była rozmowa z ubezpieczycielem. Wkrótce w firmie pojawił się prawnik, który przygotował nowe umowy spółki i pomógł

uregulować sprawy sukcesyjne. Jego pomoc była też kluczowa przy przeniesieniu umów leasingowych na nową spółkę opiekujących na kilkaset tysięcy euro na ciągniki siodłowe i naczepy. W spółce jawnej współnikami zostali tata, żona i najstarsza córka. Cała rodzina wierzyła, że problemy zdrowotne właściciela to przejściowa sytuacja. Pani Ania zarządzała więc firmą z miłości do taty, z wiarą, że odzyska on zdrowie i powróci do pracy. Niestety tak się nie stało.

W 2005 roku zmarł pan Janusz. Firmę od tego czasu firmę prowadzi najstarsza córka razem z mamą. Kilka lat temu do rodzinnego biznesu dołączyła młodsza siostra. Mama odpowiada za kontrolę i sprawy kadrowe, młodsza siostra kieruje administracją przedsiębiorstwa, zaś pani Ania podejmuje wszystkie decyzje (o naprawach, wymianie modernizacji taboru nowych zakupach samochodów, współpracuje z bankami i ubezpieczycielami, wspiera zarządzanie personelem).

Firma przetrwała i rozwinęła się. Obecnie firma specjalizuje się w transporcie do Niemiec, Belgii, Holandii, Luxemburga, Francji, Włoch, Austrii, Wielkiej Brytanii. Dysponuje taborem 13 samochodów dostawczych o ładowności do 24 ton.

7.4. Restauracja Hotel Smakosz Ogórowie s.j.

Historia naglej sukcesji w restauracji Smakosz⁸⁷

W 1988 roku Zdzisław Ogór, z zawodu szef kuchni, mieszkający w podpoznańskiej wsi postanowił otworzyć przy swoim domu pierwszą restaurację. Rodzina Ogórow mieszkła w domu przy głównej ulicy. Rozpoczęła dobudowywanie do budynku mieszkalnego niedużej restauracji systemem gospodarczym. Ojciec siedmioosobowej rodziny inwestował wszystkie odłożone środki finansowe w wybudowanie obiektu restauracyjnego. I tak w 1998 roku, po wykończeniu powstałego budynku, został uruchomiony Zakład Gastronomiczny Smakosz Zdzisława Ogóra. Przy budowaniu restauracji pomagała cała rodzina. Otwarcie lokalu wiązało się z dużymi obawami - czy restauracja utrzyma się na rynku, czy będą klienci, czy uda się spłacić zaciągnięty kredyt?

Nazwisko właściciela było dobrze znane sąsiadom. Od lat pan Zdzisław gotował na weselach urządzanych w okolicznych remizach czy salach na ogródkach działkowych. Pojawili się pierwsi klienci: i ci, którzy znali kuchnię pana Ogóra i nowi, którzy wprowadzili się do Skórzewa, gdyż miejscowość stała się jedną z sypialni Poznania.

Restauracja od początku była rodzinnym biznesem. Kuchnią i menu zarządzał właściciel, razem z żoną odpowiadał też za realizację zakupów na potrzeby restauracji, najstarsza córka z pięciorga rodzeństwa pomagała w biznesie. Z czasem do grona pracowników dołączyły pozostałe dzieci właścicieli, poza najmłodszym oraz zięciowie pracujący jako kucharze. Każdy znajdował zajęcie, które najbardziej mu odpowiadało - kelnerowanie, gotowanie, obsługa gości. Każde wolne ręce do pracy były na wagę złota. Przez 15 lat udało się spłacić kredyt zaciągnięty na wybudowanie restauracji i rozwijać rodziny biznes. Restauracja była źródłem utrzymania całej rodziny. Klienci byli zadowoleni i z obsługi i z jedzenia, ale narzekali na brak dużej sali, aby urządzić wesele. Sala restauracyjna przeznaczona była na nieduże imprezy rodzinne do 40 osób.

⁸⁷ Historia opracowana na podstawie rozmowy z współwłaścicielem Justyną Kubiak, przeprowadzoną w dniu 10 czerwca 2013 roku.

Osobą, która podejmowała tematy podziału majątku, przekazania firmy była mama - pani Ogór. Na początku właściciele chcieli przekazać firmę najstarszemu synowi, ale potem przeważała koncepcja, aby majątek podzielić sprawiedliwie. Przy kuchennym stole, po zamknięciu restauracji rodzina często rozmawiała o tym, jak zapewnić wpływ na rozwój firmy wszystkim dzieciom. Podczas jednej z takich rozmów, jedna z córek zaproponowała, aby każdy z dzieci otrzymał po 25% udziałów w restauracji i części hotelowej. (Po 25%, gdyż jedno z rodzeństwa zginęło w niešťczęśliwym wypadku). Ten pomysł rodzice zaakceptowali. Ważne dla nich było, aby także pomóc każdemu z dzieci w posiadaniu własnego domu czy mieszkania. Pani Ogór często powtarzała: „Zdzisiu musimy przepisać to wszystko, aby się po naszej śmierci nie pokłócili, aby było jasne, jak dzielimy”. Rodzice zaczęli spotykać się z prawnikiem. Tematem spotkań był podział majątku i sukcesja restauracji, a także wybór nowej formy prawnej funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Od lat cała rodzina zaangażowana była w pracę w rodzinnym biznesie. Właściciel z czasem wycofał się z pracy z kuchni. Zatrudniał 4 kucharzy, toteż skoncentrował się na sprawach księgowych, załatwianiem zakupów, sprawami związanymi z ZUS i administracją. Ciągłe jednak obsługiwał klientów, odpowiadał za wyceny menu imprez.

Nagle w 2012 roku zmarła mama, żona właściciela. Właściciel, kiedy został sam, tym bardziej chciał uporządkować temat, założyć spółkę jawną i zostać piątym udziałowcem, a po przejściu na emeryturę wycofać się z biznesu. Zmarł nagle kilka miesięcy po śmierci żony, nie zdążył przekształcić jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę jawną. W dniu śmierci właściciela, dzieci spotkały się z prawnikiem z rodziny i analizowały pozostawione dokumenty, łącznie z umowami kredytowymi. Nie były jednak świadome, że otwierając rano restaurację łamią prawo. Na szczęście bardzo szybko się zorientowali, udali się do Urzędu Skarbowego i ustalili tryb postępowania. Rodzeństwo nie wyobrażało sobie innej decyzji niż kontynuowanie dzieła rodziców i dalszego wspólnego prowadzenia restauracji. Założyli spółkę jawną, zatrudnili dotychczasowych pracowników i rozpoczęli procedurę negocjacji przepisania kredytu z nieżyjącego właściciela na nową spółkę, co udało się po 3 miesiącach.

7.5. Sukcesja z dwóch stron... **przejęcie rodzinnego biznesu, utrata rodzinnego biznesu i otwarcie rodzinnego biznesu**

Zawirowania sukcesyjne w rodzinie Wojciecha Kruka⁸⁸

Wojciech Kruk jest jednym z nielicznych polskich biznesmenów, którzy proces sukcesji znają z dwóch stron. W 1974 roku przejął od swojego ojca Henryka Kruka zakład rzemieślniczy, kontynuując czteropokoleniową tradycję rodziny Kruków.

Kilka lat później Wojciech otworzył niedaleko Starego Rynku w Poznaniu sklep sprzedający biżuterię srebrną produkowaną we własnych warsztatach. Wprowadził też modę na noszenie kolczyków wśród kobiet. W swoim sklepie oferował łączoną usługę - zakup srebrnych kolczyków wraz z ich założeniem. Ta propozycja spotkała się z ogromnym zainteresowaniem mieszkank Wielkopolski. Ale aby przekuć uszy trzeba było zapisać się w kolejce. Czas oczekiwania na wykonanie usługi wynosił kilka tygodni, w rekordowym dniu firma obsłużyła 600 klientek.

Po śmierci ojca i formalnym połączeniu zakładów zajął się rozwojem firmy. Szukał możliwości rynkowych i wykorzystywał je. Najpierw rozpoczął produkcję eksportowej biżuterii, a potem, dzięki uzyskanej zgodzie, otworzył firmę na terenie RFN zajmującą się importem polskich wyrobów artystycznych. W 1989 w nowych warunkach przekształcił firmę w spółkę z o.o. i rozpoczął uruchamianie kolejnych sklepów, jak i rozpoczął działalność hurtową w branży jubilersko-zegarkowej.

⁸⁸ Case study opracowane na podstawie:

Wykładu prowadzonego przez Wojciecha Kruka podczas spotkania Dyskusyjnej Łoży Firm Rodzinnych w Poznaniu 9 maja 2013 roku.

oraz następujących źródeł:

<http://wkruk.pl>

<http://aniakruk.pl>

<http://www.newsweek.pl/wydanie/1427/w-imie-ojca--historia-rodziny-krukow,99841,1,1>

Jednakże spółka W. Kruk od 2011 roku nie znajduje się w rękach rodziny. Najpierw w 2008 roku przez wrogie przejęcie spółka trafiła do grupy Vistula & Wólczanka. Wojciech Kruk odzyskał kontrolę nad rodzinnym przedsiębiorstwem razem z biznesmenem Jerzym Mazgajem. Ze względu jednak na różnicę zdań w 2012 roku złożył rezygnację z funkcji wiceprzewodniczącego i członka rady nadzorczej Vistula Group. Postanowił skupić się na nowym biznesie rozwijanym razem z dwójką dzieci, synem Wojciechem juniorem i córką Anną. Nowej firmy nie mógł firmować syn, za bardzo kojarzony ze spółką W.Kruk, co groziło sądowymi sporami, dlatego rodzina zdecydowała się zbudować nową markę w oparciu o córkę Anię.

W 2012 powstała spółka „Ania Kruk”, firma prowadzona przez rodzeństwo: Annę Kruk, która jest dyrektorem artystyczną oraz Wojciecha juniora, który jest prezesem firmy. Rola Wojciecha seniora w rozwijaniu nowej firmy koncentruje się na obszarach kapitałowo-patronackich. Senior wspiera swoje dzieci kontaktami, znajomością branży, przekazał środki na założenie biznesu. Firma stosuje strategię niszy rynkowej, oferuje biżuterię skierowaną do młodych kobiet, produkowaną ręcznie w zakładach rzemieślniczych, podobnych do tego, który prowadził dziadek Henryk. Firma młodych Kruków w 2013 roku otworzyła salony w Poznaniu, Warszawie, Krakowie, Katowicach, Łodzi, Częstochowie. Część z nich otwarto pod koniec roku, aby wpasować się z szczyt sprzedaży biżuterii przypadający na miesiąc grudzień przed świętami Bożego Narodzenia. To okres, który wg branży przynosi 30% rocznej sprzedaży biżuterii. Firma oferuje swoją biżuterię także w sklepie internetowym.

7.6. ^{Nieduża} firma produkcyjno-usługowa z Wielkopolski

Historia sukcesji – sukcesja z inspiracji syna i córek

Firma została założona w 1988 roku przez pana Ryszarda w formie własnej działalności gospodarczej. Firma rozpoczęła swoją działalność w Wielkopolsce. Początkowo firma specjalizowała się tylko w wykonywaniu instalacji różnego typu. Klientami byli prywatni inwestorzy oraz stosunkowo małe budowy. W latach 90-tych właściciel rozwinął działalność i rozpoczął produkcję kotłów elektrycznych do linii technologicznych dla zakładów produkcyjnych przy dużych mocach. Był to strzał w dziesiątkę. Sprzedaż kotłów rosła systematycznie do roku 2000, w którym to rynek się skurczył ze względu na pogarszającą się sytuację gospodarczą i zmianę relacji ceny prądu i gazu. Obecnie firma jest firmą produkcyjno-usługową i wykonuje na zamówienie niskotemperaturowe kotły elektrycznego ogrzewania oraz wykonuje instalacje elektryczne i sanitarne (wentylacje, klimatyzacje) na zlecenie inwestorów.

Opisywana firma to typowe mikro przedsiębiorstwo. Firma zatrudniała od 5 do 10 osób, w zależności do ilości zleconych prac, w tym 3 - 4 osoby, która zajmowały się produkcją pieców. Ci specjaliści pracują w firmie do dziś od prawie 20 lat. Misją firmy od początku jej istnienia jest solidne wykonawstwo, niezawodne działanie.

Ojciec od początku planował, że to syn (najmłodsze dziecko z trójki rodzeństwa) przejmie rodzinny biznes. Dlatego nakłonił syna Artura do wyboru technikum elektrycznego, potem zasugerował pójście na studia elektryczne (kierunek oświetleniowy). Artur, tak jak i siostry i mama, pomagał ojcu w prowadzeniu rodzinnego biznesu. Rozmowy o tym, że to syn przejmie biznes toczyły się przy rodzinnym stole. Artur skończył studia w 2004 roku i stał przed decyzją, co dalej. Rodzeństwo usiadło razem przy stole i szczerze porozmawiało o firmie. Sytuacja rynkowa się zmieniała, pojawiały się szanse na rozwój firmy, a z drugiej strony były obszary w firmie wymagające uporządkowania. Efektem tej rozmowy, była ich propozycja skierowana do ojca, aby Artur został

nowym właścicielem. Artur postawił warunek, że przejmie firmę tylko wówczas, jeśli będzie miał wpływ na wszystkie decyzje i pełne zarządzanie. Syn, pełen wiedzy i pomysłów widział konieczność profesjonalizacji działalności przedsiębiorstwa, a obawiał się, że jeśli nie będzie właścicielem, to nie uda mu się wprowadzić zmian. Ojciec wyraźnie się ucieszył z propozycji sukcesora. Odetchnął z ulgą, bo nie był pewien, czy syn po studiach nie zmienił zdania. Rodzina ustaliła, że syn założy nową firmę jednoosobową, a ojciec sprzeda nowej firmie linię technologiczną do produkcji kotłów oraz zamknie swoją firmę. Dodatkowo postanowili, że dotychczasowy właściciel zostanie zatrudniony przez syna i oprócz pensji otrzyma jeszcze udział w zyskach.

Ponieważ ojciec prowadził firmę w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, majątek firmy był jego osobistym majątkiem. Po otwarciu przez syna nowej działalności, ojciec przekazał mu w formie darowizny narzędzia do obsługi inwestycji związanych z instalacjami i samochody dostawcze. Firma syna przejęła wszystkich pracowników, odkupiła prawa do użytkowania domeny internetowej oraz przejęła markę i znak towarowy. Dla klientów zmiana była niezauważalna. Wraz z 2005 rokiem rozpoczął się proces wprowadzania zmian. Artur wprowadził nowy system rozliczania prac na budowach, nowe zasady gwarancji w kotłach elektrycznych, zmodyfikował produkowane kotły poprzez dodanie nowych elementów konstrukcyjnych i elementów automatyki. Ojciec, zatrudniony na etat, pracował pod nadzorem syna, co czasami generowało trudne sytuacje związane z podejmowaniem ostatecznych decyzji.

Ponieważ firma dobrze prosperowała, nowy właściciel po wprowadzeniu procedur i zasad, zatrudnił się na etat najpierw w Philipsie, a potem w biurze projektowym zajmującym się projektowaniem oświetleń. W 2011 roku zrezygnował z pracy na etacie poza własną firmą i zaangażował cały swój czas w prowadzenie firmy.

Firma znalazła swoją niszę rynkową. Specjalizuje się w produkcji pieców elektrycznych dla linii produkcyjnych, gdzie wykorzystywana jest gorąca woda. Są to piece dużej mocy, których odbiorcami są firmy energetyczne, lotniska czy SPA. Właściciel, wykorzystując swoje kontakty z pracy jako projektant oświetlenia, nawiązał współpracę z projektantami i architektami i aktywnie promuje swoje rozwiązania.

7.7. Trzecie pokolenie w odzieżowym imperium

Firma odzieżowa H&M⁸⁷ jest szwedzką firmą rodzinną, założoną w 1947 roku przez Erlinga Persson. Inspiracją do założenia sklepu był roczny pobyt w Nowym Jorku. Po powrocie do Szwecji Persson postanowił wprowadzić na rynek sklep odzieżowy, oparty o model, jaki poznał w Stanach. Koncepcja była prosta: oferować odzież w niskich cenach i dzięki temu uzyskać wysokie obroty. Sklep nazwano Hennes (nazwa ta znaczy po szwedzku „jej”), ponieważ sprzedawał wyłącznie odzież damską. Firma rozwijała się dynamicznie. Dziś marka nosi nazwę H&M, gdyż w 1968 roku Persson kupił sklep Mauritz Widforss z artykułami myśliwskimi i bronią w Sztokholmie, bo był położony przy głównej ulicy Sztokholmu. Wraz z lokalem przejął też zapas odzieży męskiej, więc rozszerzył asortyment sklepu. H&M jest obecnie jedną z najpopularniejszych marek odzieżowych na świecie.

Właściciele firmy cały czas realizują swoją strategię bardzo świadomie. Nie opierają swych decyzji wyłącznie na intuicji, ale też analizują rynek przed każdorazową decyzją o inwestycji w dany kraj. Warto podkreślić, że oprócz analizy zachowań klientów i oszacowania ich potencjału nabywczego, H&M przeprowadza rozeznanie wśród działających na rynku konkurentów, ogląda ich kolekcje, lokale handlowe i analizuje prowadzoną komunikację. Sklepy H&M są samoobsługowe, jednakże ich wygląd jest zestandaryzowany, masz się czuć dobrze i mieć wrażenie że „jesteś

⁸⁷ Case opracowany na podstawie informacji pozyskanych w Internecie w czerwcu 2013 roku:
<http://bambooinnovator.com/2013/05/20/the-grandson-of-the-swedish-brands-hm-founder-says-price-is-not-the-only-way-to-judge-a-company/>;
<http://retailnet.pl/2013/02/01/karl-johan-persson-hm-planujemy-otworzyc-325-sklepow-w-2013-roku/>;
<http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Corporate-Governance/Organisation/Managing-Director.html>;
<http://about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Corporate-Governance/Organisation/Board-of-Directors.html>;
<http://biznes.newsweek.pl/klopoty-seksownego-prezesa-hm,99130,3,1.html>; <http://about.hm.com/AboutSection/en/news/newsroom/news.html/en/757385.html>

u siebie”. Sklepy zlokalizowane są zarówno w dużych miastach, średnich jak i małych miejscowościach, ważne jest dla właścicieli to, by trafić ze swoją ofertą do wszystkich potencjalnych klientów, niezależnie od tego, gdzie mieszkają. A rynek i zapotrzebowanie na „modne i tanie rzeczy” wciąż się zwiększa. W 2012 roku najbardziej dynamicznie rozwijającymi się rynkami przynoszącymi nawet 50% wzrostu sprzedaży były Chiny, Rosja i USA.

Najbardziej znamy H&M, ale firma ma też inne marki brandy: COS, Monki, Weekday and Cheap Monday, H&M Home. Nowym dzieckiem w rodzinie marek będzie nowy brand z luksusową odzieżą & Other Stories, który „urodzi się” w 2013 roku. Właśnie podejmowane są decyzje o lokalizacji pierwszych 7 sklepów nowej marki w Europie. Równocześnie właściciele oczywiście w dalszym ciągu inwestują w markę macierzystą, w 2013 planują uruchomienie nowych 300 sklepów.

Sukcesja w firmie

Sukcesja w firmie Perssona przeprowadzana była już dwukrotnie! A więc najtrudniejszy moment, gdy to założyciel oddaje władzę, jest rodziną właścicieli! Obecnie dyrektorem zarządzającym firmą jest wnuk założyciela, Karl-Johan Persson, który obejmując fotel miał niecałe 40 lat.

Do przejęcia firmy został przygotowany starannie. Po skończeniu studiów na londyńskiej European Business School założył razem z współnikiem firmę European Network wynajmującą sale konferencyjne w Londynie. Praca w spółce nieprzynoszącej zbyt dużo przychodów była dla niego dużym wyzwaniem, jak mówił „To nie była praca od 9.00 do 17.00. Musieliśmy prowadzić biznes 24h na dobę i to było naprawdę trudne.” Swoje udziały sprzedał, gdy rodzina postanowiła, że jest na tyle gotowy, by objąć prowadzenie rodzinnego biznesu.

Wnuk dołączył do firmy w 2005 roku, najpierw przejmując obowiązki szefa rozwoju biznesu. Wcześniej oczywiście znał firmę w której w trakcie wakacji pracował, odbywał praktyki w dziale marketingu, centrum logistycznym czy dziale zakupów. Swoje doświadczenia budował też pod-

czas spotkań biznesowych, w których towarzyszył dziadkowi i ojcu w kraju, ale też i na całym świecie.

Jego jednym z pierwszych wyzwań zawodowych w H&M było wprowadzenie na rynek nowej marki odzieżowej Cos. Sam odpowiadał za otwarcie jej pierwszego sklepu w Londynie. To marka skierowana do kobiet, które cenią minimalizm, prostotę i ponadczasowość ubrań i są zdecydowane zapłacić zdecydowanie większą kwotę za ubrania niż klienci H&M. W Polsce można kupić odzież tej marki przez Internet lub w warszawskim butik.

Sukcesja przechodziła w firmie płynnie. Po pierwszych doświadczeniach i sukcesach, w 2009 roku Karl-Johan Persson został dyrektorem zarządzającym. Do dziś odpowiada za bieżące zarządzanie firmą, podejmowanie decyzji operacyjnych, strategię zakupów i cen, rozwój terytorialny sieci sklepów i sprzedaż online oraz wprowadzanie nowych marek. Reprezentuje firmę w kontaktach z prasą, rynkami finansowymi oraz władzami. Ma długoterminową wizję rozwoju firmy, charakterystyczną dla firm rodzinnych: „czasami cele krótkookresowe i długookresowe kolidują z sobą, wówczas zawsze wybieramy to co jest najlepsze dla firmy w perspektywie długoletniej”. W 2013 roku został umieszczony na liście 50 najseksowniejszych prezesów świata. Dziennikarze podkreślają, że bardzo chroni swoją prywatność i rzadko bywa na galach i spotkaniach. Koncentruje się na rozwoju biznesu. Co robi tata? Jego ojciec Stefan Persson nadal aktywnie pracuje w firmie, przewodniczy Radzie Nadzorczej, odpowiadając za wyznaczanie kierunków strategicznych. W rękach rodziny znajduje się 33% udziałów firmy z 69% prawem głosu.

Zespół

współpracujący w ramach realizacji projektu

Barcińska Katarzyna (MBA) - absolwent EMBA, WSB w Poznaniu i Aalto University w Helsinkach, wykładowca na studiach podyplomowych z obszaru planowania marketingowego i promocji, konsultant z obszaru budowania marki i strategii komunikacji, wprowadzania produktów i usług na rynek, doświadczony manager specjalizujący się w obszarze marketingu usług. W projekcie Kody Wartości Ekspert ds. Upowszechniania i Włączania oraz Ekspert ds. HR.

Friedag Herwig (dr) – międzynarodowej klasy ekspert i doradca ds. zarządzania strategicznego, wspiera właścicieli firm rodzinnych w kreowaniu długookresowych strategii rozwoju, buduje potencjał organizacyjny przedsiębiorstw rodzinnych. Założyciel międzynarodowej Sieci Ekspertów ds. Strategii, autor koncepcji Balanced Scorecard w oparciu o budowanie wartości przedsiębiorstwa z uwzględnieniem potrzeb interesariuszy, w projekcie Kody Wartości Doradca ds. strategii, zarządzania zmianą oraz wizji rozwoju firm.

Hadryś-Nowak Alicja (dr) - adiunkt na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Członek międzynarodowej organizacji IFERA (International Family Enterprises Research Academy) zrzeszającej badaczy i przedsiębiorstwa rodzinne z całego świata, The European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB) oraz organizacji Vital Voices. W projekcie Kody Wartości Ekspert ds. Kobiet w Firmach Rodzinnych.

Jączyńska Małgorzata – Project Manager w firmie Lewandowska & Partnerzy, pracownik Instytutu Biznesu Rodzinnego zajmujący się badaniami na rzecz przedsiębiorczości rodzinnej, Główny Koordynator Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych organizowanego przez Instytut. W projekcie Kody Wartości Specjalista ds. Organizacji.

Kiewel Aleksandra – Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu i Wyższej Szkoły Ban-

kowej w Poznaniu (temat pracy magisterskiej: „Analiza warunków skutecznej sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego na przykładzie hoteli Alexandra i Na Kamieniu”). Współautorka publikacji nt. zarządzania sukcesją. Zawodowo od trzech lat zajmuje się doradztwem biznesowym. W projekcie Kody Wartości prowadziła analizę badań międzynarodowych dot. FR.

Kowalewski Mateusz – Prezes w firmie HORTIMEX. Przedsiębiorca rodzinny w drugim pokoleniu. Praktyk nowoczesnej organizacji i zarządzania firmą rodzinną. Obszary zainteresowań: modele biznesowe, zarządzanie strategiczne, zarządzanie przez wartości, społeczna odpowiedzialność biznesu, systemy zarządzania jakością, sukcesja. W projekcie Kody Wartości Ekspert ds. Sukcesorów.

Kulińska Joanna – konsultantka w zakresie zarządzania wiekiem, coach kariery 45+. Ponad trzydzieści lat różnorodnych doświadczeń zawodowych. Ukończyła m.in. Podyplomowe Studia Zarządzania Zmianą i Szkołę Coachów Biznesu Akademii SET. Pasjonatka i promotorka idei uczenia się przez całe życie. W projekcie Kody Wartości Ekspert ds. Osób 50+.

Lewandowska Adrianna (dr, MBA) - doradca ds. strategii i sukcesji w firmach rodzinnych w firmie Lewandowska & Partnerzy, założyciel i prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego w Poznaniu, absolwent zagranicznego MBA, stypendysta Uniwersytetu St. Gallen w Center for Family Business i Uniwersytetu Wiedeńskiego w Institut für Familienunternehmen. Autorka licznych publikacji w dziedzinie firm rodzinnych. Doradza w zakresie strategii rozwoju firm rodzinnych, sukcesji, zarządzania zmianą. W projekcie Kody Wartości Lider Merytoryczny oraz Ekspert ds. Metodologii Wsparcia Procesu Sukcesji.

Machalica Wiesława – psycholog, coach, trener I i II stopnia oraz superwizor treningu psychologicznego, socjoterapeuta rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne. Sekretarz generalny Prezydium Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Dyrektor Centrum Wspierania Rozwoju Dzieci i Młodzieży „Klub” od lat 22. Ekspert w szkoleniach prowadzonych nowoczesnymi metodami aktywnymi z zakresu kompetencji miękkich w biznesie, ze szcze-

gólnym uwzględnieniem specyfiki Firm Rodzinnych. W projekcie Kody Wartości Psycholog Zmian.

Martyniec Łukasz – prawnik, doradca sukcesyjny, praktyk, wykładowca, właściciel Kancelarii Sukcesyjnej WM GROUP, wykładowca Europejskiej Akademii Planowania Finansowego EAFP w Warszawie oraz redaktor naczelny portalu www.planowaniespawkowe.pl. Specjalizuje się m.in. w tworzeniu planów sukcesji, planowaniu spadkowym oraz doradztwie w długookresowym zarządzaniu majątkiem pod kątem prawnym oraz finansowym. W projekcie Kody Wartości Doradca kwestii prawnych.

May Peter (prof.) – założyciel i główny udziałowiec firm INTES Akademie oraz INTES Beratung, szeroko uznany autorytet z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej. Założony przez niego INTES działa na rynku niemieckim od 1998 roku. Zajmuje się doradztwem i szkoleniami dla przedsiębiorstw rodzinnych z zakresu strategii właścicielskiej, biznesu i rodziny, sukcesji oraz sposobu finansowania biznesów rodzinnych. Ponad 5000 osób skorzystało z oferty firmy. W projekcie Kody Wartości doradca ds. strategii sukcesyjnych.

Piłc Maciej – absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Starszy Specjalista ds. Finansowych Funduszy UE w TEB Akademia, wykładowca na studiach podyplomowych w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu z obszaru finansów projektów europejskich, autor aplikacji komputerowych wspomagających zarządzanie finansami projektów UE. W projekcie Kody Wartości Dyrektor Finansowy Projektu.

Sawczuk Agnieszka – ekspert w obszarze filantropii i strategicznego doradztwa filantropijnego. Posiada ponad 20-letnie doświadczenie w realizacji różnorodnych projektów społecznych we współpracy z instytucjami, w tym polskimi i międzynarodowymi liderami biznesu, oraz zarządzaniu organizacjami non profit. Od 2004 pełni funkcję Prezesa Zarządu Fundacji dla Polski. W projekcie Kody Wartości opracowała narzędzie dot. filantropii.

Smektała Karolina - specjalista ds. realizacji projektów w Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB

Akademia. Absolwentka WSKiZ w Poznaniu na kierunku Socjologia - specjalność Zarządzanie Potencjałem Ludzkim oraz WSNHiD w Poznaniu na kierunku Pedagogika - specjalność Pedagogika Pracy z Doradztwem Zawodowym. W projekcie Kody Wartości Asystent ds. Organizacyjno-Biurowych.

Sobota Bartosz - analityk biznesowy, certyfikowany Trener Międzynarodowej Sieci Ekspertów Balanced Scorecard. Posiada kilkuletnie doświadczenie w projektach z obszaru analizy strategicznej i formułowania strategii rozwoju dla firm z sektora MSP oraz w prowadzeniu warsztatów z zakresu planowania strategicznego dla przedsiębiorców. Autor i współautor wielu audytów zarządczych, analiz finansowych i biznesplanów. W projekcie Kody Wartości doradzał w kwestii tworzenia narzędzi audytowych.

Tylczyński Łukasz – Project Manager w firmie Lewandowska & Partnerzy, koordynator międzynarodowego projektu GUESSS realizowanego przez Instytut Biznesu Rodzinnego na terenie Polski. absolwent Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Interesuje się szeroko pojętą logistyką, planowaniem produkcji oraz łańcuchami dostaw oraz przedsiębiorczością rodzinną. W projekcie Kody Wartości Specjalista ds. Kontaktów z Firmami Rodzinnymi oraz Specjalista ds. Organizacji.

Walentyłowicz Joanna – jako Zastępca Dyrektora Działu Projektów w Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia wspiera Wyższe Szkoły Bankowe w pozyskiwaniu środków zewnętrznych i realizacji projektów dofinansowanych z UE. Prywatnie zaangażowana w projekty charytatywne w ramach Chrześcijańskiego Stowarzyszenia Dobroczyńnego. Menadżer Projektu Kody Wartości.

Widz Marta – absolwentka SGH w Warszawie, międzynarodowego programu CEMS, London School of Economics oraz IMD w Lozannie. Obecnie doktorantka na szwajcarskim Uniwersytecie St. Gallen w Center for Family Business oraz w Center for Corporate Governance. Doświadczenie zawodowe zdobyła, pracując w projektach doradczych z zakresu strategii, finansów, marketingu, sprzedaży oraz zarządzania kadrami m.in. w Holandii, Niemczech, Rosji, RPA, Chinach i Argentynie.

nie. W projekcie Kody Wartości Ekspert ds. Profesjonalizacji Firm Rodzinnych.

Więcek-Janka Ewa (dr inż.) – adiunkt w Zakładzie Marketingu i Sterowania Ekonomicznego Politechniki Poznańskiej. Zainteresowania badawcze realizuje w zakresie: zarządzania mikroprzedsiębiorstwami, psychologicznymi aspektami zarządzania, wprowadzania zmian do organizacji, wykorzystania poszerzenia percepcji w procesie podejmowania decyzji (augmented cognition). W projekcie Kody Wartości Ekspert ds. HR.

Włodarczyk Anna - Brand Manager w firmie Lewandowska & Partnerzy, członek Instytutu Biznesu Rodzinnego. Redaktor Międzynarodowy oraz członek zespołu Public Relations/Neue Medien Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów ICV, redaktor naczelny newslettera „Magazyn Controllera” oraz anglojęzycznego „Biuletynu ICV”. W projekcie Kody Wartości Asystent ds. Organizacyjno-Biurowych w Centrum Wiedzy.

Wojewoda Michał – Analityk Biznesowy w firmie Lewandowska & Partnerzy. Posiada Certyfikat Trenera Międzynarodowej Sieci Ekspertów Balanced Scorecard. Ma kilkuletnie doświadczenie w projektach z obszaru analizy strategicznej i formułowania strategii rozwoju dla firm z sektora MSP. Odpowiada za obszar komunikacji z rynkiem oraz kreowania strategii promocyjnych firmy Lewandowska & Partnerzy. W projekcie Kody Wartości Specjalista ds. Komunikacji i Promocji oraz Specjalista ds. Organizacji.

słowniczek projektu

- **coaching sukcesora** - sesje coachingowe, w trakcie których definiowany jest wybór zawodowej ścieżki rozwoju, rozwijana pewność siebie i umiejętności przywódcze a także następuje przygotowanie do zmiany generacyjnej definiowanej jako nowe wyzwanie
- **coaching właściciela** - sesje coachingowe, w trakcie których identyfikowane są indywidualne dążenia i aspiracje właściciela, od którego rozpoczyna się proces sukcesji a także następuje przygotowanie do zmiany generacyjnej definiowanej jako korzyść, a nie utrata
- **firma rodzinna/przedsiębiorstwo rodzinne** – przedsiębiorstwo, w którym wartości rodziny właścicielskiej wpływają na kreowanie wartości biznesu
- **firma wielopokoleniowa** – przedsiębiorstwo, które przynajmniej raz przeszło zmianę pokoleniową (sukcesję)
- **interesariusze** – grupy osób „zainteresowanych” rozwojem przedsiębiorstwa, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje, na nie oddziałuje lub się z nimi komunikuje
- **kapitał ludzki** – zasoby fachowej wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zdrowia i energii życiowej
- **kluczowy pracownik** – pracownik firmy, który ze względu na swoje doświadczenie, znajomość branży oraz pozycję w firmie; jego odejście powoduje utratę wiedzy, know-how, klientów, obniża przychody firmy lub motywację pozostałych pracowników

- **kompetencje** – na kompetencje składają się umiejętności praktyczne i wiedza teoretyczna z określonego obszaru
- **komunikacja** – zaplanowane działania realizowane przez firmę mające na celu przekazanie grupom docelowym firmy kluczowych informacji, budowanie wizerunku czy promocję marki firmy za pomocą różnych dostępnych narzędzi
- **konflikt** – sytuacja społeczna o skutkach stabilizujących bądź destabilizujących działalność organizacji, w której zachodzi sprzeczność interesów, poglądów, postaw jednostek lub grup współdziałających w określonym miejscu i czasie
- **konstytucja rodziny** – przyjęty przez rodzinę akt wewnętrzny, regulujący obszary na styku rodzina i rodzinna firma, najczęściej wypracowany wspólnie przez pierwsze i drugie pokolenie właścicieli biznesu rodzinnego
- **KW (Kody Wartości)** – projekt współfinansowany przez Unię Europejską, którego celem jest wypracowanie metodologii skutecznej sukcesji wraz z innowacyjnymi narzędziami HR do samodzielnego wdrożenia, wspierający zmiany sukcesyjne w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych
- **misja firmy** – określa powód istnienia firmy, nadaje ogólny kierunek jej rozwoju i określa pośrednio dziedziny; którymi firma chce się zajmować
- **misja rodziny** – kluczowe wartości rodziny wyrażone we wspólnej idei działania
- **moderator procesu sukcesji** – członek rodziny lub pracownik firmy (często z obszaru HR), który może wspierać proces sukcesji dzięki swojej wiedzy związanej z zarządzaniem personelem, zmianą oraz posiadaniem partnerskich relacji z właścicielem firmy
- **nagła sukcesja** – sukcesja niezaplanowana, następująca w wyniku śmierci właściciela, nagłego wypadku
- **nestor** – najstarszy przedsiębiorca w firmie rodzinnej, często równocześnie właściciel przedsiębiorstwa rodzinnego
- **nepotyzm** (nepos - wnuk, bratanek) – faworyzowanie członków rodziny przy obsadzaniu stanowisk i przydzielaniu godności
- **potrzeby** – stan osoby odczuwającej niespełnienie, działa jako czynnik skłaniający

cy do aktywności zaspokajającej potrzebę (odczuwanie braku i dążenie do jego zlikwidowania)

- **rodzina** – osoby będące właścicielami/współwłaścicielami przedsiębiorstwa wraz z ich rodziną biologiczną (oznaczającą parę bez dzieci lub parę z jednym lub większą liczbą dzieci albo też samotnego rodzica z jednym bądź większą liczbą dzieci) i rozszerzoną (rodzina biologiczna z osobą (lub z większą liczbą osób) spokrewnioną (w linii prostej lub bocznej) przynajmniej z jednym członkiem rodziny biologicznej, np. małżeństwo i brat żony; mąż, żona, dzieci i ojciec żony; dziadkowie z wnuczką)
- **spotkanie rodzinne** – spotkanie członków rodziny zwołane w celu omówienia i przedyskutowania najważniejszych obszarów związanych z prowadzeniem rodzinnego przedsiębiorstwa, rozwijania edukacji biznesowej wśród członków rodziny, podjęcia decyzji co do przyszłości firmy, w tym modelu sukcesji
- **strategia rozwoju firmy rodzinnej** - proces przygotowania i wdrożenia działań, które dążą do pożądanego w firmie i w rodzinie celu
- **sukcesja** – dynamiczny proces zachodzący między dwiema generacjami (przekazującymi i przyjmującymi/biorącymi), którego celem jest przekazanie następnemu pokoleniu władzy, własności i wiedzy
- **sukcesja niepełna** – przekazanie następnemu pokoleniu jednego lub dwóch elementów: wiedzy, własności lub władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym przez ustępującego właściciela, często sukcesja niepełna w praktyce oznacza przekazanie zarządzania i wiedzy, bez przekazania własności firmy
- **sukcesja pełna** – przekazanie następnemu pokoleniu wiedzy, władzy i własności w przedsiębiorstwie przez ustępującego właściciela
- **sukcesor** – osoba, która przejęła zarządzanie, wiedzę i własność przedsiębiorstwa rodzinnego, może być członkiem rodziny biologicznej lub rozszerzonej, może wejść do rodziny poprzez małżeństwo z jednym z członków rodziny
- **warsztat strategiczny** - moderowane spotkanie właścicieli, członków rodziny oraz kluczowych pracowników, które służy zdefiniowaniu wspólnych wartości i opar-

tego na nich modelu biznesowego

- **wartości rodziny** – zespół przekonań, postaw i kryteriów, w oparciu o które rodzina funkcjonuje i które prezentuje w relacjach wewnątrz rodziny i na zewnątrz
- **wizja firmy** – jasny, sprecyzowany obraz firmy, opisujący w kategorii aspiracji przyszłość firmy oparty na realnych podstawach i wartościach łączących firmę
- **wizja rodziny** – jasny i pożądany obraz rodziny, opisujący w kategorii aspiracji przyszłość rodziny jako całości, oparty na realnych podstawach i wartościach rodziny
- **właściciel** – osoba fizyczna lub prawna, której należne jest prawo rzeczowe, pozwalające właścicielowi korzystać z rzeczy, w tym przypadku przedsiębiorstwa (posiadać firmę, pobierać dochody z firmy) i rozporządzać przedsiębiorstwem (właściciel może je sprzedać, rozporządzać nim na wypadek śmierci, obciążyć hipoteką, oddać w dzierżawę)
- **założyciel** – przedsiębiorca, który założył przedsiębiorstwo rodzinne, zainwestował czas, majątek i zasoby rodziny do uruchomienia biznesu, określił jego działalność i branżę, w której firma prowadziła działalność
- **zarządzanie zasobami ludzkimi** – human resources (HR); zarządzanie kadrami – zbiór działań (decyzji) związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb pracowników

właściciele- **właścicielom**

1. Uświadom sobie, że „ciebie też to czeka” i im szybciej zaczniesz, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu!
2. Zrób dobrą analizę sytuacji wyjściowej (kto chce przejąć firmę, kto nie chce, jakich masz kandydatów, jakie mają kompetencje, co jest do przejęcia, jaki jest majątek poza firmą etc.)
3. Zaczynij rozmawiać na temat sukcesji! Udawanie, że „ciebie to nie dotyczy” nie ma sensu!
4. Sukcesja to emocje! Porozmawiaj szczerze z dziećmi o twoich obawach i obawach dzieci, wspólnie znajdźcie dobre wyjście! Ustalcie reguły działania!
5. Deleguj uprawnienia i przekazuj odpowiedzialność za firmę przed oddaniem władzy, musisz uniezależnić firmę od siebie!
6. Pamiętaj, że sukcesor się uczy i może popełnić błąd, który wcale nie znaczy o niekompetencji lub braku przygotowania! Bądź cierpliwy!
7. Znajdź mentora, eksperta, coacha, nie tylko od spraw prawnych, ale też od lepszej komunikacji, zrozumienia procesu zmiany, określenia kompetencji docelowych!
8. Znajdź hobby, innych zainteresowań jeszcze przed (!) oddaniem firmy!
9. Pozostań przez jakiś czas w firmie jako osoba doradzająca, służ radą, ale...
10. Nie wtrącaj się! Daj działać i zdobywać doświadczenie!

przypisy

1. Aronoff C., McClure S., Ward J., Sukcesja w firmach rodzinnych, MiP 2012, Warszawa.
2. Baumgartner B., Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung, Springer Verlag, Wiesbaden 2010.
3. Baus K., Die Familienstrategie; Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, Gabler Verlag 2010, s.98-99.
4. Blanchard K. i O'Conner M., Zarządzanie poprzez wartości, Wyd. Emka, Warszawa 1998.
5. Bork D., The litte red book of family business, Sampson Press, 2008.
6. Cadieux L., Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor, Family Business Review, Vol. 20, Number 2, June 2007.
7. Collins J. ,.Porras J., Successful Habits of Visionary Companies, HarperBusiness, 1997; za Stachowicz-Stanusch A., Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, Helion 2007.
8. Del Giudice M., Knowledge and the Family Business. Springer 2011.
9. Drucker P., cyt. w Harvard Business Review, Motywacja, Wydanie Specjalne, lipiec, sierpień 2006.
10. Dumain B., Centrum Twórczego Rozwoju Przywództwa - broszura informacyjna, Grodzisk Maz. 1999.
11. Fleming Q.J., Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
12. Fryzet B., Systemy wartości w przedsiębiorstwach, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw, 12/2004
13. Ghoshal S., Bartlett C.A., Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. Strategic Management Journal 1994
14. Grant Thornton, Biznes rodzinny, Helion, Gliwice 2004.
15. Habig H., Berninghaus J., Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln, Springer Verlag, Berlin 2004.
16. Hall B.P., Values development and learning organizations, Journal of Knowledge Management

- 2004, Vol. 5 Iss 1 pp. 19 - 32.
17. Ibrahim A.B., Ellis W.H., Family Business Management. Concepts and Practice, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa 1994.
 18. Jakubowski J., Emocje w firmie rodzinnej, w: Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
 19. Jakubowski J., Firmowa gra na uczuciach, w Manager Magazin, Edycja Polska, nr 3, marzec 2007
 20. Jeżak J. Popczyk W. Popczyk W. Przedsiębiorstwo rodzinne, funkcjonowanie i rozwój, Warszawa 2004, Difin s.59-65, Safin K. Przedsiębiorstwa rodzinne - istota i zachowania, Wyd AE Wrocław, Wrocław 2007, s.137-149, Sułkowski Ł, Marjański A., Firmy rodzinne - jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, Poltex, Warszawa 2009.
 21. Jeżak J., Przedsiębiorstwo rodzinne - Funkcjonowanie i rozwój, Diffin, Warszawa 2004.
 22. Kaplan R., Norton D., Strategiczna Karta Wyników, Warszawa 2001.
 23. Kenyon-Rouvinez D., Family Business Key Issues, Palgrave MacMillan, 2005.
 24. Kirsten Baus; Die Familienstrategie; Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, Gabler Verlag 2010.
 25. Kosewski M.; Wartość, godność i władza; Wyd. Vizja Press<, Warszawa 2009.
 26. Kotler P., Chaos, zarządzanie i marketing w erze turbulencji, MT Biznes 2009.
 27. Leach P., Family Business. The Essentials 2011. Amazon: <http://www.amazon.co.uk/Family-Businesses-Essentials-Peter-Leach/dp/1861978618>, dostęp 20.06.2013
 28. Lenicioni P., Niech wartości naprawdę coś znaczą; Harvard Business Review, 05/2004
 29. Lewandowska A. (red.), Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, Poznań 2013.
 30. Lewandowska A., Jakubowski J., Greser J., Sukcesja w firmie rodzinnej, w: Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
 31. Lewandowska A., Kontynuacja kluczowych wartości jako czynnik skutecznej sukcesji, w: Człowiek i jego decyzje. red. Kłosiński K.A., Biela A.; Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana

- Pawła II. Wydział Nauk Społecznych. Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Katedra Psychologii Organizacji i Zarządzania. -Lublin: Wydawnictwo KUL, 2011
32. Lewandowska A., Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych. Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
 33. Lewandowska A., Strategia firmy rodzinnej, w: Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
 34. Machalica W., Emocje i wartości w procesie wychowywania dzieci z biznesów rodzinnych, prelekcja podczas Łoży Dyskusyjnej Firm Rodzinnych, maj 2013.
 35. Manfred F. R., Kets de Vries, Carlock R.S. with Elizabeth Florent-Treacy Family, 2007. Business on the Couch: A Psychological Perspective.
 36. May P. (red), Das INTES Handbuch Familienunternehmen; nicht nur anders, oftmals besser, wyd. INTES, 2008, 1.
 37. May P., Erfolgsmodellen Familienunternehmen, Murman Hamburg 2012.
 38. May P., Sies C., Unternehmensnachfolge leicht gemacht, INTES Akademie, Bonn 2000
 39. Nogalski B., Kultura organizacyjna. Duch organizacji, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
 40. Oblój K., Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy, Poltex Warszawa 2010.
 41. Oblój K., Wąsowska A., Zarządzanie międzynarodowe: teoria i praktyka, PWE, Warszawa 2014.
 42. Pitts G., In the blood - Battles to succeed in Canada's Family businesses, USA 1999.
 43. Pomykało W. (red.), Encyklopedia pedagogiczna. Warszawa: Wydaw. Innowacja, 1993.
 44. Poza E.J., Family Business, South-Western College Pub, Mason 2010.
 45. Reiss S., 16 pragnień. Analiza motywacyjna, Prószyński Media, 2010.
 46. Safin K., Pluta J., Pabjan B., Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych, Difin, Warszawa 2014.
 47. Shanker M.C, Astrachan J.H., Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy - A framework for assessing family business statistics. Family Business Review 9(2)

1996.

48. Sonnenfeld J., *The Hero's Farewell: What Happens When CEO Retire*, Oxford University Press, New York 1988.
49. Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
50. Stradomski M., *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE 2010.
51. Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Warszawa Poltex 2009.
52. Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Kraków, Difin 2010.
53. *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, Ogólnopolski projekt szkoleniowo-doradczy z zakresu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach „Z wiekiem na plus”, PARP, 2011.
54. Więcek-Janka E., *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Politechnika Poznańska Nr 488, Poznań 2013.

(dostęp: czerwiec 2013)

źródła elektroniczne

www.kodywartosci.pl

www.ibrpolska.pl

www.sukcesja.org.pl

www.friedag.com

www.wkruk.pl

www.aniakruk.pl

www.newsweek.pl/wydania/1427/w-imie-ojca--historia-rodziny-krukow,99841,1,1

www.ikea.com/ms/pl_PL/about_ikea/the_ikea_way/history/

www.wyborcza.biz/biznes/1,100896,14041256,Zalozyciel_sieci_ikea_odchodzi_na_emeryture__Zastapi.html#ixzz2WkldebV3

www.bloomberg.com/news/2013-06-05/ikea-founder-kamprad-steps-down-as-son-mathias-becomes-chairman.html

www.drewno.pl/artykuly/9268,ingvar-kamprad-przekazuje-wladze-w-ikea-synowi.html

www.bambooinnovator.com/2013/05/20/the-grandson-of-the-swedish-brands-hm-founder-says-price-is-not-the-only-way-to-judge-a-company/

www.retailnet.pl/2013/02/01/karl-johan-persson-hm-planujemy-otworzyc-325-sklepow-w-2013-roku/

www.about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Corporate-Governance/Organisation/Managing-Director.html

www.about.hm.com/content/hm/aboutsection/en/About/Corporate-Governance/Organisation/Board-of-Directors.html

www.biznes.newsweek.pl/klopoty-seksownego-prezesa-hm,99130,3,1.html

www.about.hm.com/AboutSection/en/news/newsroom/news.html/en/757385.html

Raport z badania „Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen, www.heinerthorborg.