

relacje

MAGAZYN
FIRM
RODZINNYCH

ISSN 2353-6470

NR
42 04

grudzień
2020



**SUKCESJA
Z DORADCĄ?**

- 4_ Rola doradcy w sukcesji. Refleksje sukcesora**
| Jarosław Błaszczak
- 7_ Sukcesja a doradcy**
| Mateusz Kowalewski, Maria Adamska
- 9_ Sukcesja z doradcą – jak uczyniliśmy z niej okazję do rozwoju firmy**
| Anna Baron
- 11_ Sukcesja ze wsparciem banku**
| Wojciech Fedoruk
- 13_ Jak sprawić, aby sukcesja była „bezbolesna”?**
| Piotr Ciacek
- 16_ Sukcesja w firmie – kiedy i jak zacząć? Rify, które warto ominąć**
| Maciej Sasin
- 18_ Sukcesyjna cafeteria, czyli o towarzyszeniu w procesie sukcesji**
| Łukasz Martyniec



- 24_ Historia pewnej transformacji**
| Piotr Lutek, Jakub Ścierzyński
- 27_ Większa odpowiedzialność – zdrowsi i szczęśliwsi pracownicy?**
| Sławomir Błaszczak, Ireneusz Biliński
- 31_ Jak z sukcesem wprowadzić zmianę w firmie rodzinnej?**
| Andrzej Krótki, Kamil Radom
- 35_ Geneza współpracy polskich i izraelskich firm rodzinnych**
| Gniewomir Pieńkowski

relacje

Wydawca:

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



Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:

RECEVENT
www.recevent.pl

Okładka:

Adobe Stock / VectorMine

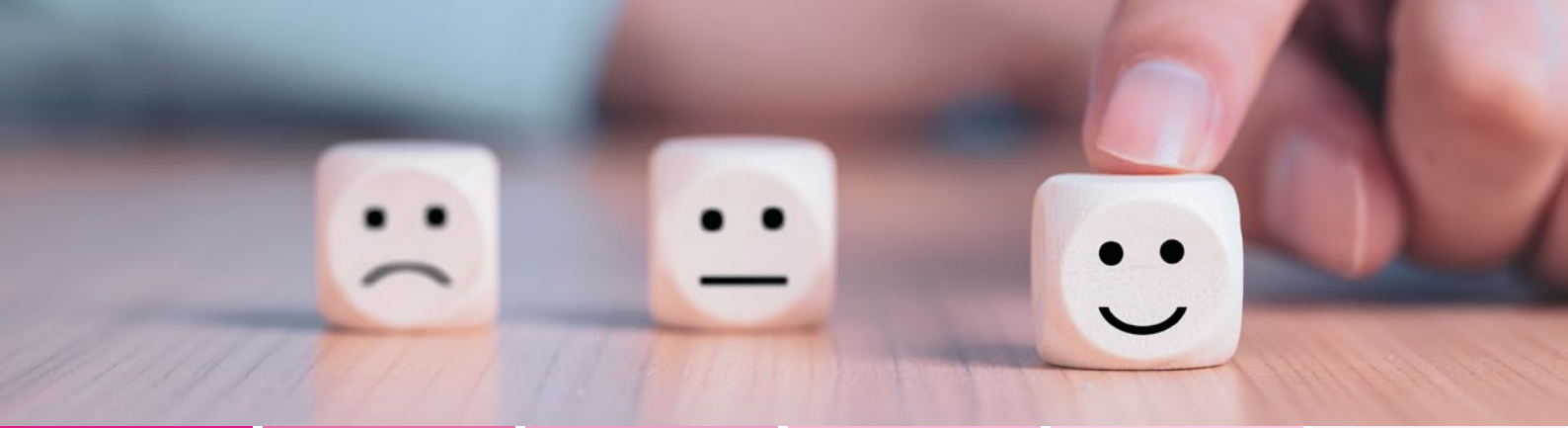
Fotografie ilustracyjne:

Adobe Stock, Freepik

Kopiowanie, przedruk,
rozpowszechnianie całości
lub fragmentów czasopisma
bez zgody redakcji zabronione.

EGZEMPLARZ DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

Redakcja zastrzega sobie prawo
do skracania artykułów
bez naruszania zasadniczych
myśli autora oraz możliwość
dokonywania niezbędnych
poprawek i dopisywania
śródtytułów.



Maria Adamska

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

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Czy sukcesja może być przeprowadzona samodzielnie przez rodzinę, czy wymaga zatrudnienia doradcy? Na temat przewodni 42. numeru RELACJI „Sukcesja z doradcą?” wypowiadają się zarówno właściciele firm rodzinnych, jak i doradcy. Coraz bardziej staje się jasne, że sukcesja jest procesem bardzo skomplikowanym i trudnym, przesyconym emocjami, wymagającym rozwiązania wielu różnych problemów: prawnych, finansowych, organizacyjnych, zarządczych, psychologicznych. Zapraszając do czasopisma różnych Autorów zależało mi na tym, żeby przedstawić doświadczenia firm, które przeszły sukcesję, oraz doradców, którzy te procesy wspierają.

Rozważania otwierają opisy przebiegu sukcesji w trzech firmach: B&B Stodyczne z Pomysłem, Hortimex i Kotrak, przedstawione z punktu widzenia przedsiębiorców. *Doskonale wiem, że są firmy, które z różnych powodów nie chcą lub nie mogą zaangażować doradcy, a mimo to sukcesja okazuje się w nich sukcesem* – pisze Jarosław Błaszczak, sukcesor firmy B&B Stodyczne z Pomysłem. Sam jednak uważa, że warto pracować z doradcą. Sukcesorzy zwracają uwagę na wiele trudności, które łatwiej pokonać z pomocą osób z zewnątrz. Mateusz Kowalewski z firmy Hortimex zauważa: *Będąc wewnątrz problemu, gubimy perspektywę. Ktoś z zewnątrz patrzy na chłodno*. A jednak przedsiębiorcy wiedzą, że nie jest łatwo otworzyć się przed osobą obcą w drażliwych lub poufnych kwestiach. Anna Baron wskazuje, że

w firmie Kotrak: *było dla nas niezwykle istotnym, by biuro doradztwa do spraw sukcesji oferowało zarówno wyspecjalizowaną pomoc prawną, jak i wsparcie w zakresie podatkowym*.

Doradcy w swoich artykułach uwypuklają korzyści płynące z fachowej pomocy w przeprowadzaniu sukcesji. Wojciech Fedoruk w artykule „Sukcesja ze wsparciem banku” podkreśla, że przedsiębiorcy planujący sukcesję nie są zorientowani w zawiłościach tego procesu, ale gdy dochodzi do rozmowy *niemal zawsze okazuje się, że udział doradców zewnętrznych, a co najmniej doradcy prawnego, będzie niezbędny*. Piotr Ciacek w swoim artykule zwraca uwagę na kwestie przygotowania sukcesora i nestora do zmiany ról, Maciej Sasin natomiast doradza, jak ominąć przeszkody czyhające na drodze sukcesji. Swoistym podsumowaniem złożoności procesu sukcesji, i w ślad za tym również doradztwa sukcesyjnego, jest obszerny artykuł Łukasza Martyniaka, który – bazując na swoim wieloletnim doświadczeniu – kreśli ramy doradztwa sukcesyjnego bardzo szeroko, twierdząc, że tak skomplikowany proces wymaga zespołu doradców. „Sukcesyjna cafeteria, czyli o towarzyszeniu w procesie sukcesji” zawiera ciekawe rozważania o roli doradcy sukcesyjnego, metodach pracy z firmami rodzinnymi i kompetencjach potrzebnych do skutecznej pomocy w przeprowadzeniu zmiany międzygeneracyjnej.

Jak zwykle zachęcam do lektury całego numeru, gdzie znajdziemy też inne ciekawe artykuły. Odnotowujemy, że w listopadzie br. odbył się Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2020, tym razem w wersji on-line. W następnym, marcowym numerze RELACJI, zamieścimy wrażenia i spostrzeżenia oraz podsumowanie i wnioski płynące ze zjazdu.

A z okazji nadchodzących Świąt Bożego Narodzenia i Nowego Roku życzę Drogim Czytelnikom zdrowia, wszelkiej pomyślności i optymizmu. ●



Rola doradcy w sukcesji

Refleksje sukcesora

Miejsce akcji: pokój spotkań w siedzibie naszej firmy rodzinnej. **Rekwizyty:** stół, laptopy, dokumenty, flipchart z gęsto zapisanymi płachtami papieru, a obok duży ekran do wyświetlania danych finansowych i wykresów. **Uczestnicy:** mój Tata, mój brat i ja. **Atmosfera:** raczej gęsta. **Panuje nastrój** trochę jak w piłkarskiej szatni w przerwie ważnego meczu. **Choć wszyscy gramy w jednej drużynie, rozmowa bywa boleśnie szczera. Nikt się nie hamuje, każdy mówi prosto z mostu, buzuje testosteron. Nad tym wszystkim stara się zapanować ona. Nasza wieloletnia doradczyni sukcesyjna.**

Dla osób patrzących z oddali sukcesja w firmie rodzinnej może wydawać się czymś w gruncie rzeczy bardzo prostym. Pewnego dnia Tata czy Mama zabierają swą latorośl czy latorośle w miejsce, skąd widać cały rodzinny biznes,



Jarosław Błaszczak

Dyrektor zarządzający, współwłaściciel i jeden z sukcesorów w firmie B&B Słodycze z Pomysłem

robią ręką szeroki, omiatający gest i wypowiadają sakramentalne „Synu/córko, kiedyś to wszystko będzie Twoje!”. Mija parę czy paręnaście lat i przychodzi dzień, gdy firma ma nowego szefa czy szefową. Koniec, żyli długo i szczęśliwie.

Taka wizja jest oczywiście tak samo bajkowa i nierealna, jak wszystkie inne opowieści kończące się tylko „długim i szczęśliwym życiem”. Każda sukcesja jest inna, tak jak inna jest każda firma, inny jest każdy nestor i inny jest każdy z sukcesorów. Nie da się stworzyć schematu sukcesji pasującego do wszystkich przypadków. Ale zaryzykuję stwierdzenie, że w każdym procesie sukcesyjnym prędzej czy później pojawiają się trudne wyzwania. Można sobie z nimi poradzić na wiele różnych sposobów. Nie twierdzę, że doradztwo sukcesyjne jest cudownym lekiem na wszystko. Zgadzam się, że sukcesja bez doradców jest oczywiście możliwa. Doskonale wiem, że są firmy, które

z różnych powodów nie chcą lub nie mogą zaangażować doradcę, a mimo to sukcesja okazuje się w nich sukcesem. Ale gdy, tak jak w przypadku tego artykułu, zostają poproszeni o odpowiedź na pytanie, czy warto pracować z doradcą, na podstawie własnych doświadczeń odpowiadam bez wahania: oczywiście, że tak!

Doradca jako nauczyciel

Nikt nie zna się na wszystkim. To straszny truizm, a jednak w firmie rodzinnej, zwłaszcza małej czy średniej, często i boleśnie mierzymy się z tą prawdą. Oczekuje się od nas, jako właścicieli, kompetencji w każdym obszarze funkcjonowania firmy. Np. szef firmy produkcyjnej powinien znać świetnie rynekową i technologiczną specyfikę swojej branży, być na bieżąco ze wszystkimi trendami, ale też rozumieć wiele zagadnień marketingowych, finansowych, księgowych, prawnych itd., itp. Oprócz wiedzy potrzebna jest też cała gama umiejętności, które nazwę hasłowo warsztatem twardego i miękkiego zarządzania.

Ktoś powie: przecież macie pracowników! Niby tak, ale... Po pierwsze, wielu mniejszych firm zwyczajnie nie stać na to, aby zatrudniać wszystkich możliwych specjalistów, jacy mogliby im się przydać. Po drugie, nawet jeśli mam do dyspozycji sztab fachowców, to jako lider powinienem znać choćby podstawy ich dziedzin, aby móc jasno sformułować swoje oczekiwania, być w miarę równorzędnym partnerem do rozmowy o prowadzonych działaniach, a na końcu móc je możliwie obiektywnie rozliczyć. Bez tego trudno jest zbudować autorytet czy choćby szacunek u podległych sobie osób.

I tu otwiera się pierwsza bardzo ważna rola, którą może spełniać doradca sukcesyjny, zwłaszcza jeśli ma dużą wiedzę i doświadczenie w szeroko rozumianym zarządzaniu. Każdy z nas, zarówno nestorów, jak i sukcesorów, ma swoje słabsze i mocniejsze strony. Przykładowo: wielu nestorów to wybitni fachowcy w swoich dziedzinach produkcyjnych czy usługowych, mający jednak np. awersję do Excela. Wśród sukcesorów zdarzają się introwertycy w mig wyciągający trafne wnioski ze skomplikowanych tabel finansowych, ale przeżywający silny stres, gdy trzeba powiedzieć parę słów na zebraniu z pracownikami. Inni właśnie w pracy z ludźmi będą czuli się w swoim żywiole, za to na hasło „analiza kosztów” od razu pójdą po bardzo mocną kawę.

Naturalnie możemy uzupełniać braki na szkoleniach. Ale praca z doradcą pozwala przyjrzeć się w szczegółach naszej własnej firmie i zastanowić się, co można robić lepiej, sprawniej, taniej, bardziej wydajnie, albo chociażby bardziej zgodnie z obowiązującymi przepisami czy standardami. Doradca jako nauczyciel daje nam komfort indywidualnego toku nauczania. Nie musimy się wstydić przed grupą, że zadamy głupie pytanie. Możemy poddać dyskusji nawet z pozoru najdziwniejsze pomysły.

I jeszcze kilka słów już z czysto sukcesorskiej perspektywy. Często jest tak, że gdy przejmujemy firmę, zamierzamy wprowadzić w niej poważne zmiany. Niekiedy wymagają tego okoliczności zewnętrzne – każdy rynek się zmienia i żadne rozwiązanie nie będzie działało równie dobrze przez 30 czy 50 lat. Nawet najlepiej zaprojektowane procesy wymagają przeglądów i korekt. Ale też często po prostu bardzo chcemy robić pewne rzeczy inaczej niż nasi rodzice czy dziadkowie. I wtedy bardzo przydaje nam się ktoś, kto pomoże przekuć nasze czasem dość ogólne pomysły czy dostrzeżone problemy w konkretne rozwiązania.

Doradca jako „terapeuta sukcesji”

Na początku tej części chciałbym zaznaczyć, że choć uważam określenie „terapeuta sukcesji” za dość trafnie streszczające drugą z kluczowych ról dobrego doradcy sukcesyjnego, to słowo „terapeuta” świadomie biorę tu w duży cudzysłów. Trzeba bowiem koniecznie odróżnić doradcę od osób naprawdę będących terapeutami, czyli głównie psychologów i specjalistów pokrewnych dziedzin. Zdarzają się procesy sukcesyjne, w których również ci ostatni mogą pełnić istotną rolę. Będzie tak wtedy, gdy rozmowy o przyszłości firmy rodzinnej sprawią, że na wierzch wyjdą prywatne trudności we wzajemnych relacjach, z jakimi boryka się rodzina przedsiębiorców. Czasem zdarza się, że kłócający się zaciekle niby o firmę nestor i sukcesor (lub np. nestorskie czy sukcesorskie małżeństwo) w być może nawet nieuświadomiony do końca sposób robią z tej firmy temat zastępczy, a tak naprawdę problem między nimi leży zupełnie gdzieś indziej. Nie należy ignorować takich sytuacji. Przeciwnie, dobrze jest się nimi odpowiednio zająć, bo one same nie znikną. Ale wtedy warto się zastanowić, czy rzeczywiście to doradca sukcesyjny jest najlepiej przygotowany do udzielenia tego typu pomocy. Może lepiej umówić się np. na konsultację w jednym z licznych, zwłaszcza w dużych miastach, ośrodków terapeutycznych, poznać

propozycję form wsparcia pasujących do konkretnej sytuacji, a potem pracować równolegle, choć z innymi osobami, nad problemami prywatnymi i zawodowymi.

Teraz załóżmy jednak, że w naszej rodzinie wszystkie dawne spory czy inne problemy zostały rozwiązane lub pracujemy nad nimi gdzieś indziej, a z doradcą rozmawiamy tylko o sukcesji. O sukcesji, czyli o czym dokładnie? Co właściwie zmienia obecność doradcy?

Po pierwsze, moim zdaniem dobra sukcesja przebiega stopniowo. To nie działa tak, a w każdym razie zupełnie nie jest tak w naszej firmie, że pewnego dnia nestor znika. Role obu pokoleń zmieniają się, ale trzeba liczyć się z tym, że jeszcze długo wszyscy będziemy w firmie razem. Jest w tym zresztą duża wartość, połączenie doświadczenia i świeżości. Ale pojawia się tu wiele kwestii do wspólnego ustalenia. Jaki będzie nowy podział obowiązków? Czy będzie obowiązywał na stałe, czy np. przez rok, a potem znów go przedyskutujemy? Jakie oczekiwania ma nestor wobec pracy sukcesora czy sukcesorów i odwrotnie? Jak podzielimy się nadzorem nad obszarami działalności firmy, a w konsekwencji też nad pracownikami? Jeśli zgadzamy się wszyscy, że przed firmą stoją określone wyzwania, to kto ma koordynować pracę nad nimi? I według jakich kryteriów ocenimy efekty?

Być może te pytania wyglądają dość niewinnie, ale naprawdę jest w nich dużo przestrzeni do trudnych dyskusji, a czasem nawet sporów. Zwłaszcza gdy obie strony sukcesji mają tu różne wizje. Doradca sukcesyjny może te spory tonować i moderować. Najpierw pozwoli wszystkim się wygadać, a w skrajnych przypadkach wykrzyczeć, ale potem powie np. „Słuchaj Jarku, tata ma do ciebie dużo zaufania i naprawdę chce oddać firmę w twoje ręce, ale zależy mu bardzo na kwestiach X, Y, Z”. A chwilę później powie nestorowi: „Zobacz Andrzeju, masz fantastycznych synów z dobrymi pomysłami, może w sprawach A, B i C powinienesz bardziej zdać się na nich?”. To oczywiście tylko bardzo uproszczone przykłady.

Po drugie, jesteśmy zwykle zupełnie innymi ludźmi niż nasi rodzice, co przekłada się też na style pracy i zarządzania. Sięgnę do bardzo osobistych doświadczeń. Mój Tata zawsze był szefem bardzo mocno obecnym we wszystkim, co dzieje się w firmie. Ja z kolei wychodzę z założenia, że skoro przez lata zbudowaliśmy zespół złożony ze świetnych fachowców, to nie jest moją rolą wtrącanie się w każdy

ich krok. Tata jest wielkim zwolennikiem starej prawdy, że „pańskie oko konia tuczy” i stara się spędzać w firmie naprawdę bardzo dużo czasu. Ja przenoszę zarządzanie coraz większą liczbą spraw i procesów do aplikacji działających w chmurach *on-line*. Sprawia to, że niezależnie od tego, czy jestem w biurze, czy kilkaset kilometrów dalej, mam bardzo podobny zakres dostępnych informacji i możliwość podejmowania decyzji. Pozwala mi to np. na więcej wyjazdów.

Jest rzeczą wymagającą sporego wysiłku obu stron, żeby zrozumieć, że nie ma jednego, obiektywnie najlepszego stylu pracy. Każdy ma swoje zalety i wady, każdy wiąże się z szansami i pułapkami. Dobrze jest je dostrzec, przegadać, a w razie potrzeby powiedzieć sobie czasem szczerze „stary, rozumiem, że robisz to inaczej niż ja i szanuję to, ale w sprawie X to już przesadziłeś, może jednak posłuchaj mojej rady”. I znowu – to mogą być bardzo trudne, naładowane emocjonalnie rozmowy. Zwłaszcza gdy wszyscy mają mocne charaktery i są przywiązani do swoich poglądów. Prowadzone tylko w rodzinnym gronie mogą skończyć się nieprzyjemnie, eskalować w stronę niewiele wnoszących utarczek. Dobry doradca sukcesyjny, trochę jak terapeuta par w przypadkach małżeńskich kryzysów, nieustannie przypomina stronom, że mimo ich różnic mają jednak wspólne cele, a nade wszystko – przecież z jakiegoś powodu zdecydowały się kiedyś na wspólną drogę.

Łyżka dziegciu do beczki miodu

Oczywiście doradztwo sukcesyjne ma też swoje wady. Najbardziej podstawową są koszty. Niekiedy można skorzystać z jednego z programów wsparcia, przeważnie finansowanych ze środków unijnych, co pozwala otrzymać określoną liczbę godzin doradztwa za darmo lub w bardzo promocyjnej cenie. Ale jeśli mamy płacić za nie sami, musimy liczyć się z czterocyfrowymi wydatkami za każdy dzień wspólnej pracy. Jakie dokładnie będą to cztery cyfry, to oczywiście zależy od doradcy (są pewnie drożsi i tańsi) oraz naszych ustaleń z nim. Myśląc o tym, miejmy świadomość, że zwykle niezbędnych może okazać się kilka lub nawet kilkanaście wspólnych dni, rozłożonych w czasie. Tym samym realny koszt doradztwa może wynieść co najmniej kilkanaście tysięcy złotych. ●

Autor składa najserdeczniejsze podziękowania za wspólną pracę Renacie Muszyńskiej, głównej doradczynie sukcesyjnej w firmie B&B Słodycze z Pomysłem, w której jest on sukcesorem.



Sukcesja a doradcy

Firma rodzinna HORTIMEX PLUS Sp. z o.o. Spółka Komandytowa, istniejąca prawie 30 lat, jest ekspertem na rynku składników żywności, oferując producentom nie tylko towary, ale również doradztwo z zakresu tworzenia nowych produktów spożywczych. Z prezesem Spółki, Mateuszem Kowalewskim, rozmawia Maria Adamska

Maria Adamska: Mateuszu, Ty i Twoja siostra jesteście sukcesorami biznesu rodzinnego, który założył Twój Tata w latach dziewięćdziesiątych. Jaki mieliście pomysł na sukcesję? Kiedy i jak został przeprowadzony proces sukcesji?

Mateusz Kowalewski: Moja siostra jest ode mnie młodszą o 8 lat, to duża różnica. Oznacza to, że jako sukcesorzy wspólnego pomysłu na sukcesję nie mieliśmy. Nie było szans. Kiedy narodziła się nasza firma rodzinna, czyli kiedy nasi rodzice zaczęli myśleć o przekazaniu, trwaniu



Mateusz Kowalewski

Prezes firmy Hortimex, praktyk nowoczesnej organizacji i zarządzania firmą rodzinną



Maria Adamska

Redaktor naczelna Magazynu Firm Rodzinnych RELACJE, doradca, trener biznesu

firmy – nie wiem. Długo o tym z nami nie rozmawiali. Więcej, gdy ja już mogłem być – mniej lub więcej – partnerem do takiej rozmowy, siostra była jeszcze za mała. Dlatego ta sukcesja była podzielona na dwa, dość odległe etapy.

Dość naturalnym więc było, że swoim pomysłem na sukcesję tata podzielił się najpierw ze mną. Nie wchodząc w szczegóły – pomysł ten umiarkowanie mi się spodobał. Tu warto wspomnieć, że na przestrzeni lat ojciec rozkręcił kilka przedsięwzięć, więc przedmiotem sukcesji była grupa firm, z czego każda na innym etapie rozwoju. Tata planował taką konstrukcję, która w mojej ocenie była potencjalnie konfliktogenna. Po jakimś czasie i kilku rozmowach tata zmienił koncepcję, zakładając podział biznesu



wypracowany arbitralnie przez rodziców. Dziś myślę, że jakkolwiek można i należy angażować dzieci w dyskusję o sukcesji, to plan i tak będzie arbitralny. Dzieci – choć mogą mieć ciekawe pomysły – nie mają doświadczenia życiowego. Niewielu jest młodych ludzi, którzy czerpiąc z doświadczeń starszych, potrafią wyciągać właściwe wnioski. Mówię to, patrząc na siebie i własne doświadczenia.

Obecnie coraz częściej mówi się o doradztwie sukcesyjnym. Z perspektywy własnego doświadczenia – czy uważasz, że doradca sukcesyjny jest potrzebny? W jakich obszarach najbardziej? Jakie korzyści Twoim zdaniem daje doradca?

na dwie części – dla mnie oraz dla siostry. Oznaczało to w praktyce rozpad biznesowej rodziny na dwa niezależne od siebie człony. Z punktu widzenia potencjału gospodarczego – to osłabienie. Z punktu widzenia rodziny – to ochrona przed konfliktem. Dobrze? Źle? Nie wiem.

Natomiast sukcesja wiedzy, władzy i własności w podmiocie, który odziedziczyć mam ja – firmie Hortimex – uważam, że przebiegła całkiem dobrze. Ale to chyba osobna historia.

Przeprowadzając sukcesję byliście pionierami na gruncie polskim. Czy Wasz plan sukcesji opierał się na jakichś wzorcach, doradztwie, czy był oryginalnie rodzinny? Czy plan był wypracowany wspólnie przez obydwa pokolenia?

Nazwanie nas pionierami to lekka przesada, choć rzeczywiście, gdy nasze procesy sukcesyjne się nasilały, niewiele było bliskich wzorców. Jeśli byli, to nie w Polsce. Zewnętrzne źródła nie były łatwo dostępne – Internet dopiero raczkował. Doradcy? Jeśli byli, to zazwyczaj poza naszym zasięgiem finansowym lub mentalnym, np. firmy z doświadczeniami zagranicznymi, których doświadczenia wydawały się nam abstrakcyjne. Tak więc plan – o ile można to tak nazwać – był oryginalnie rodzinny. Był

Dziś jestem bogaty w doświadczenia z procesu sukcesji. Ale tylko jako sukcesor. Jako senior – dopiero je zdobywam. To mało. Owszem, obserwowałem moich rodziców, mamę, tatę, jak podejmowali decyzje. Widziałem ich sukcesy i porażki. To wciąż mało. Czy doradcy są potrzebni? Absolutnie. Z dwóch powodów. Pierwszy: mają doświadczenie z obserwacji wielu przypadków. Ja i moja rodzina – jakkolwiek na swój sposób unikalna – nie jest jedyna. Ktoś, kto obserwował wiele rodzin wie więcej. I tu drugi powód: brak uwikłania emocjonalnego. Ktoś nie zaangażowany emocjonalnie może pomóc podjąć lepsze decyzje.

Ja od jakiegoś czasu, w różnych dziedzinach posiłkuję się doświadczeniem i wiedzą osób, które z jednej strony mają wiedzę i doświadczenie zdobyte gdzie indziej, a z drugiej – mają chłodny, niezaburzony emocjami osąd. Będąc wewnątrz problemu, gubimy perspektywę. Ktoś z zewnątrz patrzy na chłodno. Fakt, trudno jest rozmawiać z obcą osobą o bardzo osobistych sprawach. Sukcesja to przecież proces bardzo osobisty. Niemniej jednak to zbyt ważny temat, by mierzyć się z nim samemu. Niektórym to się udaje, ale większości – jak pokazuje statystyka – nie. Dlatego warto posiłkować się wsparciem doradców, choć trzeba ich starannie dobierać. Ja zazwyczaj robię to korzystając z sieci kontaktów – osób, którym ufam.

Dziękuję za rozmowę. ●



Sukcesja z doradcą – jak uczyniliśmy z niej okazję do rozwoju firmy

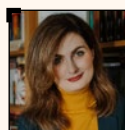
Sukcesję w Kotrak S.A. przeprowadziliśmy z profesjonalnym biurem doradczym oraz naszym działem prawnym. Proces zakończyliśmy niemalże 3 lata temu i do dziś uważamy, że była to dla naszej firmy najlepsza opcja. Wprowadzone zmiany zapewniły nam dalszy rozwój oraz wejście na wyższy poziom zarządzania przedsiębiorstwem.

Sukcesja jako proces zabezpieczenia

W firmie Kotrak sukcesję przeprowadziliśmy w bliskim, rodzinnym gronie. Była to naturalna decyzja związana z potrzebą uregulowania spraw związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa oraz zapewnieniem ciągłości funkcjonowania firmy na wypadek niespodziewanych wydarzeń w przyszłości.

Sukcesja była dla nas ważna pod następującymi kątami:

- jako proces zapewnienia praw i obowiązków założycieli,
- jako proces zapewnienia praw i obowiązków sukcesora,



Anna Baron

Specjalista ds. marketingu w Kotrak S.A.

- jako okazja do przeorganizowania struktury przedsiębiorstwa i zapewnienia jej dalszego, stabilnego rozwoju na lepszym poziomie.

W Kotrak bardzo istotną kwestią było, by założyciele firmy nadal pozostali jej częścią, a jednocześnie pozwolili sukcesorom na swobodę działania i rozwijanie biznesu. Umożliwiło to wypracowanie sytuacji, w której przekazanie zarządzania nad przedsiębiorstwem nowym osobom następowało stopniowo. Sukcesorzy mogli w ten sposób spokojnie wdrażać się w nowe sfery kierowania, a założyciele nadal pracować w przedsiębiorstwie. Zajęli oni nowe stanowiska, wiceprezesa ds. finansów oraz przewodniczącego rady nadzorczej, co pozwoliło im na kontynuowanie działalności zawodowej przy jednoczesnym odciążeniu nowego prezesa i pozwoleniu mu na dalszy rozwój w kierunkach, w których czuje się najlepiej.

Nasz przykład pokazuje, że sukcesja nie musi być natychmiastowym odcięciem się od firmy, tylko stopniowym

przekazywaniem kontroli nad nią kolejnemu pokoleniu i czerpaniu z tej sytuacji samych korzyści.

Okazja do dalszego rozwoju firmy

Kotrak w trakcie swojej prawie 30-letniej działalności znacząco się rozrósł. Z tego powodu odczuwaliśmy potrzebę dokonania zmian organizacyjnych, zapewniających jego dalszy stabilny rozwój. Moment sukcesji wydał się idealny dla tego przeobrażenia, zaś doradztwo sukcesyjne pozwoliło nam dokonać go w najbardziej optymalny sposób.

Startowaliśmy z pozycji spółki jawnej/osobowej i, przy okazji wprowadzania nowych wspólników, przeobraziliśmy się w spółkę kapitałową. Nasi doradcy nadzorowali proces przeobrażenia z zewnątrz, pomagając go optymalizować i uczynić dla nas możliwie najbardziej elastycznym. Ich obecność oraz kontrola zapewniła bezpieczne i płynne przejście przez wszystkie zmiany, również w kwestiach podatkowych.

Było dla nas niezwykle istotnym, by biuro doradztwa do spraw sukcesji oferowało zarówno wyspecjalizowaną pomoc prawną, jak i wsparcie w zakresie podatkowym. W naszym kraju jest to obszar, w którym bardzo łatwo można popełnić błąd, a jego konsekwencje, zarówno prawne, jak i finansowe, bywają dotkliwsze niż koszty poniesione za wsparcie doradcy. Dlatego jego rolę oceniamy jako nieodzowną w całym procesie.

Warto również pamiętać, że każde przekształcenie struktury przedsiębiorstwa, czy to w szerszym znaczeniu (jak w naszym przypadku) czy węższym (dotyczącym tylko kwestii własnościowych), zawsze wpływa na jego przyszłość. Stąd lepiej mieć pewność minimalizacji błędów, które Kotrak w sposób realny zapewniła współpraca z profesjonalnym biurem doradczym.

Kształt firmy po sukcesji, nawet jeśli wiąże się wyłącznie ze zmianą jednej osoby na stanowisku właściciela, ma zawsze wpływ na jej przychód. Dlatego jednym z celów sukcesji jest również maksymalizacja zysku przedsiębiorstwa. W Kotrak jesteśmy tego bardzo świadomi. Wiemy, że koszty poniesione w związku z przemodelowaniem i prowadzeniem spółki akcyjnej są inne niż w modelu, w jakim działaliśmy wcześniej. Niemniej, dzięki wsparciu doradców, w pełni rozumiemy korzyści płynące z tego

przeobrażenia dla naszego przedsiębiorstwa na przyszłość.

Współpraca z doradcami – nasze wnioski

Jak już zaznaczyliśmy, współpraca z doradcą przebiegała przede wszystkim w obszarach strukturalnych, organizacyjnych oraz podatkowych. Prócz naszego wewnętrznego działu prawnego do pracy przy sukcesji zaprosiliśmy biuro doradcze, które wyróżniało się na rynku bogatym doświadczeniem w tego typu procesach. Był to dla nas kluczowy wyznacznik, na którym zbudowaliśmy pełną zaufania relację, pozwalającą na przeprowadzenie sukcesji sprawnie i z satysfakcjonującym dla wszystkich rezultatem.

Z naszego doświadczenia możemy śmiało przekazać, że aby doradztwo miało sens, przedsiębiorca musi być w stanie w pełni się przed doradcą otworzyć. Oczywiście, należy pamiętać o wcześniejszym zawarciu umów o poufności, chroniących wrażliwe obszary w firmie przed kontaktem zewnętrznym. Niemniej, jeśli jako właściciel przedsiębiorstwa nie jesteśmy w stanie lub nie chcemy przekazać wszystkich ważnych informacji, to proces sukcesji nie przebiegnie poprawnie i może w przyszłości zaszkodzić firmie. Pełne zaufanie jest podstawą sukcesu.

Kolejną istotną kwestią we współpracy z doradcą jest komunikacja. Warto wytypować kilka osób, które będą z nim rozmawiać. Nie chodzi tutaj oczywiście o cały zespół specjalistów, ale o niewielką grupę ludzi, która zapewni rzetelny, płynny i sprawny przepływ informacji między przedsiębiorstwem a biurem doradczym. Jest to niezwykle istotna kwestia, gdyż od niej zależy, ile tak naprawdę potrwa cały proces.

Sukcesja z doradcą przyniosła naszej firmie wyłącznie korzyści. Od samego początku działalności zdajemy sobie sprawę, jak ważne jest posiadanie profesjonalnego wsparcia prawnego i podatkowego, dlatego sami serdecznie zachęcamy do takiej współpracy, gdyż pozwala ona na spokojny sen i zrównoważoną, stabilną działalność na co dzień. ●



Sukcesja ze wsparciem banku

Sukcesja to jeden z najważniejszych tematów, z którymi przyszło się mierzyć przedsiębiorcom w dojrzałych gospodarkach rynkowych. W krajach Europy Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych są liczne firmy rodzinne z ponad 200-letnią tradycją, które dostarczają materiału do studiów nad udaną sukcesją. Obok nich istnieje znacznie więcej przykładów, w których sukcesja się nie udała, a przedsiębiorstwo albo już nie funkcjonuje, albo przestało być firmą rodzinną. Między innymi z tego względu przedsiębiorców myślących o sukcesji wewnątrzrodzinnej jest tam znacznie mniej niż w Polsce.



Wojciech Fedoruk

Starszy Ekspert ds. Planowania Majątkowego,
Biuro Oferty Produktowej Wealth Management,
Bank BNP Paribas

Jeśli jednak przedsiębiorca z Zachodu zdecyduje się na ten krok, niemal pewne jest, że dokona go we współpracy z doradcami zewnętrznymi. Wśród takich doradców ważną pozycję zajmuje bank, zarówno współpracujący z przedsiębiorstwem, jak i opiekujący się finansami właściciela i jego rodziny. Dobrym przykładem jest grupa BNP Paribas, która jako największa instytucja finansowa w strefie euro, działająca w Europie Zachodniej od ponad 150 lat, ma ogromne doświadczenie w procesach sukcesyjnych i to doświadczenie przekazuje na rynek polski.

Doradztwo finansowe

W Polsce praktycznie nie ma przykładów wielopokoleniowych firm rodzinnych – te, które mamy, to zazwyczaj niewielkie zakłady rzemieślnicze lub gospodarstwa rolne.

Większość biznesów była budowana od podstaw przez obecnych właścicieli, którzy są do nich niezwykle silnie przywiązani. To przywiązanie jest z jednej strony czynnikiem sprzyjającym sukcesji wewnątrzrodzinnej – zdecydowana większość polskich przedsiębiorców myśli o tym sposobie przekazania firmy – z drugiej jednak sprawia, że taka sukcesja jest procesem bardzo trudnym, bo właścicielowi emocjonalnie trudno jest przekazać władzę w firmie, którą budował od zera.

Z doświadczeń BNP Paribas Wealth Management, oferującego swoim klientom m.in. bezpłatne wsparcie w zakresie sukcesji, wynika, że choć większość polskich przedsiębiorców myśli o przekazaniu firmy, to często nie mają oni poczucia, że jest to proces szczególnie długi i skomplikowany. Zwłaszcza gdy dzieci są już zaangażowane w działalność firmy, właściciele myślą, że przekazanie sterów młodszemu pokoleniu nie zajmie dłużej niż rok czy dwa lata. Polscy przedsiębiorcy są również przekonani, że są w stanie przeprowadzić ten proces bez doradców zewnętrznych albo z ich minimalnym udziałem. Przyczyną takiego optymizmu jest między innymi brak obciążeń podatkowych związanych z przekazaniem biznesu w najbliższej rodzinie za życia lub po śmierci (w wielu krajach Europy Zachodniej, z uwagi na wysokie opodatkowanie takiego transferu, udział doradcy podatkowego w procesie sukcesji jest niezbędny) oraz stosunkowo mało narzędzi prawnych możliwych do zastosowania w procesie sukcesji.

BNP Paribas Wealth Management w Polsce, czerpiąc z długoletnich doświadczeń Grupy BNP Paribas, ma świadomość, że podejście polskich przedsiębiorców do procesu sukcesji często może być zbyt optymistyczne. Dzięki głębokiej, często wieloletniej relacji z najzamożniejszymi klientami, to bankowi doradcy sukcesyjni są często pierwszymi osobami, z którymi przedsiębiorcy rozpoczynają dyskusję na temat kwestii związanych z przekazaniem biznesu. Często już na pierwszym spotkaniu, na którym przedstawiamy najważniejsze regulacje prawne mogące mieć zastosowanie w sytuacji klientów, dochodzą oni do wniosku, że proces ten jest znacznie bardziej złożony. Już na początku dyskusji niemal zawsze okazuje się, że udział doradców zewnętrznych, a co najmniej doradcy prawnego, będzie niezbędny.

Doradztwo dla rodziny

Otoczenie regulacyjne, choć bardzo ważne, najczęściej nie jest jednak najistotniejszą kwestią do rozwiązania w procesie sukcesji. Z naszych doświadczeń wynika, że kluczowym problemem jest ustalenie wspólnego scenariusza sukcesji i osiągnięcie porozumienia wewnątrz rodziny. Okazuje się bowiem, że nierzadko starsze i młodsze pokolenia mają inne wyobrażenia, jak ten proces przeprowadzić i że temat ten nie był wcześniej dogłębnie przedyskutowany wewnątrz rodziny. I w tym procesie udział doradcy zewnętrznego może być wskazany. Czasem klienci wręcz proszą nas o zorganizowanie spotkania dla całej rodziny uważając, że w obecności doradcy zewnętrznego łatwiej jest poruszyć i przedyskutować pewne wrażliwe kwestie. Uczestnicząc w takich spotkaniach obserwujemy, jak bardzo potrafią różnić się stanowiska mentorów i sukcesorów w zakresie preferowanego scenariusza sukcesji. Najwięcej problemów pojawia się, gdy potencjalnych sukcesorów jest więcej i wszyscy biorą udział w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W bardziej skomplikowanych przypadkach niezbędne jest uczestnictwo zewnętrznych doradców z doświadczeniem w zakresie psychologii i coachingu.

Z naszych dyskusji z klientami wynika również obserwacja, że – choć w wielu firmach procesy sukcesji trwają od dłuższego czasu – sytuacje, w których można je uznać za zakończone, zdarzają się bardzo rzadko. Niemal zawsze pokolenie założycieli bierze czynny udział w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, nawet mimo formalnego przekazania władzy czy własności. Obserwujemy również, że trudna sytuacja związana z pandemią i wynikłym z niej kryzysem gospodarczym nie sprzyja procesom sukcesji. Procesy te, szczególnie w fazie początkowej, często są wstrzymywane, a obecni właściciele jeszcze mocniej angażują się w zarządzanie swoją firmą, starając się ją ratować lub wykorzystać trudny czas do zdobycia rynku. Z drugiej strony widzimy też tendencje, które mogą zachęcić właścicieli do myślenia o zmianie pokoleniowej – dostajemy coraz więcej sygnałów, że komitety kredytowe w bankach pytają, czy w przedsiębiorstwie istnieje plan sukcesji i proszą o jego przedstawienie. Należy się spodziewać, że po zakończeniu trudnego okresu zaangażowanie bankowych doradców sukcesyjnych będzie jeszcze większe. ●



Jak sprawić, aby sukcesja była „bezbolesna“?

Zmiana sukcesora i przekazanie sterów firmy nowemu następcy jest złożonym procesem i wymaga odpowiedniego przygotowania. Dlatego tak ważne jest przygotowanie do niego zarówno ze strony nestora firmy, jak i przyszłego sukcesora. W artykule opiszę istotne elementy dobrej sukcesji, które powinny zostać spełnione, aby proces był pomyślny dla zainteresowanych i dla firmy. Przedstawię również główne i najczęstsze, z mojego punktu widzenia, błędy popełniane podczas procesu sukcesji.

Sukcesor i jego kompetencje

Motywacja

W procesie przekazywania firmy ważna jest przede wszystkim diagnoza kompetencji przyszłego sukcesora. Potrzeba diagnozy kompetencji jest niezależna od tego, czy sukcesja następuje w biznesie rodzinnym, czy korporacyjnym. Kluczowe są tu czynniki „miękkie” jak motywacja, która informuje nas o tym, czy przyszły sukcesor chce przejąć biznes i na ile jest świadomy tego co przejmuje. Innymi słowy – na ile odpowiedzialnie podejmuje decyzję. Jeżeli sukcesja ma być zakończona powodzeniem, nestor powinien pamiętać, by nie motywować potencjalnego sukcesora. Sukcesor musi sam w sobie odnaleźć wystarczającą motywację.



Piotr Ciacek

Mentor, coach, trener w Stibitz

Inteligencja emocjonalna

Kolejnym istotnym elementem jest szeroko ostatnio opisywana inteligencja emocjonalna, rozumiana jako sposób budowania relacji społecznych przez sukcesora, jego zdolności interpersonalne oraz otwartość na innych i na uczenie się. Należy tu również wpisać gotowość do podjęcia wysiłku związanego z doskonaleniem swoich umiejętności, nie tylko merytorycznych, ale również interpersonalnych. Umiejętności te są znacznie ważniejsze niż twarda wiedza i kompetencja biznesowa. W procesie sukcesji motywacja jest o tyle istotna, że jest niezbędnym

napędem do dalszych działań. W parze z otwartością na naukę pozwoli uzupełnić ewentualne braki kompetencji twardych. Nieco inaczej pokazuje się kwestia kompetencji miękkich czy inteligencji emocjonalnej – te elementy wymagają dłuższego czasu i aktywnego zaangażowania sukcesora w ich nabywanie.

Diagnoza kompetencji pozwoli poznać mocne i słabe strony przyszłego następcy. Sukcesor przejmujący zarządzanie firmą będzie pracował z ludźmi, będzie liderem, za którym będzie podążał cały zespół. Z pewnością często będzie miał swój własny, nowy pomysł na firmę, a to oznacza, że będzie potrzebował zaufania ludzi, którzy wraz z nim te zmiany będą przeprowadzać i będą również tym zmianom podlegać. Proces ten nie może odbywać się siołowo. Komunikacja, relacja i inteligencja emocjonalna są równie ważne jak wizja sukcesora. Oczywiście można korzystać z różnorodnych testów kompetencji – mamy ich na rynku dużo – ale najważniejsza jest uważna obserwacja przyszłego sukcesora: tego jak współpracuje z ludźmi, jak się z nimi komunikuje i jak jest przez nich oceniany. Bardzo pomocnym narzędziem diagnostycznym jest ocena postrzegania przyszłego sukcesora metodą 360 stopni. Przydatne będą również serie wywiadów jakościowych z osobami znającymi potencjalnego sukcesora i współpracującymi z nim (pracownikami, klientami itd.).

Spójność

Wśród pożądanych cech przyszłego sukcesora należy wymienić również integralność osobowościową rozumianą jako zgodność głoszonych wartości z własnymi czynami. Istotne są także: umiejętność słuchania, klarowna i odpowiedzialna komunikacja, decyzyjność, odpowiedzialność, odwaga, pokora oraz wspomniana wcześniej otwartość na uczenie się.

Z „technicznego” punktu widzenia, dobry sukcesor powinien umieć zachować wszystkie mechanizmy, działy, procedury itp., które dobrze się sprawdzają i pasują do jego pomysłu, a równocześnie wprowadzać innowacje, na których mu zależy i w które wierzy. By mógł to zrobić efektywnie, warto by przez pewien czas miał możliwość pracy na różnych stanowiskach w organizacji. To dość częsta praktyka stosowana w firmach rodzinnych. Częsta i bardzo skuteczna. Młody szef poznaje firmę od strony praktycznej, uczy się pracy na różnych stanowiskach, widzi i rozumie procesy oraz ich doświadczają, poznaje ludzi, nawiązuje

relacje, przestaje być anonimowy. To chyba największa pomoc, jaką przyszły sukcesor może otrzymać. Żadna opowieść ani żadne tabele nie zastąpią praktyki i własnego doświadczenia.

Autorytet

Niewątpliwie przed świeżo upieczonymi sukcesorami stoi wiele wyzwań, dlatego kluczowe jest budowanie swojego autorytetu wśród pracowników. Z drugiej jednak strony pozostaje spuścizna poprzednika, osoby często szanowanej i cenionej przez zespół. W oczach zespołu pracowników szacunek dla tego, co zostało wcześniej wypracowane, jest bardzo ważny. Negowanie dorobku nestora może osłabiać pozycję i postrzeganie sukcesora. Taka postawa może być odbierana jako negowanie wcześniejszej pracy i zaangażowania pracowników. Podważa sens ich działań.

Takimi zachowaniami sukcesor nie tylko nie buduje autorytetu, lecz – wręcz odwrotnie – zniechęca do siebie nawet tych, którzy są otwarci na zmiany. Skuteczne zmiany można przeprowadzić tylko z ludźmi, a nie przeciw ludziom. Mądry sukcesor wie, jak zarządzić dorobkiem i doświadczeniem nestora oraz jego współpracowników, by wszyscy czuli się docenieni, chętni do współpracy i gotowi do nowego. Autorytet można budować tylko mądrym i odważnym działaniem, dając przykład swoją postawą. Ludzie idą za działaniem, a nie za „gadaniem”. Kluczową rolę odgrywa zatem dobra komunikacja sukcesora z kluczowymi formalnymi i nieformalnymi liderami w firmie. Najpierw jednak sukcesor powinien ich rozpoznać i stworzyć dobrą relację z nimi. Nie ma tu lepszej drogi jak rozmowa o potrzebach drugiej strony i tym, co dla niego ważne oraz korzystanie z narzędzi, takich jak słuchanie i zadawanie pytań.

Funkcja nestora

Sukcesja to trudny proces również dla nestora. Często zdarza się, iż po przekazaniu biznesu osoby, które oddały ster, mają problem z określeniem swojej nowej roli w firmie. Sukcesja dotyczy nie tylko sukcesora, ale i całego systemu, również nestora. Dlatego należy być świadomym, że nieokreślenie przyszłej roli czy funkcji nestora może być tak samo dysfunkcjonalne jak niezmotywowany lub źle przygotowany do swojej roli sukcesor. Doświadczony i „zasłużony” nestor, pozbawiony swojej roli, nieposiadający precyzyjnie zdefiniowanego nowego miejsca

w firmie może być „tykającą bombą” dla organizacji i dużą przeszkodą dla sukcesora. Po wielu latach decydowania, wydawania poleceń, odpowiedzialności bardzo trudno mu nagle nie ingerować w życie przedsiębiorstwa i akceptować posunięcia sukcesora.

Przygotowanie zespołu

Zmiana właściciela firmy to często duża „rewolucja” również dla pracowników, dlatego też nestor może i powinien pomóc przejmującemu stery sukcesorowi w przygotowaniu zespołu na zmianę szefa. Ludzie nie lubią zmian i zyczajnie „po ludzku” mogą ich się bać. Tylko ok. 16 proc. populacji charakteryzuje się otwartością na zmiany i chętnie je wprowadza. Przygotowanie zmiany jest więc szczególnie ważne. Proces ten powinien być przemyślany i mądry – wkomponowany w kulturę organizacji i dostosowany do niej. Najlepiej, żeby przez pewien czas przed przejściem firmy nestor zadbał o to by sukcesor miał możliwość zdobycia doświadczenia w pracy na różnych stanowiskach, podlegając np. różnym przełożonym i wykonując ich polecenia. Jeśli nie jest to możliwe, powinien przynajmniej przez pewien czas popracować u boku nestora. Ważne, żeby odbyło się to przed sukcesją.

Strategiczne zmiany

Wydawałoby się, że zmiana szefa może służyć pewnym zmianom o charakterze wewnętrznym w łonie samej organizacji. Jest to jednak błędne rozumowanie. Sam proces sukcesyjny nie służy równoległemu wprowadzaniu zmian. Zmiany powinny nastąpić dopiero po objęciu sukcesji. Dla żadnej firmy nie jest korzystne wdrażanie zbyt wielu reorganizacji w jednym czasie i na różnych polach. Firmy nie lubią rewolucji. Sam fakt ujawnienia, że właśnie dokonuje się sukcesja, jest wystarczająco stresujący dla pracowników i klientów. Dodawanie kolejnych zmian w jego trakcie nie będzie służyło żadnej ze stron.

Kolejna kluczowa kwestia w procesie sukcesji to komunikacja. Odgrywa ona kluczową rolę we wszystkich relacjach. Jest również niezwykle ważna w relacjach między nestorem a przyszłym sukcesorem. Powinna to być przede wszystkim komunikacja otwarta, konkretna i merytoryczna. Osobą pytającą i słuchającą powinien być sukcesor. To on zdobywa wiedzę od nestora i potrzebuje

w pełni zrozumieć różne aspekty pracy. Nestor zaś powinien skoncentrować się na przekazywaniu informacji i danych. Opinie i oceny mogą pojawić się ze strony nestora dopiero po zapytaniu o nie ze strony sukcesora.

Najczęstsze błędy

Proces sukcesji jest niewątpliwie bardzo złożony i wielopłaszczyznowy. Z tego powodu w trakcie jego przeprowadzania popełnianych jest wiele błędów, co powoduje, że sukcesja jest długotrwała, mało efektywna, niesie wiele zagrożeń dla funkcjonowania, a nawet istnienia samej organizacji. Jednym z podstawowych i częstych błędów jest odwlekanie sukcesji w nieskończoność. Trzymanie się swojej pozycji w firmie i odkładanie przygotowań związanych z sukcesją sprawia, że nikt nie jest na nią przygotowany: ani sukcesor, ani firma, ani pracownicy. W efekcie sukcesja odbywa się w olbrzymim napięciu, często występuje dużo konfliktów, nieporozumień i formalnych błędów. W efekcie firma traci pracowników i klientów, zaś odbudowa pozycji rynkowej okazuje się bardzo trudna. Wizerunek firmy, jej marka i reputacja są kluczowe dla funkcjonowania na rynku.

Drugi błąd to wybieranie sukcesora, który będzie słucał nestora lub nestorów, czyli osoby bezwolnej i podatnej na naciski. Kolejnym jest brak systemowych procedur sukcesyjnych i brak komunikacji z pracownikami firmy. W takich sytuacjach sukcesja jest objęta tajemnicą, a pracownicy niespodziewanie dowiadują się o zmianie na miejscu osoby zarządzającej firmą – *deus ex machina*. Nikomu to nie służy, a najmniej – sukcesorowi.

Podsumowując – aby uniknąć wielu z wyżej opisanych błędów, nestor powinien planowo i z dużym wyprzedzeniem przygotować proces sukcesyjny. Doświadczenie pokazuje, że zwykle proces sukcesji trwa dużo dłużej niż planujemy. Jak najwcześniej w proces sukcesji powinien być włączony sukcesor. W całości działań ważna jest także bezpośrednia i jasna komunikacja z pracownikami. Kluczową kwestią pozostaje jednak nadal wybór sukcesora. I tu warto, by nestor szukał osoby, którą postrzega jako kogoś lepszego i wyraźnie innego od siebie. Proces przygotowania sukcesji pozwoli na zbudowanie zaufania do następcy i pozwoli zająć przygotowane wcześniej i dobrze sprecyzowane stanowisko lub miejsce. Powinno być jasno zdefiniowane w procesie sukcesyjnym. ●



Sukcesja w firmie – kiedy i jak zacząć?

Rafy, które warto ominąć

Sukcesja to nie wydarzenie – to proces, który powinien być optymalnie zaplanowany pod kątem operacyjnym i czasowym tak, aby unikać raf, które kryją się pod powierzchnią pozornie spokojnej wody. Te rafy to relacje, doświadczenie i przywództwo. W artykule omówię je szerzej.

Sukcesja to proces, długi proces

Sukcesja to przede wszystkim proces, którym trzeba świadomie zarządzać, to jeden z obszarów zarządzania wiedzą w organizacji, bez którego ciągłości istnienie firmy może być zagrożona. Jednym z największych problemów i wyzwań związanych z sukcesją jest to, że nigdy do końca nie można mieć pewności, że potencjalnie wybrany sukcesor lub sukcesorzy będą w stanie optymalnie wejść w nową rolę. Często zdarza się, że potrzeba kilku prób i błędów, żeby przekazać przywództwo następcom, nawet



Maciej Sasin

Konsultant rozwoju organizacji. Założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji, autor książek: *Budowanie zaangażowania pracowników, Efektywny system pracy, Skuteczna sprzedaż, Model, który zwiększy Twoje zyski, Checklisty dla biznesu i Pro Meeting Tools.*

jeśli nie pochodzą z rodziny założyciela. Im większa firma, tym proces sukcesji powinien zacząć się wcześniej i powinien być bardziej kompleksowy.

Im szybciej zaczniesz sukcesję, tym lepiej

Proces sukcesji powinniśmy zaczynać jak najszybciej, bo najlepsze przejęcie przywództwa w firmie dokonywane jest w sposób usystematyzowany. Dobrze jest, kiedy przyszły lider zacznie pracę w firmie i będzie poznawał ją od samego początku, zaczynając od podstawowych stanowisk w firmie. Warto również, aby jeszcze wcześniej osoba, która będzie zarządzać firmą popracowała też w kilku innych firmach, zanim przejmie stery.

Jeden z moich współpracowników całkiem niedawno odszedł z mojego zespołu do firmy swojego taty, gdzie wdraża się w nowe obowiązki i przygotowuje do przejęcia firmy. Wykorzystuje wiedzę, którą zdobył przez siedem lat pracy w firmie konsultingowo-doradczej do poprawy procesów w swojej nowej firmie. Myślę, że warto rozważyć taki model, w którym między innymi działał nawet Sebastian Kulczyk, który długo przygotowywał się do przejęcia sterów firmy, dużo wcześniej przed śmiercią ojca Jana Kulczyka. Zdobywał edukację za granicą tak w wymiarze formalnym, jak i nieformalnym. Problem firm rodzinnych to często brak dopływu wiedzy i informacji z zewnątrz, który blokuje kreatywność i możliwości rozwoju, dlatego warto aby potencjalni sukcesorzy zdobyli doświadczenia np. w korporacjach, w których można nabyć wiele użytecznych doświadczeń.

Planowanie sukcesji – trzy główne rafa: relacje, doświadczenie, przywództwo

Jak wcześniej pisałem, im szybciej zaczniemy planowanie sukcesji, tym większa szansa na powodzenie. Nie ma jednego sposobu na udaną sukcesję, ale na pewno jest kilka dobrych wskazówek, które warto wykorzystać w trakcie jej planowania. Warto zastanowić się, czy planować ją samodzielnie czy z zewnętrznym konsultantem, doradcą, mentorem. Osoba z zewnątrz może ułatwić swoim doświadczeniem proces zmiany i pomoże ominąć rafa, które są naturalnym elementem wymiany pokoleniowej.

Tymi rafami są między innymi relacje, które należy przepracować między odchodzącym pokoleniem założyciela a nowym go zastępującym. Droga do partnerstwa nie jest łatwa, a więzy krwi nie zawsze ułatwiają proces przejścia. Bogate doświadczenie założyciela, jego osobisty związek z firmą i ludźmi w niej pracujących sprawiają, że trudno im często zbudować partnerską relację z pokoleniem, które ma być nowym otwarciem w firmie. Różnice w stylu zarządzania, wartościach, nastawieniu do technologii nie sprzyja z jednej strony budowaniu relacji (są to zarzewia potencjalnych konfliktów), a z drugiej są szansą na zmianę i otwarcie firmy na nowe wzorce, standardy i rozwiązania. W firmie może pojawić się nowa, świeża energia do pracy i działania.

Drugą ważną rafą, z którą można się zetknąć w procesie sukcesji, jest zapoznanie się następcy z procesami

i historią firmy, która bardzo często ma duże znaczenie dla jej funkcjonowania. Firma to sieć formalnych i nieformalnych powiązań, które rzutują na jej kształt. Osoba z zewnątrz może nie rozumieć tych zależności. I tu znowu mamy szansę i zagrożenie – z jednej strony to szansa na nowe otwarcie i zmianę utartych wzorców, a z drugiej strony wystąpienie zagrożenia potencjalnych napięć i konfliktów, które niechcący może wywołać swoim działaniem sukcesor, szczególnie gdy negatywnie ocenia aktualną sytuację w firmie. Przepracowanie tych elementów, dobra komunikacja, zwrócenie uwagi na zagrożenia mogą pomóc w opanowaniu sytuacji.

Trzecią ważną rafą, z którą na pewno zetknie się firma w procesie sukcesji, jest przejęcie przywództwa przez nowe pokolenie. Budowanie autorytetu i nowych relacji wymaga czasu i uważności, którego bardzo często brakuje w codziennej praktyce. Młodzi często widzą autorytet jako coś, co płynie z władzy, a nie z doświadczenia. Przekazanie władzy w dół organizacji, czy zastąpienie na stanowisku lidera jest trudne w każdej sytuacji, ale szczególnie trudne wydaje mi się to w firmach rodzinnych, gdzie rola założyciela urasta do rangi niedoścignionego wzoru. Dlatego tak ważne jest stopniowe przekazywanie władzy i decyzyjności przyszłemu liderowi, który powinien kontynuować to co najlepsze z przeszłości i wprowadzać nowe wzorce, które będą warte powielania w przyszłości. Osadzenie się w roli lidera zależy od formy i sposobu przekazania władzy formalnej przez założyciela. Dużo zależy od jego otwartości, siły ego (które czasem może być największym ograniczeniem w procesie sukcesji) czy otwartości na zmiany. Proces sukcesji prędzej czy później będzie związany z gorącymi dyskusjami podważającymi *status quo* w firmie. Aby okiełznać ten proces potrzeba umiejętności konsyliacyjnych, samoświadomości czy umiejętności komunikacyjnych na wysokim poziomie.

Podsumowanie

Proces sukcesji to złożony temat, wymagający aktywności na wielu polach. Trzeba się do niego dobrze przygotować i otworzyć się na nowe możliwości, ale przede wszystkim poskromić swoje ego, które może być barierą często nie do przejścia (dla założycieli i sukcesorów). Można powiedzieć, że tylko otwartość na nowe perspektywy, pokora i gotowość do dialogu pozwalają na pokonanie raf, o które bez tego można się rozbić. ●

Sukcesyjna cafeteria

czyli o towarzyszeniu w procesie sukcesji

Radca prawny, adwokat, księgowy, doradca podatkowy, menadżer zewnętrzny, eksperci od strategii, marki, produktu, finansów firmy, zasobów ludzkich i budowy zespołów, komunikacji, marketingu, zarządzania zmianą, zarządzania konfliktem, mentor, coach, psycholog, terapeuta, mediator, doradca finansowy oraz doradca inwestycyjny – przedstawiciele tych wszystkich, i zapewne jeszcze kilku innych specjalizacji, mogą, lecz nie muszą, stanowić wsparcie dla rodziny biznesowej na różnych etapach procesu sukcesji.

Czy ich wszystkich, lub przynajmniej część z nich, może zastąpić doradca sukcesyjny? Jakiego powinien posiadać kwalifikacje? Które z wymienionych specjalizacji może reprezentować i jakie powinien mieć doświadczenie zawodowe? Kim jest doradca sukcesyjny i czy taki zawód już w Polsce istnieje?

Po 20 latach wykonywania zawodu prawnika, 16 latach w związku z sukcesją i planowaniem spadkowym, w tym 13 latach wyłącznie w roli doradcy sukcesyjnego – przyszła pora na kolejny etap rozwoju. Zaprosiłem do tego artykułu kilkoro przyjaciół, z którymi współpracuję od przeszło roku. Opiszę metodę pracy z rodzinami biznesowymi, którą wypracowaliśmy i wciąż budujemy.

Wiele perspektyw sukcesji

Sukcesja ze swej natury jest interdyscyplinarna i wykracza poza optykę pojedynczej specjalizacji. Poprawnie ułożony plan sukcesji przypomina system naczyni połączonych, gdzie wiele elementów współzależy od siebie. Od kilkunastu lat szkole doradców finansowych z zakresu finansów osobistych, a od kilku także radców prawnych i doradców podatkowych. Każdej grupie zawodowej pokazuję planowanie sukcesji z innej strony, każda charakteryzuje się własną perspektywą i sposobem podejścia do rozwiązywania pojedynczych problemów czy wątków.



Łukasz Martyniec

Doradca sukcesyjny, prawnik, doradca finansowy, publicysta i wykładowca, właściciel i prezes zarządu Kancelarii Sukcesyjnej Martyniec

Formuła współpracy

Wybór doradcy sukcesyjnego nie jest zadaniem łatwym. Istnieje wiele modeli współpracy z doradcami. Sporo zależy od doświadczenia, specjalizacji i sposobu zaprezentowania swojej oferty przez samego doradcę albo sprzedawcę. Inaczej pracuje się z prawnikiem, inaczej z doradcą podatkowym lub finansowym, inaczej z ekspertem od budowy strategii firmy, menadżerem zewnętrznym czy specjalistą od obszarów miękkich.

Problem polega na tym, że zazwyczaj postrzegamy otaczającą nas rzeczywistość przez pryzmat specjalizacji, którą reprezentujemy. Wykształcenie, doświadczenie zawodowe i schematy percepcji w mniejszym lub większym stopniu wpływają na sposób oceny faktów i ustalania priorytetów, a także na komunikację. Prawnik, który zajmuje się sukcesją dostrzega przede wszystkim jej aspekty prawne, doradca finansowy – finanse osobiste lub finanse firmy, a doradca podatkowy – podatki. Istnieje niebezpieczeństwo, że każdemu z nich nie przyjdzie nawet do głowy, że

nie dostrzega innych, nie mniej istotnych aspektów, jeśli tylko trochę wykraczają poza jego specjalizację. Uczciwie będzie komunikował, że zajmuje się sukcesją kompleksowo i potem może być zaskoczony, że coś poszło nie tak.

Kilkudziesięcioma rodzinami opiekuję się już 5-8 lat. Wiedziałem, jak misternie ułożone plany sukcesji sypały się niczym domki z kart, kiedy okazywało się, że stojące u ich podstawy założenia wynikały z myślenia życzeniowego i niepotwierdzonych założeń, które następnie weryfikowało życie. Obserwowałem, jak zmiana planów osobistych po stronie sukcesorów, brak możliwości budowy porozumienia pomiędzy rodzeństwem lub trudne relacje rodzinne doprowadzały do zmiany kierunku sukcesji. Dlatego tak ważne jest, aby z niektórymi decyzjami się nie spieszyć, dopóki nie zidentyfikuje się i nie przepracuje trudnych spraw. Aby spojrzeć na proces kompleksowo i zadbać o wszystkie zasadnicze aspekty. Aby przeprowadzić rodzinę i wspólników przez proces decyzyjny z szacunkiem do ich oczekiwań i gotowości do działania. Dopiero takie podejście pozwoli na wypracowanie prawidłowych rozwiązań, które zdadzą egzamin i po latach będą ocenione pozytywnie.

Czasem jest to łatwiejsze, kiedy indziej prawie niemożliwe. Istotne jest jednak, aby nie popełniać podstawowych błędów, o które nie trudno, jeżeli zatrudniony do obsługi procesu sukcesji prawnik czy specjalista z innej dziedziny nie posiada dostatecznego doświadczenia oraz szerszego spojrzenia na proces. Tym bardziej, kiedy tylko pozornie stoi po stronie klienta, ponieważ pod pretekstem planowania sukcesji oferuje optymalizację podatkową, produkt finansowy czy standardowe rozwiązanie prawne. Nie widzę nic złego w sprzedaży i oferowaniu usług doradczych. Sam robię to od lat. Jednak dostrzegam różnicę pomiędzy sprzedażą produktów finansowych lub zestandaryzowanych rozwiązań prawnych i podatkowych, a sztywną miarą, wieloaspektowym doradztwem, za którym stoi doświadczenie sukcesyjne i kodeks etyczny¹.

Dlatego tak ważne jest, aby upewnić się, że zaufaliśmy fachowcom, którzy dostrzegają, że rozwiązania prawne, podatkowe czy finansowe powinny służyć uczestnikom

¹ Opowiadam o tym na wszystkich szkoleniach dla radców prawnych i doradców finansowych. Pisałem także kilkakrotnie np. w Relacjach, w artykule pt. *Co jest najważniejsze. Refleksje doradcy sukcesyjnego*. (nr 1 (22), luty 2017 r., ss. 23-25) lub wraz z Pawłem Ratajem w *Raporcie Prawnym Rzeczypospolitej* nt. *Sukcesji*, z 20 września 2018 r.



Doradcę sukcesyjnego, który jest prawnikiem, powinno charakteryzować interdyscyplinarne podejście.



procesu sukcesji, a nie odwrotnie. I których doświadczenie pozwala liczyć na to, że wniosą do procesu sukcesji wiedzę zaczerpniętą z wielu innych procesów, dostrzegą coś, na co sami nie zwróciliśmy uwagi oraz pokażą rozwiązania, na które sami byśmy nie wpadli.

Doradztwo sukcesyjne

Nie istnieje definicja doradztwa sukcesyjnego, nie ma stowarzyszenia, aplikacji (na wzór radcowskiej czy adwokackiej), formalnego zawodu, kodeksu etyki, a nawet sprecyzowanego zakresu obowiązków. Nie ulega jednak wątpliwości, że doradca sukcesyjny powinien zajmować się wsparciem procesu sukcesji – przynajmniej w jednej z jej licznych płaszczyzn.

Ja także nie podejmę się sformułowania definicji doradztwa sukcesyjnego, podzielę się jednak kilkoma spostrzeżeniami. Doradcę sukcesyjnego, który jest prawnikiem od prawnika, który przybiera rolę doradcy sukcesyjnego, powinna odróżniać jedna cecha: interdyscyplinarne podejście. Żaden proces sukcesji nie zostanie poprawnie przeprowadzony, jeśli obsługiwała go będzie osoba reprezentująca optykę przypisaną wyłącznie do jednej z kilku niezbędnych specjalizacji. Grozi to popełnieniem nieodwracalnych błędów, niektóre z nich mogą ujawnić się dopiero po latach.

Wsparcie w procesie sukcesyjnego nierzadko wymaga powołania zespołu specjalistów, którzy będą obecni w rodzinie i w firmie tak długo, jak to będzie konieczne. Przypomina to raczej zarządzanie procesem i reagowanie na zmiany. Sądzę, że warto, aby wśród specjalistów znalazł się ktoś, kto będzie w stanie pomóc w zarządzaniu całością procesu, kto przyjmie rolę strażnika.

Co więcej, zespół ekspercki nie może być przypadkowy. Specjaliści powinni ze sobą współpracować dla dobra rodziny biznesowej, mieć do siebie zaufanie, znać granice własnych kompetencji i dzielić się pracą. A nie konkurować ze sobą i udowodniać, który jest ważniejszy i który wie lepiej.

Aby być precyzyjnym, bo to jest bardzo istotne: zarządzanie procesem sukcesji znacznie różni się od zarządzania procesami rozumianymi jako ciąg czynności doradczych (jak w kancelariach prawno-podatkowych przy podziale spółki przez wydzielenie zorganizowanej części przedsiębiorstwa), czy proces wdrażania danego projektu (np. poprawy efektywności pracowników w spółce).

Proces sukcesji nie jest procesem, który ma swój z góry ustalony przebieg: początek, etapy, a nawet zakończenie. Tak naprawdę nigdy nie wiadomo, jak się zakończy ani kiedy nastąpi zasadniczy zwrot akcji. Sukcesor w każdej chwili może stwierdzić, że wycofuje się z procesu sukcesji albo umrzeć. Rodzina może się poróżnić, a wieloletni spór

Rola doradcy sukcesyjnego:

- Całościowe spojrzenie na proces sukcesji, rozpoznanie miejsca, w którym znajdują się jego uczestnicy oraz cała rodzina i firma,
- Edukacja i dobór metodologii pracy z daną rodziną lub poszczególnymi członkami rodziny oraz menadżerami,
- Umiejętność identyfikacji i nazwania kluczowych problemów,
- Umiejętność ułożenia kolejności zajmowania się poszczególnymi zagadnieniami, wyznaczenia warunków i granic, po których następuje przejście do następnego etapu,
- Dobór specjalistów i metod pracy przy zajmowaniu się poszczególnymi wątkami, ewaluacja,
- Koordynacja współpracy pomiędzy specjalistami, a w razie potrzeby zmiana i dobór nowych specjalizacji,
- Umiejętność skonstruowania interdyscyplinarnych rozwiązań aktualnych na danym etapie planowania,
- Obserwowanie poprawności początkowych założeń, moderacja i facylitacja,
- Zarządzanie zmianą i reakcja na dynamikę procesu sukcesji, okresowa aktualizacja rozwiązań, dbałość o spójność wdrażanych rozwiązań.



Doradca sukcesyjny nie powinien reprezentować nikogo z członków rodziny biznesowej przeciwko pozostałym.



– odpowiednio poprowadzony – nagle zostać zażegnany. Zarządzanie procesem to ciągłe reagowanie na zmiany. Z właściwym doborem metody pracy na każdym etapie i zmianie uwarunkowań. Z dbałością o kompletność i spójność „onarzędziowania” w postaci powiązanych ze sobą rozwiązań prawnych, podatkowych, finansowych, podziału ról i kompetencji w firmie i rodzinie oraz nieustanne zarządzanie różnicami zdań i perspektyw, aby nie przerodziły się w konflikty. Z troską o rozwój firmy, wzrost zamożności oraz relacje rodzinne – kolejność i priorytety proszę ustalić samodzielnie. Planujemy to, co może podlegać planowaniu i wciąż obserwujemy, czy założenia początkowe pokrywają się z rzeczywistością. Jednocześnie przygotowujemy się na najgorsze i dbamy o minimalizację strat na wypadek ziszczenia się ryzyk, na których pojawienie się nie mamy wpływu.

Praca doradcy sukcesyjnego powinna polegać w większym stopniu na arbitrażu, spojrzeniu z góry oraz na poszukiwaniu najlepszych dostępnych rozwiązań, które będą realnie uwzględniać oczekiwania wszystkich interesariuszy – w takim stopniu, w jakim jest to możliwe. Jeżeli pojawią się spory albo różnice zdań, należy zająć się nimi na inne sposoby. Na pewno doradca sukcesyjny nie powinien reprezentować nikogo z członków rodziny biznesowej przeciwko pozostałym.

Osobną kwestią pozostaje pytanie, czy doradca sukcesyjny powinien być profesjonalistą. W tym sensie, że doradcą sukcesyjnym nie bywa, tylko jest. Że utrzymuje się wyłącznie z doradztwa sukcesyjnego i nie zajmuje się zarobkowo innego typu aktywnościami.

Towarzyszenie procesowi sukcesji

Poniżej opisuję założenia modelu, nad rozwojem którego pracujemy obecnie. W większości prostszych sytuacji

wystarczy moje samodzielne zaangażowanie, jednak w bardziej złożonych sprawach potrzebny jest właściwie dobrany zespół. Jego członkami są m.in. specjaliści, których wypowiedzi znalazły się w niniejszym tekście (wyróżnione ramkami).

W naszej pracy opieramy się na dorobku nauki obejmującej zarządzaniem zmianą pokoleniową. Pracujemy m.in. w oparciu o model 4W² oraz rozwiązania dotyczące ładu rodzinnego i konstytucji rodzinnych. Także w mojej własnej praktyce z czasem nauczyłem się dostrzegać i nazywać pewne prawidłowości, wykształciłem sposoby pracy i wypracowałem własne definicje³. Ułatwiają one prowadzenie rodziny lub wspólników przez proces decyzyjny w obszarze prawnomajątkowo-finansowym oraz planowania spadkowego.

W wielu przypadkach to jednak nie wystarcza. Przy pomocy tych narzędzi nie podpowiem, czy sprawiedliwie będzie przekazać dzieciom firmę po równo, czy według zasług i zaangażowania poszczególnych sukcesorów w rozwój firmy. Nie wiem jak „wycenić” ów wkład i przeliczyć na parytety udziałów. Znam wiele sytuacji, gdzie spór na ten temat trwa od kilku lat, a członkowie rodziny biznesowej nie są w stanie samodzielnie wypracować rozwiązania.

Nie pomogę także w przekazaniu wiedzy oraz władzy i odpowiedzialności w firmie rodzinnej. Zmianie pokoleniowej w biznesie towarzyszy bardzo często jego reorganizacja. To naturalne, że nestorzy i sukcesorzy reprezentują inny styl zarządzania firmą, inaczej budują strategię i w odmienny sposób zamierzają zorganizować biznes. Istotne jest, aby zmiana nastąpiła w sposób możliwie płynny, a firma została urządzona według wyobrażeń sukcesorów, pod czujnym okiem nestorów. Dopiero wówczas celem jest przekazanie własności.

Nasze podejście do pracy z rodzinami dopiero się kształtuje, możemy jednak powiedzieć, że przyjęliśmy następujące założenia:

² Mowa o procesie przekazywania Wiedzy, Władzy i Własności w firmie rodzinnej, w oparciu o wspólne Wartości. Opisała je A. Lewandowska w książce *Kody wartości, czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015 r. s. 82.

³ Od lat pracuję przy wykorzystaniu m.in. *Wielopokoleniowej linii życia*, podziału majątku na *Strefę Seniora* i *Strefę Juniora* (patrz: RELACJE nr 3(11) kwiecień 2015 r., ss. 8-9), czy też określeniem kierunku sukcesji w firmach rodzinnych, półrodzinnych i nierodzinnych (RELACJE nr 1(34) luty 2019 r., ss. 15-23).

Gawęł Podwysocki:

W obszarze tzw. umiejętności miękkich mamy do dyspozycji różne specjalizacje i podejścia. Począwszy od coachingu, mentoringu, mediacji, po psychologię czy wręcz psychoterapię. Każde z tych podejść ma swoje atuty i zastosowanie, ale też ograniczenia. Pracując w tym ciekawym, złożonym, wielowymiarowym systemie, jakim jest biznes rodzinny, będziemy się raz płycej, raz głębiej poruszać po wszystkich tych wymiarach. Zaczynając od komunikacji. Używamy tego samego języka, ale inaczej definiujemy znaczenia pojęć, szczególnie kiedy mówimy o sprawach istotnych, takich jak wartości. Pewnie sami doświadczyliście pełnej zgodności, kiedy rodzina jednym głosem mówi: „dla nas ważna jest bliskość”, ale potem czasem jej brakuje albo jest jej za dużo. Bo każdy z nas innymi zachowaniami, działaniami tę bliskość okazuje.

Mamy też zestaw przekonań na temat świata i ludzi, cały ogromny świat wewnętrznych nakazów, powinności, przyzwoleń i konieczności. Z nich budujemy swoją etykę, moralność, kulturę – postawę życiową. Czasem w imię wartości i dla dobra rodziny pomijamy milczeniem sprawy, które uwierają, a niewypowiedziane prowadzą do dyskomfortu, bywają źródłem drobnych lub większych konfliktów.

Zdarza się, że członkowie rodziny myślą role, w których biorą udział. Inne bowiem zobowiązania, powinności, możliwości i przywileje mam np. w roli właściciela w kontekście biznesowym, a zupełnie inne w roli ojca w kontekście rodzinnym. Kolejnym obszarem trudności bywa sfera oczekiwań, często niewypowiedzianych. Planów, jakie snują nestorzy – w dobrej wierze – wobec życia dzieci, czy też chęci sprostania oczekiwaniom rodziców przez dzieci, wbrew własnym potrzebom i ambicjom.

Dochodzą do tego naturalne różnice osobowościowe, takie jak temperament, ekstrawersja i introwersja, rezylencja*, upór, waleczność itp. Ta różnorodność jest zawarta w homogenicznym środowisku, jakim jest rodzina i w zrozumiąły sposób prowadzi do utarczek, sporów i wewnętrznych konfliktów. Potrzebna jest więc umiejętność definiowania tych konfliktów, a następnie wiedza, jak je rozwiązywać dla dobra każdej ze stron.

* Zestaw cech świadczących o wewnętrznej odporności, jak np. umiejętność dostosowywania się, adaptacja w stosunku do otoczenia, zdolność do odzyskiwania utraconych lub osłabionych sił czy odporność na działanie szkodliwych czynników.

- towarzyszymy członkom rodziny biznesowej w procesie sukcesji, każdy z nas wykorzystuje najmocniejsze strony swoich kompetencji,
- w naszej pracy stoimy po stronie klienta – wchodzimy w proces bez założeń, że zakończy się on w konkretny, określony z góry sposób (np. że spisujemy konstytucję rodzinną albo sprzedamy określone zestandaryzowane rozwiązanie, usługę albo produkt),
- pracujemy w oparciu o zasoby klienta (ludzkie, organizacyjne itp.), zmiana pokoleniowa w firmie powinna być ewolucją, nie rewolucją,

Andrzej Hejduk:

Większość dylematów pojawiających się w procesie sukcesji znika w konfrontacji z wartościami, które uznaje dana rodzina. Ich odkrycie oraz weryfikacja rzeczywistości następuje wyłącznie w praktyce – w toku współdziałania mentorów i sukcesorów przy przekazywaniu wiedzy i władzy w firmie rodzinnej. Bezpieczne i najbardziej efektywne – z mojego doświadczenia – jest skoncentrowanie się na sprawach biznesu, zarządzania, prowadzenia działań w firmie, podejmowania decyzji. Wtedy pojawia się konieczność wsparcia mentorów i sukcesorów w komunikacji, omawianiu aspektów operacyjnych, a także podejściu do konfliktów, które są twórcze i potrzebne, jeżeli nie przeradzają się w interpersonalną destrukcję.

Przydaje się tu np. klasyczny cykl Deminga, w którym:

- PLANUJ oznacza dla rodziny biznesowej: komunikację, spory o marzenia, wizje, cele, oczekiwania;
- DELEGUJ – układa i wdrażaj zadania, strategie dla sukcesorów, ale też mentorów;
- MONITORUJ – to okazja do sprawdzenia, czy podjęte działania są zgodne z wartościami i oczekiwaniami, to czas na pogłębienie efektywności zespołu, jakim staje się Rada Rodziny;
- ROZLICZAJ – to moment kluczowy dla oceny uzyskanych efektów, realizacji celów, potwierdzania kompetencji sukcesorów, zaufania mentorów wobec sukcesorów oraz wzajemnego zaufania na poziomie rodziny.

Ten cykl, powtarzany kilkakrotnie na każdym z etapów przyjmowania przez sukcesorów wiedzy i władzy oraz stopniowego wycofywania się mentorów, buduje plan sukcesji oparty o realne podstawy.

- dobieramy się w zespoły i dostarczamy klientowi edukacji, przykładów z innych rodzin, mentoringu i wsparcia teoretycznego z zakresu wiedzy o sukcesji biznesu i zarządzania,
- adekwatnie do przypadku oraz naszego doświadczenia diagnozujemy sytuację, układamy oraz dzielimy na etapy proces sukcesji, dobierając skład zespołu oraz metodologię pracy do potrzeb klienta, proponując rozwiązania, które mogą być przydatne,
- na bieżąco testujemy postępy prac i reagujemy na to, co pokaże proces, pracujemy z intensywnością i w tempie, na jakie gotowy jest klient,
- potrafimy przede wszystkim słuchać,
- przy pojawieniu się sporów proponujemy mediację lub łagodniejsze metody opieki nad konfliktem,
- dostarczamy doradztwa i interdyscyplinarnych, spójnych rozwiązań merytorycznych wszędzie tam, gdzie klient jest na to gotowy,
- wdrażamy rozwiązania etapami, dbając o to, aby nieodwracalnych działań nie wykonywać za wcześnie.

Zależy nam na tym, aby proces sukcesji przebiegał sprawnie oraz aby zwrócić uwagę na wszystkie jego istotne aspekty. Naszą metodę opieramy o schemat warkocza – role poszczególnych specjalistów przeplatają się i ząbają, układając się w synergiczny proces. Wewnętrznie dbamy o jego spójność i efektywność.

Istotą jest postawa towarzyszenia, rozumiana jako dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z dbałością o to, aby plan sukcesji był dziełem przede wszystkim rodziny biznesowej. Nie mówimy, co mają myśleć poszczególni członkowie rodziny, tylko pomagamy im myśleć i komunikować się samodzielnie. Umiejętności i wiedza na temat zarządzania firmą oraz bieżącego kształtowania relacji rodzinnych powinna pozostać w rodzinie biznesowej. Im wcześniej i bardziej efektywnie to się stanie – tym lepiej.

Poza doświadczeniem doradczym w poszczególnych dziedzinach, edukacją i mentoringiem, jednym z naszych podstawowych założeń jest podejście coachingowe, rozumiane jako nastawienie na rozwiązania, praktyczne uczenie się i rozwój osiąganego w pracy indywidualnej oraz grupowej. Wykorzystywana jest cała paleta narzędzi, adekwatnie do tego, które są efektywne w pracy z daną rodziną. Każdy z członków zespołu – poza mną – ma kilkunastoletnie doświadczenie w tego typu pracy, m.in. w pracy z zespołami w konflikcie, w pracy z szeroką gamą problemów osobistych, a także doświadczenie menadżerskie.

Istotą naszego doradztwa jest postawa towarzyszenia, rozumiana jako dzielenie się wiedzą i pomoc w budowaniu planu sukcesji przez rodzinę biznesową.

Pracujemy z rodzinami, które chcą się rozwijać lub które mają różnego rodzaju problemy. Paleta naszych kompetencji obejmuje bardzo szerokie spektrum, z opcją poszerzenia zespołu o dodatkowych specjalistów – od doradców podatkowych i specjalistów od zarządzania aktywami po psychologów i terapeutów. W sytuacjach konfliktowych możliwe jest przeprowadzenie sformalizowanej mediacji. Razem budujemy sukcesyjną kafeterię, która jest w stanie obsłużyć większość procesów zmiany pokoleniowej. Każdy podejmuje decyzje sam – czy woli espresso doppio, czy café latte? ●

Członkowie zespołu wypowiadający się w artykule to doradcy, menadżerowie i coache:



Gawęł Podwysocki

zarządzanie zmianą, komunikacja, konflikt, zarządzania emocjami, zarządzanie zespołem.



Andrzej Hejduk

zarządzanie projektami w zakresie organizacyjnym i przywódczym, kultura organizacyjna, postawy pracowników.



Dorota Decewicz-Błaut

zmiany w obszarach strategicznych firmy, poprawa efektywności procesów i zasobów ludzkich.

Pracujemy według zasady: niczego nie zrobimy zbyt wiele, lecz także niczego zbyt mało. Nic, co jest ważne, choćby było trudne, nie zostanie pominięte.

Dorota Decewicz-Błaut:

Często właściciele firm zwlekają z zatrudnieniem osoby z zewnątrz, która pomogłaby w poprawieniu efektywności organizacji, działań, oferty, ludzi, budowie strategii itd. Dotyczy to nie tylko procesów sukcesyjnych, lecz zarządzania bieżącym rozwojem firmy. Jeżeli w firmie wszystko działa poprawnie – właściciele są zwolennikami zasady, że lepsze jest wrogiem dobrego. To naturalna obawa przed zmianą. Tymczasem świat idzie do przodu w wielu dziedzinach i czasem warto sięgnąć po zewnętrzne know-how.

Szczególnie na etapie zmiany pokoleniowej, kiedy odpowiedzialność za firmę i kształtowanie jej struktury przejmują sukcesorzy. Menadżer zewnętrzny może nie tylko pomóc im zreorganizować firmę i ułożyć poszczególne procesy, lecz także przygotować sukcesora do roli odpowiedzialnego szefa, który potrafi spojrzeć na całość biznesu. Szczególnie, jeśli wcześniej posiadał tylko część kompetencji niezbędnych do prowadzenia firmy. Ponieważ menadżer jest osobą z zewnątrz, łatwiej mu to przeprowadzić niż np. rodzicowi – towarzyszy temu znacznie mniej emocji. Praca z menadżerem zewnętrznym, który zna realia sukcesyjne, umożliwia ustrukturyzowanie podziału kompetencji, np. pomiędzy rodzeństwem sukcesorów a kluczowymi pracownikami. Wyzwaniem w sukcesji jest zmiana modelu zarządzania. Np. konieczność zastąpienie jednoosobowego lidera, jakim był nestor, zespołem menadżerów opartym o sukcesora lub sukcesorów. Warto to robić stopniowo, z wykorzystaniem potencjału osób już zatrudnionych w organizacji. Celem tego procesu może być równoległe wypracowanie narzędzi kontrolnych i nadzorczych, które będą przydatne nestorowi po przekazaniu operacyjnego zarządzania, jeżeli zechce pozostawić sobie część udziałów albo jeśli wynika to z reguł ładu rodzinnego.

Historia pewnej transformacji

Jak jest dobrze, to jest dobrze. Trywialne stwierdzenie, ale jak wielu uwielbia tak myśleć. Niechaj ten, który czuje niepokój w takiej sytuacji, pierwszy rzuci kamieniem.

To nie będzie historia firmy jakich wiele, choć początki i rozwój firmy Instal Projekt są typowe dla wielu polskich przedsiębiorstw. Działalność usługowa w okresie PRL, która pod wpływem kilku przypadkowych zdarzeń, już po 1989 roku, przekształciła się w produkcję grzejników. Lata 90-te w Polsce były rajem dla wszystkich, którzy mieli w sobie ducha przedsiębiorczości i nie godzili się na prozaiczne przetrwanie. Rynek odrabiał kilkadziesiąt lat nieudanej próby budowania gospodarki centralnie planowanej i niedobory pojawiały się w zasadzie w każdym sektorze, każdej branży. Może z wyjątkiem produkcji octu.



Piotr Lutek

Marketing Business Partner firmy Instal Projekt



Jakub Ścierzyński

Chief Development Officer, Członek Zarządu firmy Instal Projekt

Dobre początki

W tym właśnie okresie dwa duety, czyli państwo Gawłowski i ich córka wraz z mężem, krok po kroku, budowali przedsiębiorstwo, korzystając z koniunktury, która już pewnie nigdy nie zdarzy się na takim poziomie w naszym kraju. Należeli przy tym do tej grupy producentów, którzy nie szukają szybkiego zysku, ale rok po roku, z odpowiednią dbałością o rozwój pracowników, ciągłe inwestycje w technologię i przestrzeń produkcyjną, budowali solidne



Praca nad misją i wartościami

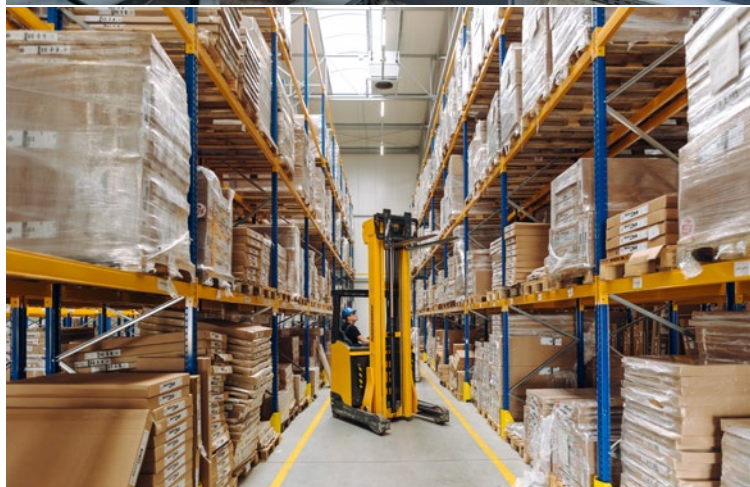
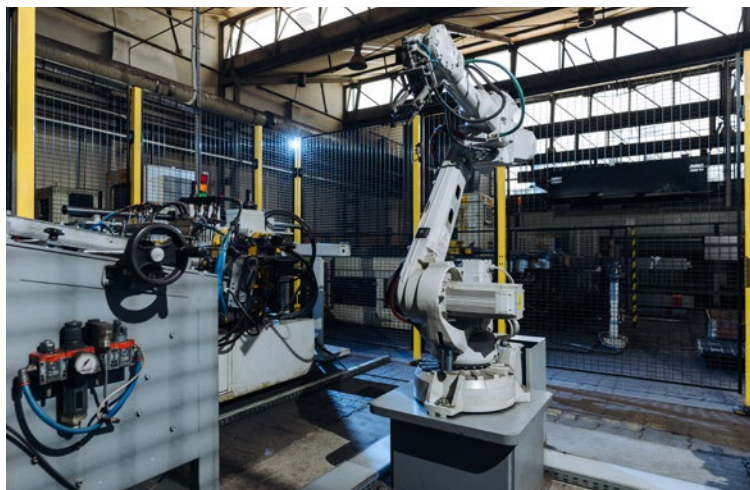
podstawy biznesowe. Oczywiście, jak prawie w każdym przedsiębiorstwie, działającym nieprzerwanie przez ponad 40 lat, ilość zdarzeń, które zapadły w pamięć, spokojnie wystarcza na napisanie pokażnej książki, ale nie to jest kluczowe dla tej opowieści.

Dwa lata temu Instal Projekt był w miejscu, o którym wiele firm marzy. Solidnie zorganizowane przedsiębiorstwo, jeden z liderów stabilnej kategorii grzejników centralnego ogrzewania. Wskaźniki finansowe jak z podręcznika, bardzo przyjazna atmosfera wewnątrz i uznanie partnerów handlowych. Nawet jednak na bezchmurnym niebie można dostrzec symptomy możliwej burzy. Potrzebny jest impuls.

W przypadku firmy z Włocławka było ich kilka. Po pierwsze zmiana warty, w ramach której do firmy wchodzi sukcesor, Jakub Ścierżyński, kolejne pokolenie w rodzinnym biznesie, na zasłużoną emeryturę zaś odchodzi pani Zofia, a kilka lat wcześniej pan Roman Gawłowski. Po drugie aktywna obserwacja zmieniającej się rzeczywistości, która przyniosła niezwykle cenne wnioski dotyczące zachodzących zmian technologicznych w zakresie ogrzewania i suszenia, a także trendów o charakterze globalnym, szczególnie tych związanych z ochroną klimatu i rosnącą wrażliwością ekologiczną. Trzecim impulsem, niemniej



Zmiana warty



istotnym, była pokora wobec faktycznej wartości dzieła, które się samemu stworzyło. Jak zostało wspomniane, Instal Projekt to przedsiębiorstwo bardzo uporządkowane, dostarczające niezawodną wartość. Nie jest to jednak tygrys rynkowy. Szukając drogą animalizacji właściwego odpowiednika, można by raczej wskazać bizona lub żubra. Wśród słabszych stron firmy z pewnością należy podkreślić niski poziom innowacyjności, a także wyraźny brak orientacji marketingowej. Poprawy wymagało także podejście do kultury organizacyjnej.

Proces zmian

Transformacja, na którą zdecydował się zarząd IP¹, zaczęła się właśnie od tego ostatniego elementu. W proces poszukiwania własnej tożsamości opartej na odkryciu misji

¹ Powszechnie używany skrót nazwy firmy

i wartości zaangażowano wszystkich, 300 Współpracowników², którzy dzięki temu nie tylko wyzwolili w sobie niespotykaną energię, ale także – a może przede wszystkim – zaczęli inaczej patrzeć na organizację i jej otoczenie. Etap ten był niezbędny, aby poszukać optymalnej zmiany strategicznej i pchnąć przedsiębiorstwo na nowe tory konkurencyjności. Podstawowe pytanie, jakie zostało w otwarty sposób postawione, brzmiało: w czym naprawdę jesteśmy dobrzy i czy na pewno są to grzejniki? Ten punkt wyjścia zaowocował niezwykle ambitną strategią rynkową, która w zasadzie codziennie zmusza zespół Współpracowników do działania w oparciu o zupełnie nowe narzędzia, procesy i sposób myślenia. Moment niezwykle ekscytujący.

Oczywiście dziś nie można jeszcze mówić o pełnym sukcesie. Zmiana strategiczna została zainicjowana niewiele ponad rok temu i głęboko przeobraża firmę. Można jednak zaobserwować i wskazać kilka widocznych jej oznak. Instal Projekt zaprojektował bardzo wyraziste pozycjonowanie swojej marki korporacyjnej, co zaowocowało rebrandingiem i dużymi zmianami w portfelu produktów. Ciekawostką jest z pewnością także fakt, że zarząd systematycznie otwiera się na niewykorzystywane do tej pory obszary aktywności i budowania przewagi konkurencyjnej. W tym także te o charakterze kapitałowym i związanym z mechanizmem aliansów rynkowych.

Od pojawienia się pierwszego z impulsów, które zainicjowały tę zmianę minęło niewiele ponad 24 miesiące. Dziś nikt ani na poziomie zarządu, ani wśród menadżerów nie koncentruje się na utrzymaniu dotychczasowej pozycji. Jak powiedział swego czasu Dan Brown – „Czasem, aby zobaczyć światło, trzeba tylko nieco zmienić perspektywę.” Instal Projekt, definiując siebie, jak i rynek od nowa, otworzył przed sobą jasny horyzont. Pytanie, czy wystarczy cierpliwości, konsekwencji i odwagi. ●

zdjęcia: archiwum Instal Projekt

² Jako pokłosie pracy nad kulturą organizacyjną w Instal-Projekt zamiast słowa „pracownicy” świadomie używa się „Współpracownicy”





Większa odpowiedzialność – zdrowsi i szczęśliwsi pracownicy?

Dwie inspiracje lepszego zarządzania odpowiedzialnością ludzi w firmie

Ostatnio zaskoczyły nas wyniki amerykańskich badań, zrealizowanych przez Indiana University Kelley School of Business. Pokazują one, że posiadanie wpływu w pracy, nawet przy wysokich wymaganiach, przynosi korzyści w postaci lepszego zdrowia i dłuższego życia.

Biorę odpowiedzialność: żyję dłużej i lepiej?

Te badania realizowano przez 7 lat na próbie 2 363 mieszkańców stanu Wisconsin w wieku przedemerytalnym. W grupie osób wykonujących zawody o niskiej kontroli

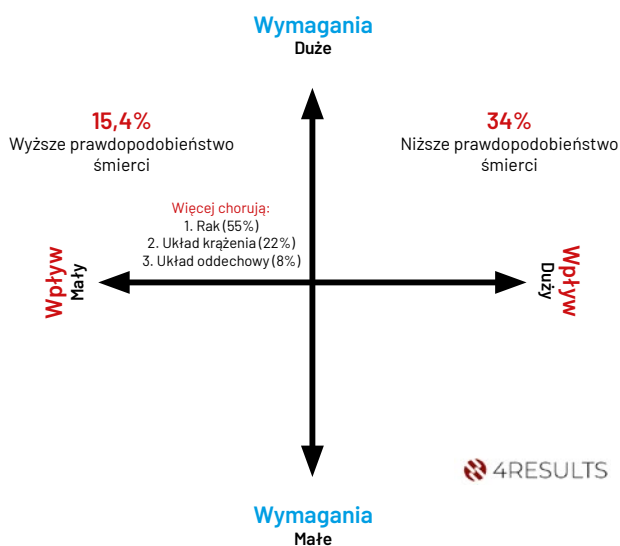
	<p>Sławomir Błaszczak</p> <p>Partner Zarządzający, Współwłaściciel i Współzałożyciel 4Results</p>
	<p>Ireneusz Biliński</p> <p>Współwłaściciel, Prezes Zarządu 4Results</p>

(zatem małym wpływem na otoczenie pracy), ale wysokich wymaganiach zanotowano o 15,4% wyższe prawdopodobieństwo śmierci w porównaniu z niskimi wymaganiami dotyczącymi pracy. Dodatkowo osoby o dużych wymaganiach w tej grupie częściej chorowały na raka, układ krążenia, układ oddechowy (patrz rysunek 1).

Przeczy to naturalnym intuicjom, które podpowiadają, że niezależnie od wszystkiego wysokie wymagania w pracy – wyzwania, cele do realizacji, oczekiwania – najczęściej negatywnie odbijają się na naszym zdrowiu.

Właśnie dlatego niektórzy nasi klienci, właściciele i zarządzający firmami, obawiają się dawać większą odpowiedzialność pracownikom. Sądzą, że podwładnych naraża to na duży stres i w rezultacie spowoduje zniechęcenie, demotywację, a finalnie spadek wydajności, absencje zdrowotne, a nawet – odejście z pracy. Tymczasem zacytowane badania wyraźnie pokazują, że **pracownicy, którzy dostają większą odpowiedzialność, ale w zamian mają wpływ na swoje otoczenie pracy, cieszą się lepszym zdrowiem**. A my dodajemy: rzadziej ulegają wypaleniu zawodowemu, są szczęśliwsi, „uskrzydleni”, pełni inicjatywy.

Co jednak najważniejsze, w tej grupie ryzyka są przede wszystkim nasi pracownicy pierwszoliniowi. To nie tylko domysł. W niedawnej ankiecie przeprowadzonej na webinarium 4Results zapytaliśmy biorących w nim udział 200 menedżerów, w jakiej grupie znajdują się podlegający im szeregowi pracownicy. 2/3 osób, które odpowiedziało na ankietę, wskazało, że w ćwiartce „Niski wpływ/wysokie wymagania”. Co możemy więc robić? Przekazywać odpowiedzialność, dawać możliwość wpływu, w ten sposób dając szansę na lepsze życie i większą satysfakcję z pracy.



Rysunek 1. Poczucie wpływu/wymagania a zdrowie

Źródło: Nauert PhD, R. (2018). Job Control in High-Demand Work Setting May Be Life-Or-Death Matter. Psych Central Retrieved on October 30, 2019



Badania wskazują, że pracownicy ponoszący większą odpowiedzialność, ale w zamian mający wpływ na swoją pracę, cieszą się lepszym zdrowiem.



Zdajemy sobie sprawę, że wielu przedsiębiorców od razu powie: łatwo powiedzieć, trudniej wykonać. Chcielibyśmy przedstawić dwie strategiczne inspiracje, które pokażą, jak lepiej zarządzać odpowiedzialnością ludzi w firmie rodzinnej. Są to: 1) **Kultura Biorę Odpowiedzialność** oraz 2) **Struktura SuperKLIENTOcentryczna**. Obydwa podejścia z sukcesem od lat wdrażamy w firmach właścicielskich w Polsce.

Inspiracja I: Kultura Biorę Odpowiedzialność

W 1999 roku oficer marynarki wojennej USA David Marquet znalazł się w kłopotliwej sytuacji. Od dłuższego czasu, w roli pierwszego oficera, przygotowywał się do objęcia dowództwa nad całkiem dobrze zarządzanym atomowym okrętem podwodnym USS Olimpia. Kiedy znał już każdy detal tego statku, otrzymał z centrali rozkaz, że ma objąć dowództwo nad zupełnie inną łodzią. USS Santa Fe – najgorszym okrętem całej floty, z kiepskimi wynikami we wszystkich sprawdzianach gotowości bojowej, z załogą o katastrofalnie niskim morale i zaangażowaniu.

Marquet musiał wykonać rozkaz. Kiedy pojawił się w nowej roli, zaczął się przekonywać, że nie da rady zrealizować stawianych przed nim wyzwań, korzystając z nakazowych metod przywództwa. Po prostu nie znał dobrze tego statku i nie wiedział, jakie konsekwencje mogą mieć różne jego rozkazy.

Kapitan uznał, że musi działać inaczej niż do tej pory. Tym bardziej, że okręt klasy USS Santa Fe ma na pokładzie paliwo atomowe i broń nuklearną. Zaniedbania mogą doprowadzić do tragedii, a poważne błędy nawet do wybuchu III

wojny światowej. Stopniowo wdrażał więc nowe podejście do zarządzania okrętem.

Model 3K

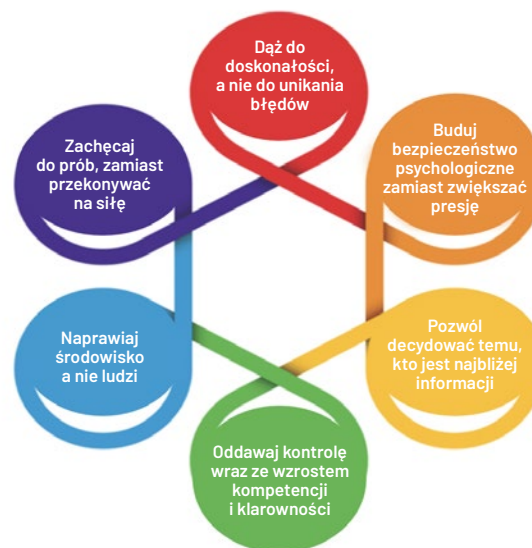
Swoje myślenie oparł o trzy filary: **Klarowność**, **Kompetencje** i **Kaskadowanie kontroli** (Model 3K). Klarowność, aby każdy członek załogi wiedział, jaka jest misja łodzi i cel do osiągnięcia. Kontrolę, a właściwie zarządzanie kontrolą, które zakładały kaskadowanie odpowiedzialności za różne zadania tak nisko, jak to tylko możliwe. Jednak do tego konieczny jest odpowiedni poziom kompetencji, na których się skoncentrował, wdrażając dodatkowe szkolenia.

Jego podejście przyniosło spektakularny sukces – łódź Santa Fe z najgorszej we flocie stała się w 9 miesięcy najlepszą. Podwładni, którzy wcześniej nie wypełniali niezbędnych minimów, po tym czasie awansowali i otrzymali nominacje na wyróżniające się stanowiska we flocie, na innych okrętach. **Wszystko to dzięki zmianie perspektywy – umożliwieniu pracownikom wywierania większego wpływu.**

Na wojskowej emeryturze na kanwie swoich doświadczeń David Marquet stworzył metodykę Intent-Based Leadership (www.intentbasedleadership.com), którą zaczął wdrażać z sukcesem w organizacjach. Okazało się, że metody stosowane na okręcie z powodzeniem sprawdzają się również w firmach.

Podstawy kultury Biorę Odpowiedzialność

Podejście Davida Marqueta wykorzystujemy do wdrażania w organizacjach Kultury „Biorę Odpowiedzialność”. Jest ona mocno zakorzeniona w promowanej przez nas od lat metodzie „Angażującej kultury”. A zarazem jest czymś więcej. To taka kultura, w której pracownicy dbają o wyniki, o pozytywność i produktywność w zespole, podejmują decyzje, słowem – są bardziej u siebie niż najemnikami. Właśnie takie podejście wdrażamy obecnie w różnych organizacjach, posiłkując się inspiracją kpt. Davida Marqueta. Opisanie szczegółów metody wykracza poza możliwości niniejszego artykułu, ale warto wspomnieć, że w praktyce realizujemy wdrożenia ucząc



Rysunek 2. Filary kultury „Intent-based Leadership”

Źródło: materiały Intent-Based Leadership Institute/ tłumaczenie: 4Results

pracowników i menedżerów stosowania m.in. tzw. drabiny przywództwa oraz 6 zasad *Intent-Based Leadership* (patrz rysunek 2).

Inspiracja II: Struktura SuperKLIENTOcentryczna ORM

Ostatnio mieliśmy okazję spotkać znajomego przedsiębiorcę – Roberta. Spyaliśmy go, jak sprawuje się w jego zakładzie nowa krawędziarka. Robert odpowiedział, że nie wie... bo od 2 tygodni nie był w firmie i specjalnie nie kontaktuje się z załogą.

Tymczasem Robert jest prezesem i właścicielem firmy, która zajmuje się projektowaniem i produkcją specjalistycznych urządzeń budowlanych. To poważna organizacja z szerokim portfelem klientów. Bardzo się zdziwiliśmy, gdyż do tej pory Robert pracował po 12 godzin dziennie i prawie każdą sobotę. Cały czas na miejscu w zakładzie. Pytamy: „Co się stało?”

Odpowiedział, że po prostu ostatnio nie potrzebuje wszystkiego nadzorować samodzielnie. Pracownicy doskonale radzą sobie sami. Co więcej, od kiedy sami zaczęli

samodzielnie decydować o planowaniu, lepiej zaczęli rozumieć głos klienta – nie dzwonią do niego z każdą sprawą. Wręcz przeciwnie – przyzwyczaili się, że wiele rzeczy „załatwiają” samodzielnie.

Robert wdrożył jakiś czas temu w swojej organizacji strukturę superKLIENTOcentryczną QRM (Quick Response Manufacturing).

Czym jest QRM?

Metodykę wymyślił amerykański konsultant Rajan Suri w latach 80-tych. W tej metodzie to czas realizacji zamówienia jest najważniejszym czynnikiem determinującym funkcje zarządzania, ponieważ czasu jako zasobu nie da się przyspieszać, opóźniać czy magazynować.

Już pierwsze wdrożenia QRM umożliwiły menedżerom osiąganie sukcesów na poziomie redukcji czasów realizacji o 50-90%, co przekłada się równocześnie na wzrost całkowitej rentowności biznesu o 5-20%. Obecnie na świecie szacuje się liczbę wdrożeń QRM na ponad pół tysiąca w znanych korporacjach, jak Harley Davidson czy Trec American Bike oraz mniejszych firmach zatrudniających do 30 pracowników. Zarządzanie w oparciu o Quick Response Manufacturing coraz częściej można spotkać również i w polskich przedsiębiorstwach – wdrożyło je już 40 krajowych organizacji (np. Rockfin, Syzan, Base, Ellert, Transsystem, Mikomax, Schindler).

Zmiana struktury organizacyjnej

Jednym z głównych fundamentów QRM (Jest ich w sumie 4) jest zmiana struktury organizacyjnej na nazywaną przez nas czasem **SuperKLIENTOcentryczną**. Tradycyjna, funkcjonalna struktura organizacyjna powoduje, że pracownicy mają ograniczone spojrzenie na całość procesu. Rozwiązaniem QRM jest zaprojektowanie nowej struktury organizacyjnej, która oparta jest o pracę specjalnych zespołów QRM. Zespoły te posiadają komplet zasobów i kompetencji, pozwalających na autonomiczną obsługę zamówienia – od momentu zamówienia do realizacji w ramach obsługiwanego FTMS (ang. Focus Target Market Segment).

Korzyści z QRM

Pierwsze wdrożenia Struktury SuperKLIENTOcentrycznej QRM umożliwiły osiągnięcie spektakularnych sukcesów firmom w Polsce:

- budowa kultury organizacyjnej opartej o branie odpowiedzialności, zaufanie oraz samozarządzające zespoły,
- skrócenie czasu realizacji zamówień klienta (biuro oraz produkcja) o 50-90%,
- skokowy wzrost sprzedaży oraz jakości obsługi klienta (>300%),
- redukcja całkowitych kosztów biznesu o 10-25%.

FTMS jest filtrem, na podstawie którego tworzona jest struktura organizacyjna QRM. Najważniejszym kryterium podziału jest koncentracja na rynkach, gdzie skrócenie czasów realizacji może przynieść największe korzyści. Jest to inne podejście niż w przypadku koncepcji „Lean”, gdzie kryterium są procesy technologiczne (koncentracja kosztowa).

Nowe zespoły zmuszają pracowników do wyjścia ze strefy komfortu i nauki nowych umiejętności. Czasem inżynier otrzymuje zadania, które wcześniej przynależały wyłącznie do handlowców. Czasem handlowiec musi wejść w buty projektanta. Wszyscy z nich **otrzymują nową odpowiedzialność (każdy zespół za swój FTMS), ale zarazem mają większy wpływ na przyszłość współpracy z klientami.**

Nasza firma obchodzi właśnie w tym roku 15-lecie działalności. Od początku funkcjonowania firmy przyświecało nam motto, że przekazywanie odpowiedzialności jest najskuteczniejszym sposobem angażowania współpracowników i rozwoju naszej organizacji. Do tej pory nic innego nie sprawdzało nam się lepiej. Tym bardziej z przekonaniem wdrażamy takie podejście u naszych Klientów, z powodzeniem stosując – pasujące do specyfiki ich działalności – odpowiednie metodyki. ●

Autorzy dziękują Kazimierzowi Żurkowi z firmy 4Results za współpracę redakcyjną.

Jak z sukcesem wprowadzić zmianę w firmie rodzinnej?

Próbując wdrożyć nawet niewielką zmianę w organizacji, często napotyka się na opór. W czasie wielu godzin konsultacji z zakresu wprowadzania *lean management*, które przeprowadziliśmy w różnych firmach, to właśnie na przekonanie pracowników do nowego sposobu funkcjonowania poświęcić trzeba wiele uwagi i czasu. Szczególnie ważne jest to w firmach rodzinnych, w których wraz ze zmianą pokoleniową, w strukturach firmy wprowadzana jest często dodatkowo zmiana – sposobu zarządzania.

Dlatego przed wprowadzeniem nowych metod, nowego narzędzia czy sposobu prowadzenia firmy warto wiedzieć, dlaczego ludzie mogą się jej bać i co zrobić, aby złagodzić ten lęk i **wprowadzić zmianę skutecznie i trwale**.

	<p>Andrzej Krótki</p> <p>Prezes i Konsultant Strategiczny LEAN TO WIN sp. z o.o. Autor bestsellera branżowego „Skuteczny Lider Lean”. Wykładowca na UE we Wrocławiu i Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.</p>
	<p>Kamil Radom</p> <p>Konsultant Strategiczny i Wiceprezes Zarządu LEAN TO WIN sp. z o.o. Wykładowca na UE we Wrocławiu i Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.</p>

Skąd ten lęk?

Źródłem lęku bardzo często jest **poczucie niepewności**. Oto przez kilka lub kilkanaście lat pracownik wykonywał pracę w określony sposób, nauczył się jej doskonale. Zdał sobie sprawę, że proces można poprawić lub przyspieszyć. Ma uwagi do sposobu zarządzania, ale nie chce wychodzić przed szereg i proponować zmian. Nowa osoba

na stanowisku kierowniczym lub zespół doradców tworzą potencjalnie sytuację, w której pracownik spodziewa się, że jego stanowisko pracy zostanie zmienione. Jednak nie wie, jak ta zamiana go dotknie, obawia się zwolnienia i większej ilości pracy na stanowisku. Niepewność powoduje do rozmów między pracownikami, może eskalować lęk i wzmacniać opór pracowników przed nowymi rozwiązaniami. Dobrze więc odpowiednio **przygotować pracowników**, aby zminimalizować niepewność związaną ze zmianą i zredukować lęk.

Jak wprowadzać zmianę? Skuteczne sposoby

Większość naszych klientów stanowią firmy rodzinne. Bardzo często o pomoc proszą nas sukcesorzy, którzy właśnie zostali głównodowodzącymi w firmie lub wkrótce nimi zostaną. Taka sytuacja sama w sobie powoduje wzrost strachu i niepokoju wśród pracowników, a co dopiero wprowadzenie zmiany sposobu wykonywania pracy. Z drugiej strony, jest to **bardzo dobry moment** na wprowadzenie nowych rozwiązań, jeżeli tylko przeprowadzi się je w sposób przemyślany i uwzględniając poniższe metody.

Po pierwsze skuteczna komunikacja

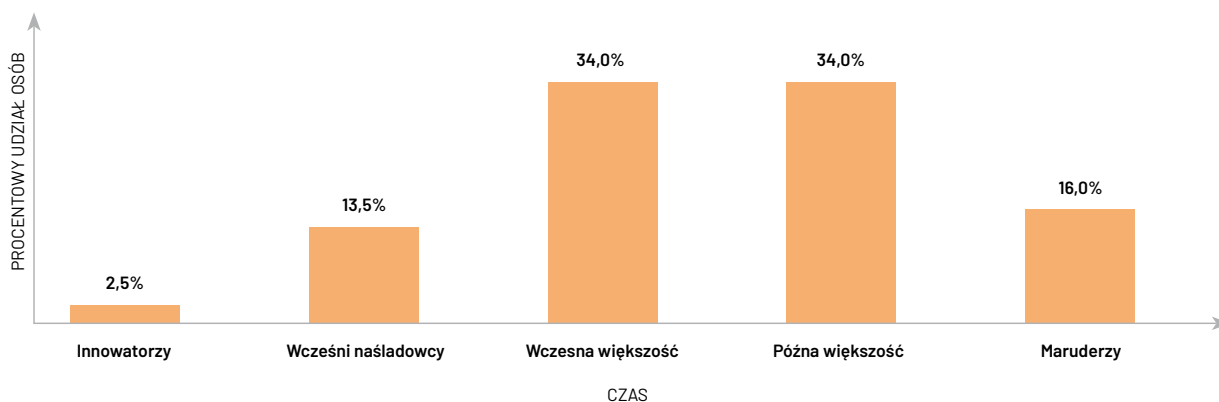
Dobre przygotowanie pracowników do zmiany jest niezwykle ważne. Warto przede wszystkim wytłumaczyć, dlaczego zmiana jest konieczna. Warto stworzyć

Trzeba odpowiednio przygotować pracowników, aby zminimalizować niepewność związaną ze zmianą i zredukować lęk.

potrzebę zmiany. Można do tego wykorzystać zestawienia, tabele i statystyki pokazujące, że zmiana przyniesie korzyść firmie i pracownikom. W ten sposób dotrzemy do części osób.

Nastawienie ludzi do zmiany, jeszcze bardziej niż konkretne dane liczbowe, może zmienić odczuwanie silnych emocji, szczególnie tych negatywnych. Można je wzbudzić wyświetlając film z monitoringu pokazujący moment zacięcia się linii produkcyjnej z winy procedury, moment, w którym prawie doszło do wypadku lub ilustrację ogromu strat materiałowych. Takie obrazy działają na naszą wyobraźnię i zwiększają otwartość na zmiany. Ponadto pokazują wady obecnie działającego systemu prowokując pracowników do szukania i proponowania rozwiązań, które mogą okazać się trafne.

Zespół menedżerów powinien zadbać o dokładne **wytłumaczenie**, na czym mają polegać nowe procedury. Kierowników zachęcamy, by poświęcili odpowiednio dużo czasu na odpowiedzenie na wszystkie obiekcje,



Model dyfuzji innowacji E.M. Rogersa

Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu Rogersa

dzięki czemu w firmie zmniejszyły powstawanie plotek, na przykład tych dotyczących redukcji etatów. Dobra komunikacja **zwiększa zaufanie** i znacznie zmniejsza opór przed wprowadzeniem zmiany.

Pracownik powinien być częścią zmiany

Jeżeli chcemy mieć zespół pracowników po swojej stronie, zaprośmy go na naszą połowę. Pracownicy operacyjni często mają pomysły na to, jakich zmian dokonać, aby produkcja odbywała się szybciej i bardziej wydajnie. Można to zrobić poprzez **system zgłaszania** problemów i pomysłów usprawniających, który pozwoli pracownikom opisać trudności i zasugerować rozwiązania. Na początku może to być zwykła skrzynka, do której wrzucą zauważone i opisane problemy lub adres e-mail, na który swobodnie można wysyłać swoje sugestie.

Z naszego doświadczenia wynika, że najlepiej stworzyć **zespół** osób, który zajmie się wprowadzaniem zmian i rekomendujemy to przy każdym naszym wdrożeniu. Ważne jest to szczególnie w firmach rodzinnych, w których bardzo często relacje między kadrą zarządzającą a pracownikami operacyjnymi są głębsze niż w przedsiębiorstwach, w których kierownictwo zmienia się z większą częstotliwością. Relacje te należy pielęgnować, bo zmniejszają chociażby rotację w zakładzie pracy, równocześnie **zwiększając zaangażowanie**. Jak stworzyć zespół wprowadzający zmianę?

Można zacząć od znalezienia **ochotników**, osób, które wiedzą, że zmiana jest potrzebna, które chętnie dzielą się swoimi pomysłami i opiniami. Ważne, żeby taka osoba pracowała już co najmniej rok na danym stanowisku, ponieważ tylko ona będzie znała większość nietypowych sytuacji, jakie mogą przytrafić się w danym miejscu. Do zespołu można również wytypować osoby, które mogą wnieść w niego największy wkład, czyli na przykład takie, które są **szanowane przez innych** pracowników lub są na stanowisku pracy, które w znaczący sposób będzie zmienione.

Ważne, żeby w skład zespołu wchodziły osoby zarówno z kadry wyższego, jak i niższego szczebla.

Dzięki takim zabiegom pracownicy poczują, że mają wpływ na to co dzieje się w firmie, będą mogli podzielić

się własną opinią, poczują się wysłuchani i poznają lepiej współpracowników. Wszystkie te czynności spowodują **redukcję lęku**, który, jak wspomnieliśmy, utrudnia wprowadzenie zmiany.

Zwróć uwagę na zmienne osobowościowe

Powyższe zalecenia są ważne także dlatego że ludzie **różnią się** między sobą, jeżeli chodzi o otwartość i chęć przyjęcia zmiany. Everett M. Rogers opisał różne sposoby podejścia do nowości i przypisywane jest mu stworzenie teorii dyfuzji.

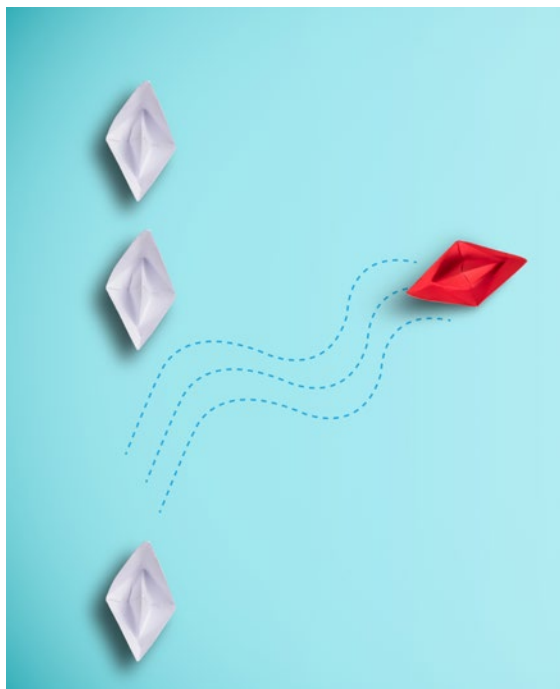
Mówi ona, że w społeczeństwie są osoby, które po prostu lubią, kiedy wszystko wokół się zmienia. Inaczej mówiąc, to często osoby, które chcą wprowadzić nowe rozwiązanie tylko po to, aby zacząć robić coś w inny sposób. Rogers mówi o nich **innowatorzy**. Warto zidentyfikować takie osoby w firmie. Staną się one naturalnymi **agentami zmiany** i w nieformalnych rozmowach będą mocno wspierały nowy sposób zarządzania czy wykonywania czynności.

Drugą grupę, o której mówi teoria dyfuzji, stanowią osoby, które dosyć szybko zauważają, że nowy sposób działania może przynieść jakieś korzyści i przyłączają się do popierania zmian w organizacji. Według koncepcji Rogersa to tzw. **wcześni naśladowcy**.

Z kolei tzw. **wczesna i późna większość**, to ta część osób, która zaczyna dostrzegać pozytywne aspekty wprowadzonych zmian po jakimś czasie. Początkowo są niechętni nowościom, lecz po jakimś czasie i dostrzeżeniu ich zalet, zaczynają je popierać i przyjmować.

Teoria dyfuzji wyróżnia jeszcze tzw. **maruderów** – to osoby, które najdłużej stawiają opór wprowadzanym zmianom, prawdopodobnie nigdy ich w pełni nie akceptując.

Dobrze jest zdawać sobie sprawę z występowania różnic międzyludzkich w tym zakresie. Po pierwsze, uświadamia to nam, że **nie możemy oczekiwać optymizmu** od każdej osoby w momencie ogłoszenia zmian. Z drugiej strony wiedza ta pozwala nam lepiej dostosować sposoby komunikacji i przekonywania pracowników do potrzebnych zmian. Inny komunikat należy wysłać do przedstawicieli wczesnych naśladowców, a inny kiedy trzeba przekonać



późną większość. Sposób, który może pomóc w przekonaniu wczesnych naśladowców opisujemy w kolejnym punkcie.

Zacznij od zrywania nisko wiszących owoców

Z naszych doświadczeń wynika, że najłatwiej można przekonać pracowników, pokazując im, że **zmiana ma sens**. Dlatego dobrym pomysłem jest rozpoczęcie wprowadzania nowych rozwiązań od tych najłatwiejszych i takich, które szybko przyniosą **widoczne dla załogi** korzyści. Dzięki temu w dość krótkim czasie znajdziemy popleczników wprowadzanej optymalizacji i uruchomimy wczesną większość do zaaprobowania dalszych usprawnień. Jeżeli zmiany w sposobie zarządzania powiązane są z sukcesją, takie szybkie i ewidentne efekty wskażą na **skuteczność** nowego zarządzającego i pomogą w uznaniu jego **autorytetu** wśród pracowników firmy.

Zmiana w firmie rodzinnej – i co dalej?

Proces zmiany w firmie rodzinnej to duże wyzwanie, dlatego bardzo ważne jest odpowiednie przygotowanie pracowników i prowadzenie klarownej i wyczerpującej

Często od tego, czy przejdziemy adaptację do nowych warunków zależy, czy firma będzie w dalszym ciągu się rozwijać, czy jej znaczenie będzie stopniowo spadać.

komunikacji. Tylko wtedy można odnieść sukces i zapewnić ważne dla firmy korzyści.

Po wprowadzeniu zmiany ważne jest podtrzymanie **kultury organizacji nastawionej na ciągłe doskonalenie** i optymalizację. Takie podejście pozwoli w przyszłości na łagodniejszy przebieg transformacji. Czy tego chcemy czy nie, żyjemy w czasach, w których zmiany dokonywane są w sposób ciągły. Często od tego, czy przejdziemy adaptację do nowych warunków zależy, czy firma będzie w dalszym ciągu się rozwijać, czy jej znaczenie będzie stopniowo spadać.

Oczywiście tworzenie kultury organizacji to proces długotrwały, który sam w sobie może być postrzegany jako zmiana. Kulturę doskonalenia można wprowadzić m.in. za pośrednictwem *kaizen*, co dosłownie oznacza „zmianę na lepsze”. Jest to metoda wprowadzania drobnych zmian, które często niezauważalnie wpływają na pracę poszczególnych pracowników, a dających korzyści całej organizacji. Takie zmiany mogą proponować pracownicy operacyjni, kierownictwo lub firmy doradcze. Dzięki temu, że zmiany są niewielkie, nie wywołują one stanów lęku i niepewności, o których pisaliśmy w pierwszej części tego artykułu.

Dobra, dopasowana do zmiennych osobowościowych komunikacja z pracownikami, zachęcanie do partycypacji w optymalizacji i tworzenie kultury organizacyjnej zdecydowanie ułatwiają redukcję lęku i stresu pracowników związanych z wprowadzaniem nowych rozwiązań. Są to trudne i wieloetapowe procesy, które trzeba prowadzić starannie i ostrożnie. Z drugiej strony niełatwe jest również stawienie czoła czynnemu oporowi przed zmianą, rozwiązywanie konfliktów i radzenie sobie z masowym odejściem pracowników. W tym wypadku decyzja wydaje się oczywista. ●



Geneza współpracy polskich i izraelskich firm rodzinnych

Pierwsze stosunki gospodarcze pomiędzy Polską a Żydami zamieszkałymi na terenie Palestyny zostały nawiązane w 1933 roku, kiedy to z władzami mandatowymi rozpoczął współpracę bank Pekao. Oddział banku został ulokowany w centralnej części Tel Awiwu. Pod koniec 1935 roku drugi oddział tego banku otwarto w Hajfie. Filie polskich banków powstawały w celu rozwijania kontaktów gospodarczych pomiędzy Polską a mandatowymi władzami zarządzającymi terytorium Erec Israel. Głównymi towarami, które sprowadzano, były winogrona, wino, oliwki i inne produkty spożywcze. Ówczesna wymiana handlowa wynosiła ponad 4% całkowitego eksportu Polski.



Gniewomir Pieńkowski

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Współpraca po II wojnie

Po drugiej wojnie światowej Polska, jako jedno z pierwszych państw, nawiązała stosunki dyplomatyczne i handlowe z Izraelem. Utrzymano wszystkie placówki bankowe utworzone przed wojną. Nawet zerwanie stosunków dyplomatycznych pomiędzy Polską a Izraelem w 1968 nie przerwało ich działalności. Do 1987 roku Polska nie utrzymywała jakichkolwiek stosunków handlowych z Izraelem, kiedy to utworzono na terytorium Izraela Sekcję Interesów Polskich, której głównym celem było ocieplenie relacji gospodarczych pomiędzy PRL a znajdującym się w okresie wielkiego kryzysu gospodarczego Izraelem. Siedzibą Sekcji, ze względów historycznych, został Tel Awiw.

Po 1 stycznia 1990 r. utworzono Ambasadę Polski na terenie Izraela. Ponownie potwierdzono, że kontynuowane będą rejsy i loty łączące Polskę z Izraelem. Kolejnym etapem przybliżania się gospodarek dwóch państw było podpisanie porozumienia o współpracy gospodarczej przedsiębiorstw rodzinnych, w dziedzinach strategicznych dla Państwa Izrael, tj. przemysłu spożywczego i rolnictwa. Do 1991 roku podpisano wiele porozumień handlowych dotyczących współpracy przedsiębiorstw rodzinnych, które dokładnie zacieśniły współpracę gospodarczą pomiędzy Polską a Izraelem – należały do nich m.in. porozumienie o współpracy pomiędzy ministerstwami transportu obydwu państw, porozumienie o współpracy władz celnych Izraela i Polski oraz najważniejsza umowa o wolnym handlu podpisana 21 lipca 1997 roku. Rozwijano także działalność polskich banków w Izraelu – w 1993 roku bank Pekao dostał licencję władz izraelskich na prowadzenie określonych operacji finansowych w walutach obcych.

Rodzinna współpraca

Zasadniczą część naszego rodzinnego eksportu była realizowana za pośrednictwem spółki Italmex, oddział w Tel Awiwie. Po pewnym czasie odnotowaliśmy jednak znaczny spadek obrotów. Powodem było załamanie się sprzedaży elementów stalowych, gdyż zbankrutował izraelski odbiorca. W 1992 roku z powodu katastrofalnej suszy nie eksportowaliśmy także płodów rolnych. Izraelscy rodzeni zainwestowali wówczas w *joint venture* w Polsce. Polskie firmy rodzinne zaangażowane natomiast były we wspólne przedsięwzięcia w Izraelu, m. in. BHZ Cracovia przy współpracy Czechów budowała osiedle dla imigrantów w Kirit-Gat. Obecnie istnieje również szansa na udział polskich firm rodzinnych, tak budowlanych, jak i biur projektowych oraz przemysłu taboru kolejowego w modernizacji izraelskiego kolejnictwa.

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych wymiana handlowa pomiędzy Polską a Izraelem charakteryzowała się saldem ujemnym dla Polski. Głównymi przyczynami, które doprowadziły do tak niekorzystnego rozwoju sytuacji gospodarczej dla Polski było gwałtowne zmniejszenie się sprzedaży wyrobów stalowych, płyt drewnianych i włórowych oraz papieru. Inną przyczyną załamania się wzajemnych relacji gospodarczych był rozwój na terytorium Izraela przemysłu high-tech, który rozwijał się w oparciu

o zdecydowanie wyższe technologie niż te, które mogły zaoferować rodzinne przedsięwzięcia z Polski. Polska kupowała od Izraela produkty o wysokiej jakości technologicznej, oferując w zamian towary niskoprzetworzone, w których produkcji specjalizowały się wówczas rodzinne przedsięwzięcia – profile stalowe, miedziany drut, blachy, cement, drewno, papier i zwierzęta hodowlane.

W celu rozwinięcia kontaktów gospodarczych pomiędzy Polską, Izraelem i Unią Europejską Izrael wyszedł z propozycją utworzenia strefy wolnego handlu. Główną przyczyną wysunięcia takiej formy współpracy było rozpoczęcie przez Polskę rozmów w sprawie akcesji do Unii Europejskiej i jej późniejsze z nią stowarzyszenie. Podpisanie umowy mogło zwiększyć zakres inwestycji w polską gospodarkę, zwłaszcza tych prowadzonych przez największe izraelskie firmy rodzinne. Rodzinni przedstawiciele izraelskiego biznesu byli przekonani, że zwiększenie kontaktów gospodarczych z Polską pozwoli im odnieść znaczący sukces na terenie Europy Środkowo-Wschodniej. W ten sposób wiele izraelskich firm rodzinnych mogło wejść w „bezbolesny” sposób na rozwinięty rynek państw Europy Zachodniej, który już wcześniej wyraził zapotrzebowanie na wysoko wyspecjalizowane produkty high-tech. W okresie, w którym rząd Izraela zaproponował nową formę współpracy, na terenie Polski działało ponad sześćdziesiąt firm rodzinnych, w których Izraelczycy posiadali pakiet kontrolny akcji. Polska pozytywnie odniosła się do propozycji rządu izraelskiego.

Jedną z przyczyn, dla których polski rząd chciał prowadzić rozmowy w sprawie zwiększenia form współpracy gospodarczej z Izraelem, było głębokie opóźnienie polskiej gospodarki, spowodowane przemianami gospodarczymi z początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Polska gospodarka specjalizowała się wówczas we wspomnianej już produkcji produktów niskiej technologii, tj. wyrobów drewnianych, celulozy, papieru i produktów papierniczych, żywności, napojów i tytoniu, tekstyliów, produktów metalowych, metali podstawowych i przetworzonych. Współpraca, wymiana wiedzy z zakresu najnowszych technologii i jej wdrażanie w życie przez polsko-izraelskie przedsiębiorstwa rodzinne mogło znacząco zwiększyć poziom innowacyjności polskiej gospodarki. Dla rodzinnych firm izraelskich była to możliwość rozwijania i umacniania wymiany handlowej z państwami Europy Wschodniej i Unii Europejskiej.



Regulacje prawne

Największa część izraelskiego importu, ponad 70%, pochodziła z terytoriów państw, z którymi rząd izraelski podpisał umowę o wolnym handlu. Do podpisania dwustronnej umowy handlowej, która zagwarantowała by częściowe i stopniowe znoszenie barier celnych dążył samorząd gospodarczy zrzeszający firmy rodzinne zainteresowane współpracą z Izraelem. O tym, jak bardzo taki dokument był potrzebny, mówili również przedstawiciele rodzinnych firm izraelskich goszczący w Polsce w dniach 17-24 października 1993 roku z misją handlową. Goście zauważyli, że Polska miała umowę o handlu bezcłowym zawartą wyłącznie z Finlandią. W rezultacie wiele firm zagranicznych (w tym izraelskie) zainteresowanych handlem z Polską otwierało swoje biura w Finlandii i całą wymianę towarową przeprowadzało poprzez ten kraj. Była to atrakcyjna forma współpracy, jednak tylko do końca października 1993 roku, dopóki nie weszło w życie porozumienie z EFTA, w myśl którego import z Finlandii był prowadzony na takich samych warunkach, jak z pozostałymi sześcioma członkami EFTA.

W 1997 roku odbyło się uroczyste podpisanie umowy przez ministrów Polski i Izraela. Najważniejszym postanowieniem umowy było stopniowe tworzenie strefy wolnego handlu, obejmującą dwustronną wymianę handlową w okresie przejściowym, który zakończyłby się 1 stycznia 2001 roku.

Głównymi celami, które zakładały państwa-sygnatariusze tej umowy, było jej zdecydowane popieranie, poprzez wprowadzenie odpowiednich form współpracy, służących rozwojowi stosunków gospodarczych i sprzyjaniu w ten sposób ich gospodarczej aktywności dla przyspieszenia rozwoju oraz wzrostu wydajności ich gospodarek. Jedną z metod, która miała doprowadzić do przyspieszenia rozwoju państw, które podpisały umowę, było zagwarantowanie w formie pisemnej uczciwych warunków konkurencji w handlu. Dalszym etapem zbliżenia się gospodarek obydwu państw miało być znoszenie określonych barier w handlu, prowadzących do harmonijnego rozwoju i rozszerzenia handlu światowego. Postanowiono również wybrać obszary strategiczne dla żywotnych interesów Polski i Izraela, w których współpraca miała być stopniowo zwiększana celem doprowadzenia do sytuacji wyrównania „braków” przez państwo słabsze.

Współpraca dla wspólnego dobra

Reasumując, możemy zadać pytanie: dlaczego utrzymywanie kontaktów z polskimi firmami rodzinnymi jest tak ważne dla Izraela? Odpowiedź jest prosta – głównie z powodów strategicznych. Polska posiada to, czego nie ma Izrael – żyzną ziemię, która co roku przynosi duże plony oraz świetnie rozwinięty przemysł budowlany i metalurgiczny. Dzięki tej współpracy Żydzi są całkowicie niezależni od dostaw z sąsiednich państw arabskich, otrzymując niedrogie i solidne produkty. ●



OGÓLNOPOLSKI ZJAZD
FIRM RODZINNYCH
U-RODZINY 2020 | ONLINE

CZAS PRZEMIAN

Pierwszy wirtualny zjazd polskich firm rodzinnych już za nami!

23-27 listopada 2020 | ONLINE

- / 500** uczestników - **70** prelegentów
- / 5 dni** konferencji - **5** osi tematycznych
- /** dedykowana platforma **online z dostępem do nagrań**
- / 12 debat merytorycznych** i paneli dyskusyjnych
- / 9 warsztatów** praktycznych i **networking** online



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych

Wykup dostęp do nagrań na

www.u-rodziny.pl

