

FIRMY RODZINNE



Sukcesja, czyli komu powierzyć działalność biznesu rodzinnego

Nie ma wątpliwości, że wiele firm, które zostały założone po przemianach ustrojowych w 1989 r. w Polsce, w najbliższym czasie czeka zmiana pokoleniowa. W tym momencie, wielu przedsiębiorców myśli o tym komu i w jaki sposób przekazać swoją działalność. Dylematy, jakimi się borykają, dotyczą tego, czy przekazać firmę dzieciom, dalszym członkom rodziny, czy może sprzedać zupełnie obcej osobie.

Magdalena Chłodzińska

ekspert Departamentu Rozwoju
Kadr w Przedsiębiorstwach,
Polska Agencja Rozwoju
Przedsiębiorczości

Bez wątpienia każda z wymienionych opcji jest dla przedsiębiorców bardzo trudna. Zapewne wielu z nich nie zdaje sobie sprawy z tego, że sukcesja jest dość czasochłonnym i złożonym procesem. Szczególnie problematyczne jest jej przeprowadzenie w przypadku śmierci przedsiębiorcy. Tu na szczęście od zeszłego roku z pomocą przychodzą rozwiązania ustawy z 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem

osoby fizycznej, która zagwarantowała ciągłość funkcjonowania firmy wpisanej do CEIDG nawet po śmierci właściciela. Jest to dobra zmiana i duże ułatwienie dla przedsiębiorców, aby z chwilą ich odejścia, firma nie przestała istnieć.

Sukcesja to długotrwały proces

Z raportu opracowanego przez Instytut Biznesu Rodzinnego (IBR) w 2016 r. wynika, że firmy rodzinne stanowią 36 proc. wszystkich firm w Polsce i łącznie wytwarzają 18 proc. PKB. Tym samym można przypuszczać, że źle przeprowadzane sukcesje, to problem zarówno dla przedsiębiorstw, jak i gospodarki kraju. Z badań przeprowadzonych w Szwajcarii

wynika, że średni czas przeprowadzenia sukcesji to 7 lat. Tymczasem znaczna część polskich przedsiębiorców uważa, że na przekazanie firmy wystarczy jeden rok. Należy stanowczo zaprzeczyć, że tak krótki okres czasu wystarczy, aby właściwie przeprowadzić proces sukcesji.

Z doświadczeń Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która współpracowała z wieloma firmami rodzinnymi wynika, że aby właściwie zaplanować i przeprowadzić sukcesję, przedsiębiorcom potrzebne jest wsparcie trenerów lub doradców z różnych obszarów tematyki: finansowego, organizacyjnego (zarządczego), prawnego oraz psychologicznego. Przeszkodą w samodzielnym przekazaniu firmy jest nie tylko niewystarczająca wiedza ze wspomnianych dziedzin, lecz najczęściej emocjonalny stosunek do założonej przez siebie firmy. Tym samym właściciele nie są w stanie obiektywnie ocenić jej potrzeb. Przedsiębiorcom dużo trudniej jest zaplanować działania oraz wdrożyć zmiany,

zwłaszcza jeśli są to zmiany na wielu płaszczyznach. Ponadto wsparcie doradców może być impulsem do zmiany sposobu myślenia o firmie na bardziej profesjonalny.

Sprawdzone rozwiązania są najlepsze

Zmiana w firmie często wiąże się z problemem konfliktu pokoleń pomiędzy osobą przekazującą firmę, jej tradycjami, zasadami i schematami wykorzystywanymi od lat, a młodym pokoleniem nastawionym na modernizację i zmiany, które zachodzą zarówno w ludziach (pracownikach), jak i w otoczeniu. Niejedną sukcesją spowodowała głęboki konflikt wewnątrzrodzinny. W krajach Europy zachodniej, w których tradycja firm rodzinnych jest dłuższa niż w Polsce, tylko 30 proc. firm przechodzi proces sukcesji z pierwszego do drugiego pokolenia. Z drugiego do trzeciego pokolenia już tylko 10 proc. Raport IBR wskazuje, że zaplanowana sukcesja zwiększa prawdopodobieństwo powodzenia całego

procesu, a wskaźnik 30 proc. wzrasta do 78 proc. Dlatego tak ważne jest popularyzowanie sprawdzonych rozwiązań w tym zakresie.

Profesjonalizacja procesu sukcesji w firmach rodzinnych wpisuje się w finansowane ze środków unijnych działania 2.21. Poprawa zarządzania, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (POWER). Jako jedni z realizatorów programu wysłaliśmy naprzeciw potrzebom przedsiębiorców, którzy chcą właściwie przeprowadzić swoje firmy przez zmianę pokoleniową. W ramach konkursu zorganizowanego przez PARP „Sukcesja w firmach rodzinnych” zostało wyłonionych pięciu wykonawców, którzy rozpoczęli realizację projektów w ramach pięciu makroregionów. To właśnie do nich mogą zgłaszać się przedstawiciele mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, którzy spełniają definicję firmy rodzinnej i chcą zaplanować sukcesję.

Atrakcyjni pracodawcy

Wczasach szybkiego rozwoju technologii firmy rodzinne mogą mieć coraz większy problem w realizowaniu kolejnych zadań bez pomocy wykwalifikowanego personelu. Rosnąca konkurencja, koszty pracy oraz

mała liczba ludzi z odpowiednim wykształceniem na rynku sprawiają, że trudno znaleźć odpowiednią kadrę pracowniczą. Właściciele firm rodzinnych muszą również rywalizować z większymi organizacjami, które są w stanie zagwaran-

tować nowym pracownikom lepsze wynagrodzenie. Jednak przedsiębiorstwa oparte na więzach rodzinnych oferują inne korzyści, które mogą być równie atrakcyjne dla potencjalnych pracowników. Wartości, które stoją u podstaw

ich funkcjonowania oraz możliwość rozwoju zawodowego sprawiają, że firmy rodzinne stają się atrakcyjnymi pracodawcami – mówi Andrzej Bernatek, partner w dziale doradztwa podatkowego w KPMG w Polsce.

W oparciu o zaufanie

Sposób prowadzenia rodzinnych przedsiębiorstw oparty przede wszystkim na długotrwałych relacjach i zaufaniu staje się niewystarczający. Tworzące się na rynku nowe, wzajemne powiązania i współzależności otwierają wiele możliwości rozwoju. Warto, aby liderzy nowego pokolenia dostrzegali zmiany w swoim środowisku biznesowym i wykorzystywali w pełni ich potencjał. W przeciwnym razie ustąpią na rynku miejsca konkurentom – mówi Adam Chróścielewski, partner w dziale audytu, lider praktyki ds. firm rodzinnych w Polsce i Europie Środkowej Deloitte.

W zgodzie ze sobą

Każdy z nas, mając firmę rodzinną, ma ten komfort, że jest to jego styl życia, jego plan na życie i że to jest dokładnie to, co chce robić. Dlatego tak niezmiernie ważne jest, aby robić to, w co się wierzy, do czego ma się pasję i żeby tak dobrać zespół współpracowników, ale również partnerów kapitałowych, aby móc spędzać czas i budować plany z tymi, z którymi na co dzień będziemy naprawdę chcieli pracować i rozwiązywać setki problemów. – powiedział Tomasz Domogała, właściciel TDJ.

Polacy ufają firmom rodzinnym

Ponad 50 proc. Polaków deklaruje wysokie lub bardzo wysokie zaufanie do przedsiębiorców rodzinnych. To zaś przekłada się na chęć zakupu oferowanych przez nich produktów lub usług – wynika z raportu Fundacji Firmy Rodzinne. Ponad 40 proc. osób jest skłonnych kupić droższy z dwóch podobnych produktów, jeśli będzie on pochodził z przedsiębiorstwa rodzinnego. Takie firmy to także atrakcyjni pracodawcy. Cieszą się dobrą reputacją, są postrzegane jako stabilne oraz lojalne wobec pracowników. – Obecnie firmy rodzinne stanowią około 60 proc. małych i średnich przedsiębiorstw. To dobra wiadomość, bo zbliżamy się do średniej europejskiej i światowej, która wynosi ok. 66 proc. Firmy rodzinne mają pozytywny wizerunek w Polsce, również dosyć przyjazną atmosferę, tworzy się dobre otoczenie dla nich i ich funkcjonowania – podkreśla Eleni Tzoka-Stecka z Fundacji Firmy Rodzinne.



Jak z przedsiębiorstwa rodzinnego stać się marką globalną?

Grupa Raben posiada własne oddziały w 12 krajach Europy, łącznie zatrudnia 10 tys. pracowników i każdego dnia na drogi wysyła ponad 8,5 tys. ciężarówek. Zaczęło się jednak bardzo niepozornie, od małej, holenderskiej firmy rodzinnej. Dziś nadal ważne są dla niej wartości charakterystyczne dla rodzinnych organizacji, co pozytywnie wpływa na zaangażowanie pracowników i lojalność klientów wobec marki. Ułatwia także ekspansję na rynki zagraniczne.

– Bazując na własnym przykładzie możemy stwierdzić, że firma rodzinna ma przewagę nad innymi przedsiębiorstwami, ponieważ klientów i pracowników traktuje jak członków rodziny. Dlatego oferujemy logistykę „z ludzką twarzą”. Partnerstwo i lojalność wpisują się w ten styl współpracy, która w wielu przypadkach trwa od lat. Z tego względu, spisując najważniejsze dokumenty firmowe – misję, wizję i wartości, mieliśmy na uwadze przede wszystkim klientów. Natomiast podejście do pracowników, które widoczne jest w firmach rodzinnych, sprawia, że czują się oni z nami silniej związani i utożsamiają się z celami przedsiębiorstwa. Wśród dobrych stron działalności firm rodzinnych należy wymienić nastawienie nie tylko na wyniki finansowe, ale również planowanie długofalowego rozwoju oraz szybkość podejmowania decyzji – mówi Ewald Raben, prezes zarządu Grupy Raben.

W 1931 roku w małym miasteczku Winterswijk w Holandii Jan W. Raben, dziadek aktualnego CEO, zaczął okolicznym rolnikom wozić ich produkty na targ. To on dał początek firmie, która dziś jest marką globalną. Kolejnym punktem na historycznej mapie Grupy Raben było objęcie sterów przez syna założyciela w 1960 roku – Theo Raben, który z wielką pasją rozwijał m.in. transport tekstyliów z i do Polski. Jednak pierwszy krok za granicę wykonał wnuk Ewald. Po przemianach 1989 roku dostrzegł szansę rozwoju na rynku polskim i wyruszył nad Wisłę z planem otwarcia oddziału.

Zaczęło się od 12 pracowników i jednego wynajmowanego magazynu. Dziś Raben

posiada ponad 130 oddziałów w 12 krajach Europy, zatrudnia ponad 10 tys. osób oraz dysponuje około 1,2 mln m² własnych powierzchni magazynowych. Ostatnie 28 lat to historia nieustannego rozwoju firmy i dynamicznej ekspansji na rynki zagraniczne, a jednym z sekretów sukcesu jest umiejętne łączenie tego co najlepsze w przedsiębiorstwie rodzinnym z wzorcami zaczerpniętymi z zarządzania korporacyjnego.

Ekspansja na Europę

Grupa Raben rozwijała się, towarzysząc swoim klientom w ich drodze ku sukcesom biznesowym. Tak powstała w 2002 roku spółka Fresh Logistics Polska, specjalizująca się w obsłudze produktów świeżych, wymagających temperatury kontrolowanej 0 do +6 stopni w całym łańcuchu logistycznym. Lata 2003–2010 przyniosły ekspansję na nowe rynki. W 2003 roku otwarto pierwszy oddział na Ukrainie, rok później zakres działalności Grupy Raben w Europie rozszerzył się o Litwę, Łotwę i Estonię. W 2008 roku firma weszła na rynek czeski i słowacki, a po dwóch latach była również obecna na Węgrzech. Początek biznesu w Rumunii to rok 2016, natomiast w 2017 r. Grupa nabyła 20 proc. udziałów we włoskiej firmie SITTAM, a od lipca 2019 r. będzie posiadała 51 proc. wartości spółki. Włochy to szósty pod względem obrotów kierunek eksportowy, stąd decyzja, aby zintensyfikować obecność na tym rynku.

Bardzo istotne znaczenie dla Grupy Raben ma rynek niemiecki. Przedsiębiorstwo buduje tam swoją pozycję zarówno za sprawą

rozwoju organicznego, jak i poprzez przejęcia. W 2005 roku zakupiona została tam firma Birkart Systemverkehre. W 2011 roku niemiecka sieć terminali została powiększona poprzez zakup przedsiębiorstwa Wincanton. W kolejnych latach dołączyły następne firmy. Aktualnie Raben posiada w Niemczech własną sieć transportową z 34 oddziałami.

Kierunek Wschód

W lipcu 2017 roku Grupa postanowiła uruchomić spółkę Raben East, która uzupełnia portfolio Raben o usługi międzynarodowego transportu drogowego, w tym regularne połączenia drobnicowe z krajami wschodnimi, a także usługi agencji celnej i doradztwo w organizacji transportu na rynki wschodnie. Spółka obsługuje między innymi takie kraje jak Armenia, Azerbejdżan, Białoruś, Gruzja, Irak, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Mongolia, Rosja, Tadżykistan, Turkmenistan, Turcja, Ukraina i Uzbekistan.

Droga do sukcesu

Grupa Raben, jako jedna z najszybciej rozwijających się firm europejskich w branży TSL, w pełni wykorzystuje możliwości rynkowe, które pojawiły się wraz z otwarciem europejskich rynków i swobodnym przepływem towarów. Transport drogowy, który w Grupie odpowiada za 70 proc. obrotów, to ogromna szansa, lecz również wyzwania, na które firma Raben reaguje każdego dnia, dostosowując swoją siatkę połączeń drobnicowych, odpowiadających na oczekiwania klientów z całej Europy.

Działania w ramach tworzenia sieci połączeń międzynarodowych idealnie wpasowują się w wizję firmy: „Osiągnąć pozycję Lidera wszędzie, gdzie jesteśmy”, a ponieważ samochody z logo Raben spotkamy na każdym transportowym szlaku, nie ulega żadnej wątpliwości, że Grupa każdego dnia dąży do tego, aby być o „jedną oś” do przodu względem konkurencji.

— TEKST PROMOCYJNY

FIRMY RODZINNE

NAJBARDZIEJ UZNANE FIRMY RODZINNE W POLSCE

Czy to, kto stoi na czele firmy, ma znaczenie z punktu widzenia pracownika, kontrahenta, współpracownika? Czy fakt, że założycielem i zarządzającym firmą jest rodzina, cokolwiek zmienia w sposobie kierowania nią? Dowiedź się tego Państwo z wypowiedzi naszych ekspertów. Tych, którzy nie do końca są

w stanie określić, które firmy są rodzinne, a które nie, zapewne zainteresuje przygotowane przez redakcję zestawienie Najbardziej Uznanych Firm Rodzinnych. Wynika z niego bowiem, że rodzina wcale nie znaczy mała. Warto przeanalizować, a może nawet się zainspirować.

Nazwa firmy	Branża	Rok powstania firmy	Opis działalności firmy	Osoby zarządzające
Fakro	Budowlana	1991	FAKRO jest wiceliderem światowego rynku okien dachowych. Ta innowacyjna firma z własnym ośrodkiem badawczo-rozwojowym ma na swoim koncie ponad 170 zgłoszeń patentowych. Wiele konstrukcyjnych rozwiązań FAKRO wytycza nowe kierunki rozwoju dla branży okien dachowych na świecie. W skład Grupy Fakro, zatrudniającej ponad 3300 osób, wchodzi dwanaście spółek produkcyjnych oraz szesnaście dystrybucyjnych, zlokalizowanych w Europie, Azji i Ameryce. Produkty firmy FAKRO można znaleźć w ponad pięćdziesięciu krajach na całym świecie.	Ryszard Florek, prezes zarządu, członkowie zarządu: Janusz Komurkiewicz, Wojciech Klimek, Piotr Bieniek, Agnieszka Kronenberger, Krzysztof Krzysztol, Sebastian Talarczyk
Grupa Raben	TSL	W Holandii: 1931, w Polsce: 1991	Grupa Raben buduje zaufanie swoich klientów na polskim rynku już od ponad 28 lat, a na europejskim od ponad 88 lat. Doświadczenie i uznanie zdobyte w czasie tego okresu pozwalają na kształtowanie i utrzymywanie długotrwałych relacji z klientami zgodnie z motto: „your partner in logistics”. Oddziały w 12 krajach Europy, ponad 8 tys. środków transportu, 10 tys. pracowników i ponad 1 200 000 m ² zróżnicowanej powierzchni magazynowej umożliwiają świadczenie usług szytych na miarę indywidualnych potrzeb różnych firm. Misją Raben jest budowanie przewagi konkurencyjnej klientów. Wspierają ją wartości Grupy, przedsiębiorczość, orientacja na klienta, z pasją do celu, profesjonalizm i wiarygodność. Firma stawia na rozwój: inwestuje w sieć transportową, optymalizuje procesy oraz systemy informatyczne, co przekłada się na szybkie i terminowe dostawy. Szczególną wartością Grupy Raben są ludzie: doświadczony i zaangażowany zespół, nakierowany na wymianę doświadczeń i wspólne osiąganie celów. To właśnie oni tworzą odpowiedni klimat i atmosferę pracy, a także dbają o standardy usług, dzięki czemu Raben wyróżnia się na tle innych konkurencyjnych firm transportowych. Grupa Raben ma świadomość, że nie funkcjonuje w wydzielonej przestrzeni społecznej. Jej rozwój, wzrost i innowacyjność przekładają się na jakość życia w otoczeniu. Podstawą prowadzenia zrównoważonej działalności jest dialog z otoczeniem, dlatego firma od lat prowadzi sesje dialogowe z interesariuszami. Na bazie ich rezultatów wypracowała strategię zaangażowania społecznego, która determinuje kluczowe dla lokalnych społeczności obszary wsparcia: edukacja, bezpieczeństwo i ekologia. Grupa Raben chce wyznaczyć zrównoważone trendy w branży, przynoszące otoczeniu dodatkową wartość. W relacjach biznesowych jest partnerem. Dbą o etyczność w całym łańcuchu wartości za sprawą Kodeksu Etyki.	Ewald Raben, CEO
Grupa Wróbel	Handel, motoryzacja	1992	Grupa Wróbel to firma o ugruntowanej pozycji na rynku motoryzacyjnym, z przychodami powyżej 1 mld rocznie i 30 proc. dynamiką wzrostu rok do roku. Od 27 lat posiada autoryzującą na sprzedaż i serwis samochodów Mercedes-Benz, a od 2010 r. również marki Mazda. Sieć salonów i serwisów dealera to obecnie dziewięć oddziałów Mercedes-Benz, trzy oddziały Mazdy oraz nowoczesne centrum blacharsko-lakiernicze. Grupa Wróbel to nie tylko dwie prężnie działające spółki dealerskie. To także niezwykle ceniona marka, utytułowana w wielu prestiżowych konkursach, zaangażowana w inicjatywy społeczne, edukacyjne, będąca stałym partnerem logistycznym wielu wydarzeń kulturalnych. Grupa Wróbel to także mecenas sportu, który wspiera Maję Włoszczowską, Falubaz Zieloną Górę, Włóknierz Częstochowa i drużynę siatkarską #VolleyWrocław. Grupa Wróbel posiada głęboką świadomość funkcjonowania biznesu w rodzinie, a także rodziny w biznesie. Z tego powodu wiosną 2018 roku została opracowana i podpisana przez drugie pokolenie właścicieli Konstytucja Firmy Rodzinnej Wróbel.	Michał Łuczak, prezes zarządu, Jacek Jurgielaniec, wiceprezes zarządu, Tadeusz Kotlarczyk, wiceprezes zarządu, Andrzej Kusz, wiceprezes zarządu
Grycan – Lody od pokoleń (Lodziarnie Firmowe)	Branża spożywcza i gastronomiczna	2004	Marka Grycan – Lody od pokoleń, jest obecna na polskim rynku od 2004 r. W ciągu 15 lat istnienia firma rozwinęła największą rodzinną sieć lodziarnio-kawiarni firmowych nie tylko w Polsce, ale i w Europie. Obecnie liczy już ponad 150 lokali. Oferta marki Grycan zawiera ponad 100 różnych smaków lodów, zarówno tych na bazie śmietanki kremówki, jogurtu naturalnego jak i sorbetów z owoców oraz wybór kilkudziesięciu kompozycji deserów lodowych produkowanych rzemieślniczymi metodami według tradycyjnych rodzinnych receptur. Menu lodziarnio-kawiarni obejmuje również produkowane we własnych pracowniach cukierniczych domowe ciasta i torty, rurki z bitą śmietaną, torty lodowo-bezowe, a także soki 100 proc. z owoców i koktajle owocowe oraz kawę parzoną z wyjątkowej, włoskiej mieszanki, wybranej osobiście przez właścicieli. Marka Grycan od kilku lat jest liderem rynku lodów rodzinnych. W sprzedaży detalicznej znajdują się rodzinne lody tradycyjne w opakowaniach 1100 ml, 900 ml i 500 ml, sorbety w opakowaniach 500 ml, lody jogurtowe w opakowaniach 500 ml oraz lody impulsowe w kubeczku 125 ml z dołączoną łyżeczką. Marka Grycan to dzieło życia Elżbiety i Zbigniewa Grycanów, które stworzyli czerpiąc wiedzę z własnych doświadczeń, tradycji cukierniczych swoich rodzin i zachowanych receptur Lodów od pokoleń. Dziś firmę prowadzą wspólnie z córką Małgorzatą i przy wsparciu drugiej córki, Magdaleny.	Zbigniew Grycan, prezes zarządu, Elżbieta Grycan, wiceprezes zarządu
LPP	Odzieżowa	1991	LPP jest polską firmą rodzinną, jedną z najdynamiczniej rozwijających się w branży odzieżowej w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Przez ponad 25 lat z sukcesem prowadzi działalność w Polsce i za granicą, sprzedając kolekcje na 24 rynkach, w tym w tak prestiżowych stolicach jak Londyn, Berlin, Tel Awiw czy Moskwa. LPP zarządza pięcioma markami modowymi: Reserved, Cropp, House, Mohito i Sinsay. Posiada sieć ponad 1700 salonów sprzedaży o łącznej powierzchni ponad 1 mln m ² oraz sklepy on-line w dwunastu krajach Europy. W oparciu o globalną sieć zaopatrzenia, polski producent odzieży dystrybuuje rocznie przeszło 200 mln sztuk odzieży na trzech kontynentach. LPP pełni też ważną rolę, tworząc miejsca pracy dla ponad 25 tys. osób w biurach i strukturach sprzedaży w Polsce, krajach Europy, Azji i Afryki. Spółka jest notowana na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w ramach indeksu WIG20 oraz należy do prestiżowego indeksu MSCI Poland.	Marek Piechocki, prezes zarządu, Przemysław Lutkiewicz, wiceprezes zarządu, Sławomir Łoboda, wiceprezes zarządu, Jacek Kujawa, wiceprezes zarządu
MKW Suhecki	Transport drogowy i spedycja, stacja paliw, obrót paliwami płynnymi	2011	Rodzinną firmą transportową, której korzenie sięgają 1984 roku, początkowo zarejestrowana jako osoba fizyczna, a od 2011 spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, specjalizująca się w świadczeniu usług transportowych na terenie całej Europy, Białorusi oraz Rosji. Doświadczenie zdobyte na przestrzeni dziesięciu lat pozwoliło firmie dogłębnie poznać specyfikę branży i elastycznie dostosowywać się do warunków panujących na rynku. Uczciwość, lojalność i skuteczność w realizacji powierzonych zadań transportowych pozwala na zaspokojenie potrzeb klientów, jak również buduje pozycję firmy na arenie międzynarodowej. W skład floty wchodzi nowoczesne pojazdy spełniające najbardziej rygorystyczne normy obowiązujące w transporcie międzynarodowym i wysokie normy ekologiczne EURO 6. W 2018 roku uruchomiono pierwszą własną stację paliw i tym samym firma rozszerzyła swoją działalność o obrót paliwami płynnymi. Motorem napędowym firmy są solidni i odpowiedzialni wyszkoleni pracownicy. Ich profesjonalizm i odpowiedzialność w podejściu do pracy gwarantuje realizację przewozów na najwyższym poziomie i pozwala na stabilny i systematyczny rozwój firmy. Kierunek i cele działania spółki wyznacza specjalnie do tego przygotowana kadra zarządzająca. Firma połączyła wiedzę i wieloletnie doświadczenie z myślą o spełnianiu oczekiwań klientów. „Nie ma dla nas rzeczy niemożliwych” – ta dewiza przyświeca realizacji zadań transportowych. Dzięki elastycznemu zarządzaniu w firmie jest ona w stanie zrealizować nawet najtrudniejsze z powierzonych zadań. Taktyka polegająca na utrzymywaniu zwiększonego zatrudnienia, jak również posiadanie rezerwowych pojazdów na placu sprawia że firma zawsze jest do dyspozycji klientów. System monitoringu GPS, zainstalowany w każdym pojeździe umożliwia ustalenie miejsca aktualnej pozycji auta i precyzyjne określenie czasu dotarcia do miejsca docelowego. W 2017 roku zostaliśmy nagrodzeni za zajęcie drugiego miejsca w rankingu najdynamiczniej rozwijających się firm w branży TSL przygotowywanym przez Gazetę Prawną w kategorii dynamika przychodów z działalności TSL w roku 2016 i kolejno w 2018 roku wyróżnieni w tym samym rankingu w kategorii dynamika przychodów z działalności TSL w roku 2017. Znaleźliśmy się również w gronie laureatów Diamentów Forbesa 2018 oraz wyróżniono nas w pierwszej dwudziestce najszybciej rosnących firm rodzinnych w województwie mazowieckim z przychodami poniżej 100 mln zł na Forum Firm Rodzinnych Forbesa 2018. Jesteśmy zdobywcami Gazet Biznesu w roku 2017 i 2018.	Mariusz Suhecki, prezes zarządu, Kamil Suhecki, wiceprezes zarządu, członkowie zarządu: Wanda Suhecka, Joanna Suhecka-Lipka, Magdalena Suhecka
Pneumat System	Przemysłowa, pneumatyka	1976	Firma Pneumat System od początku istnienia zajmuje się szeroko pojętą pneumatyką: sprzedaż hurt i detal pneumatyki, produkcja siłowników pneumatycznych, serwis i doradztwo techniczne, kompleksowe rozwiązania dla przemysłu z dziedziny pneumatyki. Asortyment stanowią produkty najwyższej jakości, tylko renomowanych producentów, które pod każdym względem są w stanie sprostać wymaganiom klientów. Pneumat System to zespół wykwalifikowanych fachowców, dla których klienci i ich potrzeby stanowią zagadnienie priorytetowe: pneumatyka nie ma dla nich żadnych tajemnic. Profesjonalizm firmy został doceniony, m.in. przez kapituły konkursów Quality International, EU Standard, Gazele Biznesu, Eurocertyfikat. Jakość i innowacyjność docenili również sami użytkownicy produktów, przyznając prestiżowe wyróżnienia: Produkt Roku – Instalacja Pneumatyczna z aluminium INFINITY (nagroda czytelników Inżynieria&Utrzymanie Ruchu), Produkt Roku – Wyspa zaworowa 4HF (nagroda czytelników „Napędów i Sterowania”), Srebrny medal Quality International – Siłowniki NWT w kategorii Produkt Najwyższej Jakości. Firma wdrożyła i z powodzeniem stosuje System Zarządzania Jakością, certyfikowany przez międzynarodową jednostkę TÜV Rheinland	Dariusz Pachura, prezes zarządu, Tomasz Pachura, wiceprezes zarządu, Robert Fijołek, wiceprezes zarządu
Pruszyński	Branża budowlana: blaszane pokrycia dachowe i elewacyjne	1985	Firma Blachy Pruszyński została założona w 1985 roku. Jej dynamiczny rozwój w Polsce i Europie na rynku stalowych lekkich obudów – pokryć/przekryć dachowych oraz elewacji sprawił, że obecnie stoi na czele Grupy Pruszyński. Skupia ona ponad dwadzieścia podmiotów działających w kraju i za granicą, między innymi w Czechach, Rumunii, Niemczech oraz na Węgrzech i na Ukrainie. Można do nich zaliczyć systematyczny wzrost sprzedaży i ciągłe powiększanie przewagi nad konkurencją, a przede wszystkim ogromną rozpoznawalność marki Blachy Pruszyński jako lidera rynku stalowych pokryć dachowych. Asortyment oferowany przez spółkę jest niezwykle różnorodny. Poza tym, dzięki bardzo rozbudowanemu parkowi maszynowemu, firma na indywidualne zamówienie produkuje niestandardowe wyroby. Grupa Pruszyński była dostawcą materiałów przy realizacji największych i bardzo prestiżowych projektów w kraju i za granicą. O pozycji lidera polskiego rynku blaszanych pokryć dachowych świadczy kilkudziesięcioprocentowy udział materiałów oferowanych przez firmę w łącznej sprzedaży na rynku polskim oraz liczne prestiżowe nagrody i wyróżnienia w kraju i za granicą.	Krzysztof Pruszyński, prezes zarządu, Kamil Pruszyński, wiceprezes zarządu

Zasada 4W™ kluczem do udanej zmiany pokoleniowej w firmie rodzinnej

Nestorzy w firmach rodzinnych, zaczynający myśleć o oddaniu władzy, powinni skupić się na przekazaniu młodemu pokoleniu wiedzy, władzy i własności, opierając się przy tym na wyznawanych wartościach.



dr Adrianna Lewandowska

doradca ds. sukcesji i strategii w firmach rodzinnych, prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

Rozpoczynając dyskusję na temat przedsiębiorczości rodzinnej trzeba pamiętać o podstawowej zasadzie, jaka dotyczy większości tego typu organizacji. Prowadzenie firmy niezmiennie przenika się z życiem rodzinnym. Rodzina biznesowa, przygotowując się do zmiany pokoleniowej, czerpie zarówno z wiedzy biznesowej, jak i z rodzinnych wartości i dzięki takiej synergii funkcjonuje niezwykle skutecznie.

Właściciel podejmujący typowo biznesowe decyzje myśli także o tym, jak wpłynie ona na członków jego rodziny. Firmy rodzinne myślą długofalowo i każda decyzja może wpływać na funkcjonowanie przyszłych pokoleń. Właśnie dlatego jednym z elementów takiego dalekosiężnego planowania powinno być myślenie o sukcesji, zwłaszcza, że jest to powolny, złożony proces, który dla zwiększenia powodzenia powinien trwać co najmniej 7 lat. Podstawą skutecznej sukcesji jest wdrożenie mojego autorskiego modelu 4W™, który pokazuje logikę sukcesyjną.

4W w praktyce, zaczynamy od transferu wiedzy

Wiedza dotyczyć będzie zarówno historii firmy, kontekstu jej powstania i funkcjonowania, ale także informacji na temat branży, wskazania drogi jak i wsparcia w zdobywaniu kompetencji zawodowych i zarządczych. Adam Kostrzewski, prezes Zarządu Fabryki Ceramiki Budowlanej, od dziecka był wprowadzany w tajniki branży i wolny czas spędzał na hali produkcyjnej. Były to na tyle ważne chwile, że postanowił poszerzać wiedzę na Wydziale Inżynierii Materiałowej i Ceramiki Akademii Górniczo-Hutniczej, by zrozumieć cały proces, którym w przyszłości miał zarządzać. Aleksandra Sowa już jako mała dziewczynka pomagała dziadkowi w przygotowywaniu deserów. Jako nastolatka zaczęła się kształcić, aby w dorosłym życiu zdobyć tytuł Mistrza Cukiernictwa i rozwijać rodzinną firmę razem z bratem, w trzecim pokoleniu.

Władza powinna być oddawana stopniowo

To jeszcze nie jest etap przekazania własności, który według mnie powinien nastąpić dopiero na samym końcu procesu. Transfer władzy to umożliwienie sprawdzenia się sukcesora w różnych rolach, przekazanie swojego *know-how* następcy i sukcesywne zwiększanie zakresu odpowiedzialności sukcesorów. W trakcie prze-

kazywania władzy jest Wiesław Wojas, który przygotowuje trzecie już dziecko do sukcesji. Najmłodsze, Michał, choć „rzucony” w firmie na „głęboką wodę”, swoim zaangażowaniem zyskał zaufanie taty i otrzymał kilka samodzielnych projektów do realizacji. Na dalszym etapie są już starszy brat i siostra, którzy mają pod swoją opieką własne działy. Bardzo dobrze do sukcesji przygotowali się właściciele Mokate, którzy stopniowo przekazywali dzieciom wiedzę o funkcjonowaniu firmy. Dla państwa Mokryszów najważniejsze jest inwestowanie w rodzinę i zarażanie pasją do pracy w przedsiębiorstwie dzieci od najmłodszych lat. Dzięki temu dziś obydwójce dzieci, Sylwia i Adam są zaangażowani w firmę, a Adam od 2016 rok jest jej prezesem.

Zagrożenia

Warto też wspomnieć o przypadkach, gdzie sukcesja może być zagrożona. Świadomość posiadania nazwiska budzącego autorytet nie wystarczy, by efektywnie prowadzić firmę. Potrzebna jest jeszcze wiedza i to nie tylko ta dotycząca funkcjonowania przedsiębiorstwa, lecz także wiedza na temat ludzi, wyznawanych wartości, szans i zagrożeń z jakimi się borykają. Znane są i takie przypadki, gdzie syn i córka, bazując tylko na sile nazwiska, konsumują dotychczasowy dorobek rodziny.

Przekazanie własności

Dopiero, gdy sukcesor ma wiedzę i praktyczne doświadczenie w podejmowaniu kluczowych decyzji, można przejść do przekazania własności. Zdecydowanie lepszym rozwiązaniem będzie ustalenie jej zakresu i oddanie w ręce następcy, zanim dojdzie do ostateczności, czyli odczytania zapisów testamentu... Dzięki temu można zwiększyć zaangażowanie dziecka, bo spada na nie poczucie odpowiedzialności za rodzinny biznes. Do takiego wniosku doszedł Piotr Voelkel, który zarządzanie firmą, Meble VOX oddał synowi. Sam zaś mógł zająć się zarządzaniem Szkołami Wyższymi. Na polskim rynku jest wielu właścicieli, którzy oddają dzieciom stery, lecz nie są gotowi do przekazania pełni własności. Zazwyczaj proces ten odbywa się stopniowo. Dobrym przykładem jest firma Hortimex. Ojciec wraz z synem wypracowali własną strategię działania – co 3 lata zmieniała się struktura własności aż do momentu, w którym to syn, Mateusz Kowalewski, uzyskał większość udziałów w firmie. Podobnie prezes WPIP, Dariusz Stasik, długo czekał na otrzymanie ostatecznego dowodu zaufania. Ojciec, który nadal pracuje w firmie, oddał władzę synowi w 2013 roku. Sam został wiceprezesem firmy, i mimo że nadal przez niektórych pracowników jest postrzegany jako prezes, to jego syn ma swobodę w podejmowaniu decyzji i konsekwentnie buduje własny autorytet. W przypadku oddania władzy niezbędne jest wewnętrzne poczucie nestora, że to kolejny, pozytywny etap życia. Sukcesją powinna być przyjemnością, bo utwierdza w przekonaniu, że jest następcą, który zadba o rodzinny biznes z takim samym zaangażowaniem. Często zdarza się jednak, że własność spada na sukcesorów nagle i niespodziewanie. Takie przypadki są trudne. Brak przygotowania i nagłe

przejęcie władzy mogą stanowić niebezpieczeństwo dla ciągłości firmy.

Wartości to niezbędna podstawa

Wypełnienie powyższych kroków nie wróży jeszcze sukcesu. Najważniejszym elementem, podstawą, na której opierać się muszą pozostałe trzy filary, są wartości. To one budują tożsamość firmy rodzinnej, to nimi kierują się założyciel i pracownicy. Gdy są spójne i zgadzają się z nimi zarówno dzieci jak i rodzice, mamy do czynienia z sytuacją idealną. Jeszcze lepiej, gdy wartości te wyniesione są po prostu z domu, a dzieci chcą na nich polegać, także prowadząc firmę. To właśnie na wartościach firmy rodzinne budują swoje długookresowe działania. Brak zgody co do wyznawanych wartości może mieć niespodziewane konsekwencje. Wiedzą o tym wszyscy znający historię marek Adidas i Puma. Jedna firma, założona przez dwóch braci z ambitną wizją, rozpadła się, gdy pojawił się rozłam w wyznawanych wartościach i chociaż ta historia ma biznesowy happy end, to rodzinność i płynący z niej potencjał zostały zmarnowane. Zmiana międzypokoleniowa to proces żmudny i przynoszący wiele emocji wszystkim osobom, które są w niego zaangażowane. Zdecydowanie łatwiej jest przeprowadzić sukcesję, jeśli wszyscy



Wartości założyciela splatające się z wartościami rodziny, oparta na tym misja i wizja, ułatwiają ustalenie dalszego kierunku działań czy nawet zmian.

jej uczestnicy mogą odnosić się do dobrze im znanych elementów. Wartości założyciela splatające się z wartościami rodziny, oparta na tym misja i wizja, ułatwiają ustalenie dalszego kierunku działań czy nawet zmian. Są osi, wokół której krąży rodzinna firma, promują wysoki stopień lojalności, rozwijają przekonanie o potrzebie osobistej efektywności, pracę zespołową i poczucie satysfakcji z przynależności do organizacji. Właśnie te elementy decydują o długowieczności firmy rodzinnej i jej odporności na kryzysy.

LPP zostaje w rodzinie

Minęło 28 lat od powstania LPP. W tym czasie, z niewielkiego przedsięwzięcia biznesowego na Pomorzu, staliśmy się jednym z najdynamiczniej rozwijających się polskich producentów i dystrybutorów odzieży, którego ambicją jest wdrażanie polskiej myśli twórczej na kolejnych rynkach zagranicznych.

Sławomir Łoboda

wiceprezes zarządu LPP

Dziś mamy ponad 1700 salonów, tworzymy 25 tys. miejsc pracy. Inwestujemy w e-commerce, rozwijamy logistykę i wdrażamy nowe technologie, by stale podnosić jakość obsługi w salonach naszych pięciu marek. Ambitne plany na przyszłość skłaniają nas jednak do tego, aby intensywnie myśleć o przyszłości i zabezpieczyć to, co najważniejsze w LPP, czyli naszą tożsamość. Wielu polskich prywatnych przedsiębiorców, którzy zakładali swoje firmy na początku transformacji ustrojowej, doszło do momentu, w którym nie tylko zastanawia się nad tym, jak stawić czoło rewolucji przemysłowej, czy jak lepiej odpowiedzieć na potrzeby dzisiejszego rynku. Wielu z nich myśli również nad przyszłością firmy w perspektywie kolejnych dziesięcioleci i rozważa sukcesję.

Zachować tożsamość

W odpowiedzi na podobne pytania najważniejsze dla nas okazało się to, by LPP na zawsze pozostało polską firmą. Nasze produkty są dziś sprzedawane w 24 krajach, ale to w Polsce rozwijane są koncepcje marek i podejmowane są wszystkie strategiczne decyzje. Tu tworzone są kolekcje, tu płacone są podatki i tu mieszkają założyciele firmy. Ich intencją jest zachowanie tożsamości LPP jako polskiej firmy, która pracuje nad rozwijaniem polskich

prebojów eksportowych i generowaniu wartości dodanej dla polskiej gospodarki. Choć już teraz nasze marki, a w szczególności Reserved, zdobywają popularność na kolejnych rynkach zagranicznych, to jednak budowa globalnie rozpoznawalnych brandów jest zadaniem dla wielu pokoleń.

Rzeczywista siła rodzimej gospodarki

Mając tego świadomość, w 2018 roku założyciele spółki podjęli decyzję o powołaniu fundacji rodzinnych i przeniesieniu do nich wszystkich swoich aktywów, w tym akcji LPP. Skupienie wszystkich aktywów posiadanych przez założycieli LPP w fundacjach Semper Simul i Sky było zwieńczeniem długotrwałego procesu, który ma zapewnić ochronę majątku, udaną sukcesję oraz zabezpieczyć LPP przed ryzykiem sprzedaży czy rozdrobnienia kapitału. Takie rozwiązanie jest dla nas gwarancją utrzymania ciągłości działania firmy przez długie lata.

Na swoim przykładzie wiemy, że firmy rodzinne to nie tylko małe i mikroprzedsiębiorstwa, to także duże spółki notowane na giełdzie. Warto mieć na uwadze to, że ich obecność stanowi o sile gospodarek wielu krajów wysokorozwiniętych. W krajach zachodnich pozycja rynkowa tych firm była budowana przez całe pokolenia. W Polsce to też jest możliwe, ale wszyscy musimy sobie uświadomić, że to właśnie firmy rodzinne stanowią o przyszłości i rzeczywistej sile rodzimej gospodarki.

PARTNEREM MATERIAŁU JEST FIRMA LPP

FIRMY RODZINNE

Nie tracimy czasu



Ze Zbigniewem Grycanem, cukiernikiem, przedsiębiorcą, twórcą marki Grycan – Lody od pokoleń, rozmawiała Joanna Zielińska.

podajemy decyzje, czy to na cotygodniowym spotkaniu rodziny z managerami, czy podczas rozmowy telefonicznej. Nie tracimy czasu. Reagujemy natychmiast, wykorzystujemy nadarżające się okazje czy możliwości, podejmujemy ryzyko i wspólnie cieszymy się z każdej udanej inicjatywy. Ta radość dzielenia się sukcesem jest dla nas siłą napędową.

Firma rodzinna w Waszym przypadku nie oznacza małego biznesu. Jak odnaleźliście się w momencie, kiedy zdaliście sobie sprawę, że Grycan to już nie małe rodzinne lodziarnie?

Proszę sobie wyobrazić, że jeszcze mając 70 lodziarni wszystko robiliśmy sami. Szybko przekonaliśmy się, że rozrastająca się firma potrzebuje dodatkowego wsparcia. Wówczas dołączył do naszego zespołu dyrektor generalny, a następnie jeszcze kilku doświadczonych managerów. To pozwoliło nam sprawnie wprowadzić dobre praktyki i standardy zarządzania, zwiększyć tempo rozwoju. Wejście do firmy rodzinnej osoby, która ma doświadczenie w dużej korporacji było pewnym

wyzwaniem. Przez te wszystkie lata wiele się od siebie nawzajem nauczyliśmy. Dziś mamy do siebie pełne zaufanie i działamy na zasadach partnerskich, jak w rodzinie.

Co wg Pana pozwala rodzinnym firmom konkurować z międzynarodowymi korporacjami?

Firma rodzinna musi włożyć wiele wysiłku, aby móc skutecznie konkurować z międzynarodowymi korporacjami, które dysponują ogromnymi budżetami i zapleczem handlowym. My stale rozwijamy naszą firmę, szukamy nowych możliwości, rozwiązań. W ciągu 15 lat zbudowaliśmy największą w Europie rodzinną sieć ponad 150 lodziarnio-kawiarni. Jesteśmy obecni z naszymi lodami w większości sieci handlowych i systematycznie rozwijamy eksport. W sezonie zatrudniamy ponad 2 tys. pracowników. Jesteśmy dowodem na to, jak jakością i wyłożoną pracą rodziny oraz doświadczonych managerów z niewielkiego rodzinnego biznesu można stworzyć prężnie działające przedsiębiorstwo, które z sukcesem konkuruje w trudnej branży.

Czym firmy rodzinne konkurować mogą z innymi przedsiębiorstwami w swojej branży?

Od początku naszym motto jest „jakość, jakość i jeszcze raz jakość”. Właśnie dobrym produktem – lodami przygotowywanymi rzemieślniczymi metodami, według tradycyjnych składników – konkurujemy. Używamy wyłącznie najlepszych składników: śmietanki kremówki z lokalnych mleczarni, żółtek jaj, cukru, owoców z pobliskich plantacji. Produkujemy lody z pasją i ogromnym zaangażowaniem, nie idziemy na skróty. To cała tajemnica sukcesu. Obserwujemy konsumentów od lat i widzimy, że dziś, jak nigdy, ważna jest rzemieślniczość i lokalność. Klienci poszukują produktów polskich, wytwarzanych przez rodzimych producentów ze składników od polskich dostawców. My od początku istnienia wpisujemy się w ten trend.

Jak ocenia Pan ogólną kondycję firm rodzinnych?

Firmy rodzinne, jak zresztą cały rynek, muszą sprostać zmieniającym się warunkom gospodarczym i politycznym. Prowadzenie przedsiębiorstwa wymaga stabilnych warunków, spokoju, bez nagłych zmian przepi-

sów, podatków. W biznesie, zwłaszcza rodzinnym, inwestycje planuje się na kilka lat do przodu z założeniem, że zmiany nie nastąpią z dnia na dzień.

Wspomniał Pan na początku rozmowy o dzieciach, zastanawiał się Pan już komu powierzyć działalność biznesu rodzinnego? Sukcesja to w Polsce dość trudny temat.

Prowadzenie biznesu cukierniczego to u nas rodzinna tradycja. Cukiernikami byli mój dziadek i ojciec, a także ojciec mojej żony Elżbiety, u którego pobierałem nauki. Czułem i czuję ogromną odpowiedzialność za kontynuowanie rodzinnych tradycji. Rozwijamy firmę z myślą o kolejnych pokoleniach, chcemy pozostawić ją w jak najlepszej kondycji dla naszych dzieci, aby te mogły budować na podwalinach, które stworzyliśmy. Córki od początku były związane z firmą. Magda wybrała karierę naukową na UW, Małgosia za to zawsze miała biznesowe zacięcie, pracuje w firmie na co dzień i miała ogromny udział w jej rozwoju. Z przyjemnością obserwuję, jak pracuje, jak się rozwija w biznesie. Ma wszelkie cechy dobrego sukcesora – jest wykształcona, odważna, pracowita i umie podejmować suwerenne decyzje.

Co dla Pana jako przedsiębiorcy oznacza rodzinność w biznesie?

W firmie rodzinnej relacje są oczywiście bardzo ważne, widzimy to na swoim przykładzie.

Za kwestie strategiczne odpowiadamy wszyscy razem, uzupełniamy się, mamy do siebie ogromne zaufanie i działamy na zasadach partnerskich. Życie rodzinne przenika się z zawodowym. Z żoną i córką Małgorzatą rozmawiamy o biznesie, lodach, ciastach, nowych conceptach w zasadzie od rana do wieczora. To ważna część naszego życia. Czasem do tych rozmów włącza się druga córka Magda, która choć na co dzień nie pracuje w firmie, bardzo nas wspiera.

Co wyróżnia Waszą firmę na tle innych firm rodzinnych?

Szybkość działania – jesteśmy w stałym kontakcie i dzięki temu szybko

Firma członkiem rodziny

Rozwój rodzinnych przedsiębiorstw wymaga nie tylko kompetencji zarządczych, postępowania w zgodzie z misją, wizją czy wartościami stworzonej firmy, lecz także specyficznej odwagi. Nie jest to wyłącznie wybór pomiędzy mniejszym lub większym zyskiem w okresie transformacji lub wdrażania innowacji. Perspektywa utraty ciężko wypracowanej pozycji przedsiębiorstwa w wyniku błędnych decyzji strategicznych stanowi tym większe wyzwanie, jeśli w grę wchodzi nie tylko potencjalne straty majątkowe, lecz także emocje, jakie niewątpliwie są inwestowane przez całą rodzinę w prowadzenie biznesu. Odpowiedzialność zarządu nabiera w tym wypadku zupełnie innego, szerszego znaczenia, jeśli firmę traktuje się jak „członka rodziny”.



Kacper Sosnowski

członek zarządu, KROSS

właściciele czują ogromną odpowiedzialność wobec tych, którzy tę firmę tworzą i tych, którzy nastąpią po nich.

Rozwiązać problem sukcesji

W efekcie nie szcędzą sił i środków, by wyprowadzić biznes na prostą i przekazać go kolejnym pokoleniom, choć wiąże się to również ze sporym niebezpieczeństwem. Sukcesja to jeden z najważniejszych tematów w każdej firmie rodzinnej. Jak wynika z analiz prowadzonych na światowych rynkach, przedsiębiorstwa o takiej strukturze organizacyjnej dotyka tzw. „klątwa kolejnego pokolenia”, będąca zagrożeniem dla dalszego funkcjonowania zbudowanego biznesu. Ustawa o zarządzie sukcesyjnym dotyczy wyłącznie przedsiębiorstw prowadzonych w postaci jednoosobowej działalności gospodarczej. Jest to narzędzie, które możemy określić jako



ratunkowe dla podmiotów nieprzygotowanych do planowanego przekazania nadzoru kolejnym generacjom. Wśród najważniejszych wyzwań adresowanych w planie sukcesji, które zminimalizują ryzyko porażki, powinny zostać ujęte takie aspekty, jak odpowiedni rozwój kompetencji sukcesorów, stosowny do pełnionych funkcji, w tym także nauka szacunku do kapitału, jakim będą zarządzać oraz przygotowanie całego przedsiębiorstwa do procesu zmiany. Z tych samych analiz jednak wynika, że tylko

niewielka część rodzinnych biznesów faktycznie posiada i konsekwentnie wdraża taki plan.

Inne wyzwania

Wśród istotnych wyzwań, jakie stoją przed rodzinnymi firmami, wymienić można – oprócz problematyki sukcesji – także dużą konkurencję o wykwalifikowanego pracownika i rosnące koszty pracy, dostępność instrumentów finansowych oraz aspekt zmian prawnych. Nie możemy także zapominać o przy-

wództwie założycieli. Następni nie powinni być wiernymi kopiami swoich rodziców, ale zachować suwerenność w zakresie podejmowanych decyzji oraz w oparciu o zdobyte doświadczenie. Firmy rodzinne powinny także w swojej strategii identyfikować odpowiedzialność, jaka na nich niewątpliwie ciąży. Zarządzanie przedsiębiorstwem w oparciu o CSR powinno stać się priorytetem. Warto, by firmy rodzinne przyjęły taką interpretację „dzielenia się zyskiem”.

Elementem wyróżniającym firmy rodzinne jest szybkość w podejmowaniu decyzji. Nawet te najbardziej kluczowe mogą zapadać z dnia na dzień, co stanowi przewagę konkurencyjną nad korporacjami. Kolejnym atutem jest ich duża zdolność do przetrwania w kryzysowych czasach. Nie tylko ze względu na fakt, że często charakteryzują się niższą wartością obciążeń działalności operacyjnej. Być może jest też tak dlatego, że