
Firmy Rodzinne

dla Firm Rodzinnych®

WIOSNA 2016



400 firm z drzewkiem rodzinnym





Katarzyna Gierczak-Grupińska
prezes zarządu
Fundacji Firmy Rodzinne

Małgorzata Stromczyńska
redaktor biuletynu /
spotkania mentoringowe
biuro@firmyrodzinne.org
+48 694 191 647

Barbara Fedorowicz
pełnomocnik Fundacji Firmy
Rodzinne
fundacja@firmyrodzinne.org

Eleni Tzoka-Stecka
zdrowa firma rodzinna
zdrowie@firmyrodzinne.org

Konrad Bugiera
redaktor biuletynu
rzecznik prasowy
k.bugiera@gmail.com
+48 663 850 702

Adres biura:
Fundacja Firmy Rodzinne,
ul. Kutrzeby 12b/5
61-719 Poznań
www.firmyrodzinne.org
+48 61 22 50 641
Kontakt pn, śr, pt godz.
8.00-16.00.

Modern Factory
projekt graficzny biuletynu
info@modernfactory.pl

Drodzy Rodzinni,

Przerzucam kartki kalendarza i ze zdziwieniem odkrywam, że mamy już wiosnę! Jak ten czas szybko płynie, wręcz niezauważalnie. Ale czy może być inaczej, jeśli wspomniany kalendarz wypełniony jest spotkaniami z niezwykłymi, inspirującymi ludźmi, którzy zarazili się tematem firm rodzinnych? Mam nadzieję, że akurat ta epidemia będzie szerzyła się coraz dalej i dalej.

Jeśli już jesteśmy w temacie zdrowia, chcemy Was w tym biuletynie nakłonić do zaangażowania się w nasz najnowszy projekt- Zdrowa Firma Rodzinna. Temat ten jest nam na tyle bliski, że staliśmy się częścią ogólnopolskiej inicjatywy- założonego w Łodzi Klastra Żyjmy Zdrowiej, a w Poznaniu zainicjowaliśmy kłaster Zdrowa Firma Rodzinna.

Serdecznie zapraszam Was również na spotkania budowlane, które będą okazją do tego, by dowiedzieć się jak fachowo, bez przepłacania i wyważania otwartych drzwi realizować inwestycje budowlane. Będziemy w czterech miastach Polski, tak by każdy miał szansę przyjechać tam, gdzie ma najbliżej.

Pozwólcie, że jeszcze czymś się pochwalę. Na naszej mapie jest już ponad 400 firm rodzinnych z drzewkiem! Dzięki temu marka „firma rodzinna” rośnie w siłę. Bardzo Wam za to dziękuję i proszę żebyście pomogli nam promować drzewko wśród zaprzyjaźnionych firm rodzinnych.

Korzystając z okazji chciałabym złożyć Wam najserdeczniejsze życzenia z okazji Świąt Wielkiej Nocy: wiosennego słońca na co dzień i czasu, którego kupić nie można, a który trzeba rozdzielić na najważniejsze rzeczy. Życzę Wam również, żebyście zawsze pamiętali, co jest w życiu najistotniejsze- relacje i rodzina.

Z wiosennymi pozdrowieniami,



Katarzyna Gierczak-Grupińska

prezes Zarządu Fundacji Firmy Rodzinne



Fundację w działaniach wspierają

MECENASI FUNDACJI



PARTNERZY FUNDACJI



WSPÓŁPRACUJEMY Z



Podziękowania,

W ostatnim czasie dużo się działo. Jak widać na zdjęciach, mieliśmy przyjemność spotkać się w właścicielami zaprzyjaźnionych firm rodzinnych- OCHNIK Development i Blachy Pruszyński. O firmach rodzinnych rozmawialiśmy także w Centrum im. Adama Smitha. Natomiast w naszym biurze spotkaliśmy się, by utworzyć poznański klaster „Zdrowa Firma Rodzinna”.



Zapraszamy na spotkania

6 kwietnia

Bezpieczne inwestycje
budowlane, Olivia
Business Centre



21 kwietnia

Forum Przedsiębiorców
Grant Thornton



11 maja

Bezpieczne inwestycje
budowlane, Kraków,
Herbewo



23-24 maja

Konferencja na Uniwersytecie
Ekonomicznym we Wrocławiu



IV

V

27 kwietnia

Bezpieczne inwestycje budowlane, Poznań,
Pekabex



13-14 maja

I Międzynarodowe Forum
Biznesu i Przedsiębiorczości
Rodzinnej, Uniwersytet im. Kard.
S. Wyszyńskiego, Warszawa



Jak budować bez pomyłek?

„Fachowo, na czas, bez przepłacania
i wyważania otwartych drzwi – czyli co trzeba
wiedzieć planując i realizując inwestycje
budowlane w firmach rodzinnych”

Zapraszamy na spotkania firm rodzinnych, które poświęcimy
tematowi bezpiecznych inwestycji budowlanych. Przeznaczmy
dużo miejsca na dyskusję i wymianę doświadczeń, które są
najważniejsze!

Porozmawiamy o:

- Procesie inwestycyjnym
- Konstrukcjach budowlanych
- Pokryciach dachowych
- Bezpieczeństwie inwestycji
- Trendach w architekturze i ergonomii na świecie
- Wolności gospodarczej – Andrzej Sadowski – Centrum im. Adama Smitha

Zaplanowanych zostało 5 spotkań w różnych miastach Polski:

- 6 kwietnia Gdańsk (Olivia Business Centre)
- 27 kwietnia Poznań (Pekabex)
- 11 maja Kraków (Herbewo)
- 20 maja Warszawa (Blachy Pruszyński)
- 8 czerwca Warszawa (Ochnik Development)

LICZBA MIEJSC JEST OGRANICZONA, WIĘC NIE CZEKAJCIE ZBYT DŁUGO!

Wystarczy wypełnić formularz dostępny na naszej stronie
internetowej w zakładce Wydarzenia: www.firmyrodzinne.org/wydarzenia. Każde zgłoszenie będzie przez nas
potwierdzone.

Koszt spotkania: 90 zł netto/os.

W razie pytań lub wątpliwości prosimy o kontakt:
biuro@firmyrodzinne.org

20 maja

Bezpieczne inwestycje
budowlane, Warszawa,
Blachy Pruszyński



V

VI

VII

17-19 maja

VI Konferencja Naukowa-
Firmy Rodzinne, Łódź



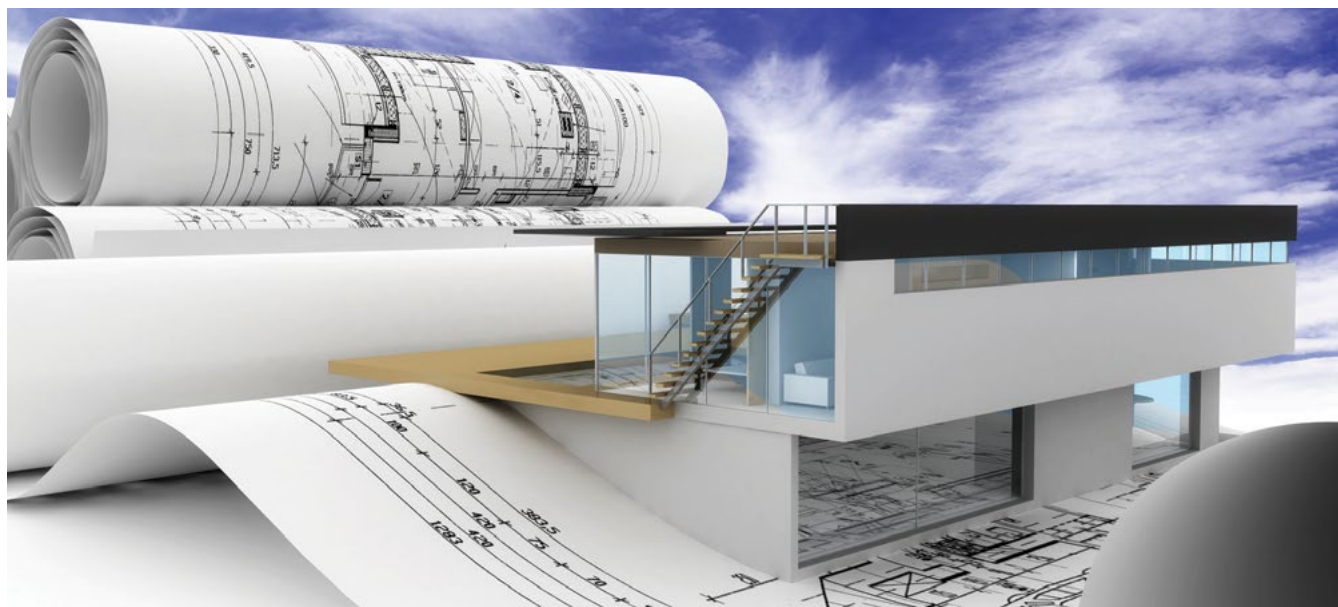
8 czerwca

Bezpieczne inwestycje
budowlane, Warszawa,
OCHNIK Development



27-31 lipca

Wakacje „Odkrywanie
szczęścia przez naturę”
w Puszczy Białowieskiej



PATRONAT



PARTNERZY SPOTKANIA



PARTNERZY ORGANIZACYJNI



Mieliśmy Marzenie... o Zdrowiu



Czy pamiętacie ...siebie i swoje firmy 25 lat temu? ...emocje, które towarzyszyły Wam, gdy je zakładaliście? ...co Was wówczas zmobilizowało do podjęcia decyzji o prowadzeniu biznesu?

Możemy się założyć, że byliście młodzi, odważni i pełni energii. Marzyliście o czymś swoim, o kawałku rzeczywistości, na którą będziecie mieli istotny wpływ.

Towarzyszyła Wam pasja i wiara w to, że możecie zbudować lepszą przyszłość dla siebie i Waszych rodzin.

Nie mieliście żadnych ograniczeń. Taka atmosfera panowała 25 lat temu, kiedy wraz z rozpoczęciem transformacji ustrojowej powstały polskie firmy rodzinne.

Dzisiejsze badania pokazują, że 80% przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MMSB jest wciąż zarządzane przez pierwsze pokolenie, czyli te same osoby, które założyły firmę. Jest to niewątpliwie fenomen polskiej gospodarki! Oznacza to, że o losach większości tych firm decydują ci sami kreatywni, odważni, przedsiębiorczy ludzie, którzy 25 lat temu postanowili zaryzykować.

NOWE TRENDY

Z pewnością, zauważyliście, że rzeczywistość wokół nas się zmienia, między innymi pojawił się pozytywny trend ku zdrowiu oraz dbaniu o dobrostan fizyczny i psychiczny. Aby nie szukać daleko, wystarczy porównać polskie ulice 10 lat temu i dziś. Przybyło rowerzystów, biegaczy, joginek, grup nordic-walking – to osoby, które nie tylko zainteresowały się zdrowym oraz aktywnym stylem życia, ale również wdrożyły spójne z tym zachowania. Telewizja pełna jest programów edukujących z zakresu zdrowego odżywiania, księgarnie wypełniły książki o zmianie stylu życia na zdrowszy. Coraz częściej zwracamy uwagę na to, co jemy, ile ważymy, wspólnie gotujemy i celebруем wspólne posiłki.

Pojawia się jednak pytanie, czy da się dbać o zdrowie i żyć zdrowo tylko po pracy, czyli po 16.00 lub 17.00? Czy nadgonimy w tym czasie pięć posiłków, pięć porcji warzyw, 30 minut aktywności fizycznej, systematyczne picie wody...?

Oczywiście, że nie. Ponieważ czas pracy stanowi integralną i ważną część naszego życia.

Warto więc również w pracy myśleć i działać prozdrowotnie, szukać sposobów na zwiększenie poziomu swojej energii i efektywności na długie lata.

FIRMY RODZINNE - INNOWATORZY

Zdajemy sobie sprawę z tego, że już dzisiaj w firmach rodzinnych są wprowadzane i istnieją ciekawe pomysły służące zdrowiu, dobremu samopoczuciu i lepszej jakości życia. Jako Fundacja Firm Rodzinnych tak jak Wy wierzymy w takie wartości jak: Zdrowie, Rodzina, Uczciwość.

Pragniemy przekuć je w nową rzeczywistość, która posłuży nam wszystkim przez pokolenia. Nasza Fundacja zainicjowała w Poznaniu Klaster – Zdrowa Firma Rodzinna, intensywnie pracujemy nad projektem pod tą samą nazwą.

Stworzyliśmy zespół, który ma kompetencje, by projekt był wartościowy i użyteczny dla całej społeczności firm rodzinnych.

Staliśmy się również częścią ogólnopolskiej inicjatywy, założonego w Łodzi Klastra Żyjmy Zdrowiej. Skupia on firmy, instytucje naukowe oraz organizacje pozarządowe, którym bliska jest troska o zdrowie i chęć działania w tym kierunku. Nie wyobrażamy sobie naszej pracy koncepcyjnej bez Waszego udziału.

Dlatego zwracamy się do Was – Rodzinnych z prośbą o podzielenie się Waszymi najlepszymi praktykami, działaniami i pomysłami. Napiszcie do nas o tym jak troszczycie się o zdrowie swoje i pracowników, jak budujecie kulturę i środowisko firmowe przyjazne zdrowiu.

Wasze przykłady mogą posłużyć, jako inspiracja dla innych rodzinnych. Chcemy, aby Wasze podpowiedzi i najlepsze praktyki mogły zostać wplecione w projekt Zdrowa Firma Rodzinna.

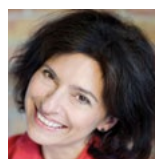
Dołączcie i dzielcie się z nami pomysłami na Facebooku **Zdrowa Firma Rodzinna** lub pisząc na mail: **zdrowie@firmyrodzinne.org**.

Poniżej opis zespołu – profile osób zaangażowanych w projekt Zdrowa Firma Rodzinna wraz z kluczowymi kompetencjami.



Rozpoznanie potrzeb Firm Rodzinnych i komunikacja z nimi

Katarzyna Gierczak-Grupińska - Fundacja Firm Rodzinnych



Motywacja do zmiany w kierunku work-life balance, działania profilaktyczne i zachowania prozdrowotne w miejscu pracy

Eleni Tzoka-Stecka, lekarz medycyny, health coach



Zdrowa komunikacja i relacje w miejscu pracy, przeciwdziałanie stresowi.

Magdalena Helman, Sylwia Szczepańska, Betterfield



Zdrowe odżywianie i aktywność fizyczna w pracy i nie tylko.

Barbara Fedorowicz

Cały zespół posiada doświadczenie trenerskie, coachingowe i organizacyjne w prowadzeniu projektów.

Jest nas już 400!

Przedstawiamy kolejne firmy, które dołączyły do grona rodzinnych z drzewkiem i otrzymały prawo do posługiwania się znakiem „Firma Rodzinna”.



Autosfera
Białopodlaska



Greinplast Sp. z o.o.
Krasne



Biodent Jankowiak Sp. j.
Poznań



Hotel Bartan
Gdańk



Biurex
Lublin



Hotel Wieniawa Sp. z o.o.
Rekowo Górne



Budocentrum Ostróda
Ostróda



Indyka Paweł Indyka
Katowice



Confpack
Łąka



Interchange Solutions Sp. z o.o.
Warszawa



Dental Medicenter
Warszawa



Kancelaria Finansowa Clear Sp. z o.o.
Warszawa



D.M.T. Sp. z o.o.
Pruszków



Kancelarie Chałczyńscy Sp. z o.o.
Kozienice



Dombal
Warszawa



KDM Sp. z o.o.
Porajów



Grast MTB Sp. z o.o.
Warszawa



KLS Sp. j.
Bytom



Konsorcjum Biuro Klub
Łomianki



P.W. Redis Kantorski Sp. j.
Toruń



KRAM BSH Sp. z o.o.
Sp. k.
Obrzycko



123 Przeprowadzki
Poznań



Miary i Wagi Sp. j.
Skarbimierz-Osiedle



REJS Sp. z o.o.
Rypin



Mimar Maria Głębocka
Ostrów Mazowiecka



SONPAP Kazimierz Sondej
Gdańsk



PFWiC FILA
Sztum



SYS Małgorzata Wróblecka-Sysiak.
Kamionka



P. H. SMYK Sp. j.
Suwałki



Szczęśniak Pojazdy Specjalne Sp. z o. o.
Bielsko-Biała



PHUW INTUR
Ciechanów



TelecomWORLD
Lublin



PROSTER Sp. z o.o
Brzesko



Zakład Produkcji Obuwia Lemigo
Grudziądz



Prywatne Przedszkole PIRACIKI
Suchy Las



Zakład Przetwórstwa Mięsnego JBB
Łyse



P.U.P.H. NIWA J.J. Niwa Sp. j.
Ropczyce

DOŁĄCZ lub POLEĆ:
www.firmyrodzinne.org/drzewko



PUTR Wodnik
Ustronie Morskie

Zastosowanie drzewka „Firma Rodzinna”

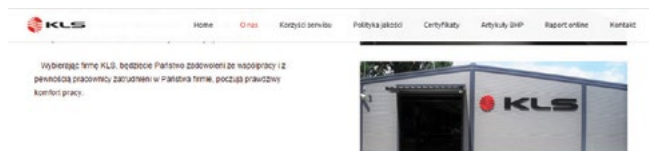


Prawo do używania znaku Firma Rodzinna ma już ponad 400 firm. Nie wszystkie jednak wykorzystują go w praktyce. Przykłady zastosowania znaku drzewka, pomogą to zmienić.

ATW DORADZTWO BIZNESOWE

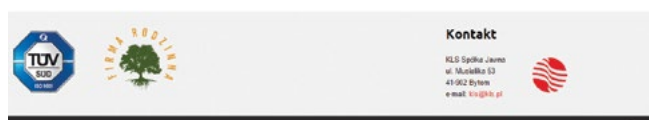


KLS



ELWICO

PROFESJONALNE WYPOSAŻENIE WARSZTATÓW SAMOCHODOWYCH
WWW.ELWICO.COM.PL



INTERCHANGE SOLUTIONS



RATUSZOWA



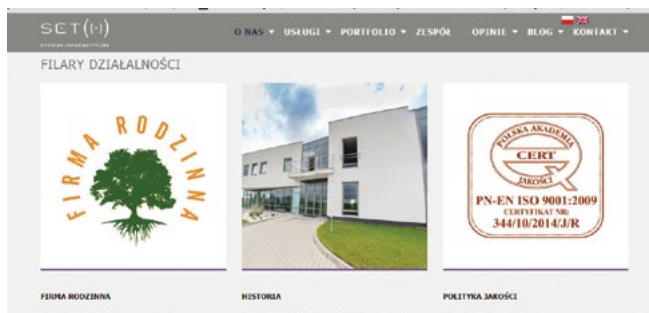
INTERHURT



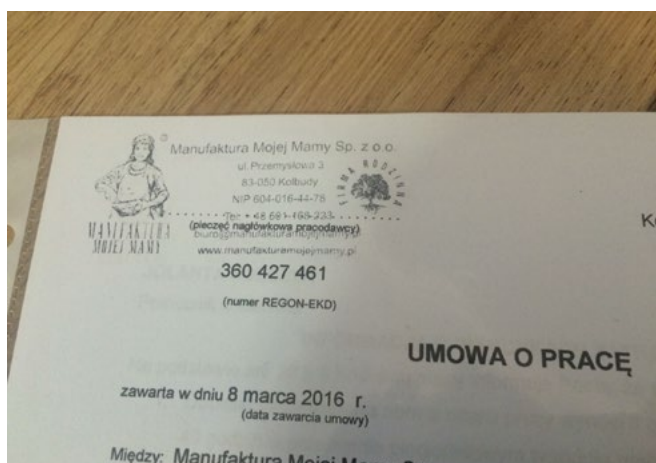
FIRMA MAJA



SYSTEMY INFORMATYCZNE SET(H)



MANUFATURA MOJEJ MAMY



RUBICON

RUBICON
Coffee & tea

KAWA BRANDOWANA

Prawdopodobnie najbardziej innowacyjne rozwiązanie marketingowe tego sezonu!

Wysoka elastyczność i szybka realizacja

Już od 35zł za kilogram!

Kreuj swoją markę

Kawa wypalana z pasją w tradycyjnych, bębnowych piecach

Zaskocz swoich kontrahentów niezwykłym podarunkiem!

PGN Rubicon Jakub Baumgart
Zołędowo, ul. Słoneczna 11
86-031 Osielsko
+48 533 322 901
@informacja@pgnrubicon.pl

www.pgnrubicon.pl www.facebook.com/rubiconpl plus.google.com/+Pgnrubiconpl

HOTEL BARTAN



Firma z dobrym widokiem na przyszłość

Od 25 lat z powodzeniem prowadzi firmę, która dzisiaj cieszy się mianem światowego wicelidera w swojej branży. Kontynuując cykl „Jak zaczynałem prowadzenie biznesu” rozmawiamy z Ryszardem Florkiem, właścicielem firmy rodzinnej FAKRO.

Małgorzata Stromczyńska: Dlaczego zdecydował się Pan założyć firmę specjalizującą się w produkcji okien dachowych?

Ryszard Florek: Chciałem zapłacić lukę, która w tej branży – na początku lat 90. – była obecna w naszym kraju. Okna dachowe wówczas w Polsce nie były stosowane, ponieważ nie było rodzimego producenta. Decyzję o tym, że moją przyszłość zwiążę z oknami dachowymi podjąłem w 1977 roku. Cały czas badałem jednak rynek i trendy występujące w Zachodniej Europie. W 1986 roku w tym celu powstał Zakład Stolarki Budowlanej „Florad”, który założyłem wspólnie z Jackiem Radkowiakiem. Zaryzykuję stwierdzenie, że w poprzednim systemie był to jeden z największych i najbardziej nowoczesnych zakładów prywatnych w Polsce. Kiedy w 1990 roku na polskim rynku pojawił się nasz największy konkurent, decyzja o produkcji okien dachowych została przyspieszona. W 1991 roku wraz ze współnikami: Krystyną Florek i Krzysztofem Kronenbergerem, powołaliśmy do życia FAKRO jako spółkę prywatną, opartą w 100% na polskim kapitale.

M.S.: Donald Trump powiedział kiedyś, że „Pasja jest absolutnie konieczna do osiągnięcia długotrwałego sukcesu jakiegokolwiek rodzaju”. A jakie cechy według Pana powinien posiadać człowiek, który chce zostać przedsiębiorcą?

R.F.: Zgadzam się z Trumpem, że pasja przyczynia się do osiągnięcia sukcesu. Ponadto trzeba mieć wizję i konkretną strategię na jej realizację. Droga do sukcesu jest długa i wyboista, dlatego trzeba być wytrwałym i zdyscyplinowanym. Ważne jest też z kim współpracujemy. Zespół zaangażowanych ludzi to skarb firmy.

M.S.: W tym roku FAKRO obchodzi jubileusz 25-lecia. Jak przez ten czas zmieniło się prowadzenie biznesu w Polsce? Jest lepiej czy gorzej?

R.F.: Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, gdyż prowadzenie biznesu to nie tylko produkowanie i sprzedawanie produktów, ale też kontakty z administracją publiczną, czasem szkodliwe i uciążliwe kontrole, postrzeganie przedsiębiorców przez społeczeństwo – pracowników, konsumentów – a w tej materii jest jeszcze bardzo dużo do zrobienia. Aby Polska mogła się dalej rozwijać, to kapitał społeczny, czyli zdolność do współpracy całego społeczeństwa w Polsce powinien być przynajmniej podobny, do tego jaki mają Amerykanie, Niemcy, czy Japończycy.



Ryszard Florek, FAKRO

M.S.: Często mówi się, że w czasach, gdy Pan zaczynał łatwiej było założyć firmę niż teraz. Zgadza się Pan z tym?

R.F.: Myślę, że z założeniem firmy nie było problemu ani wtedy ani teraz. Czasami myślę, że im trudniej założyć firmę, tym lepiej dla pracodawcy, bo jeśli sobie z tym poradzi, to przejdzie już pierwszą weryfikację. Co prawda wcześniej było łatwiej założyć i z sukcesem prowadzić firmę, ponieważ rynek był nienasycony. Teraz konkurencja wśród polskich firm jest coraz większa, rynek jest nasycony, to jeszcze istnieje nierówna walka z konkurencją zagraniczną.

M.S.: Niedawno ukazały się badania, które pokazały, że 25% przedsiębiorców nie podjęłoby powtórnie decyzji o założeniu firmy. A jak to jest w Pana przypadku?

R.F.: Nie ma motywacji do prowadzenia firmy jeśli nie ma równych szans konkurowania. W europejskim prawodawstwie ciągle niestety brakuje regulacji, które umożliwią równe szanse konkurowania firmom z „nowych krajów” Unii w stosunku do zagranicznych koncernów, które mają nie tylko ogromny kapitał, ale również duże korzyści z efektu skali. Zagraniczne koncerny z dużym kapitałem, wykorzystują to przeciwko takim krajom jak Polska. Co prawda



inwestują w Polsce, ale te inwestycje są bardziej po to, by ograniczyć rodzimą konkurencję, a niżeli po to, by były pożyteczne patrząc w dalszej perspektywie. Dziś 40% światowej produkcji okien dachowych jest zlokalizowane w Polsce lecz w Polsce pozostaje tylko 2% zysku wypracowanego w branży. Bierze się to głównie stąd, że zagraniczne koncerny zaniżają ceny na rynku polskim, aby ograniczyć rozwój rodzimych przedsiębiorców. W związku z tym przedsiębiorcy też jest trudno uzyskiwać określone zyski. Zresztą koncerny wyprowadzają do swoich rodzimych krajów nie tylko zyski na produkcji w Polsce. Również te wymagające wyższych kwalifikacji, lepiej płatne miejsca pracy, pozostawiają u siebie, robiąc z nas neokolonię Europy. Wielu inwestorów zagranicznych wchodzi do Polski, zaniża ceny na naszym rynku, po to, by ten rynek przejąć, a nas pozbawić szansy na pracę i rozwój. Rozwiązanie tej kwestii nie jest łatwe i wymaga współdziałania przedsiębiorców, polityków, ale również bardzo dużo do zrobienia mają konsumenci. Więcej na ten temat znajdziecie Państwo w raporcie „Wspólnie budujemy naszą zamożność, czyli dlaczego w Polsce zarabiamy 4 razy mniej niż w bogatych krajach Europy Zachodniej?”, dostępnym na stronie internetowej Fundacji Pomyśl o Przyszłości: www.pomysloprzyszlosci.org.

M.S.: FAKRO jest firmą rodzinną, założył ją Pan razem z żoną. W kontekście biznesowym dużo mówi się o plusach tego rodzaju przedsiębiorstw. Podkreśla się ich trwałość i solidność. Zauważa Pan to w kontaktach z kontrahentami?

R.F.: Na pewno prowadzenie firmy z rodziną to dodatkowy atut dla firmy, gdyż jest w niej większe zaufanie, większa motywacja i można patrzeć na firmę w dłuższej perspektywie. Myślę, że kontrahenci lepiej postrzegają firmy rodzinne niż firmy inaczej zorganizowane. Sieci kontaktów, które budujemy przez lata, rzeczywiście są trwałe

i solidne. Cieszy mnie, że nasi kontrahenci obdarzyli nas zaufaniem i są względem nas lojalni.

M.S.: Jakie wydarzenie na przestrzeni tych 25 lat działalności biznesowej szczególnie zapadło Panu w pamięć lub wywarło znaczący wpływ na prowadzenie Pańskiego biznesu?

R.F.: Nie ma jakiegoś jednego, czy dwóch wydarzeń, które chciałbym przytoczyć. Każdy nowy patent jest nadzieją na rozwój firmy. FAKRO ma ich prawie 140. Patenty powodują, że produkty są bardziej użyteczne dla klientów. Oczywiście dla FAKRO wejście na kolejne rynki jest wyzwaniem. W pamięci pozostają również liczne nagrody, które uzyskała zarówno firma jak i ja. Dwukrotnie otrzymaliśmy Nagrodę Gospodarczą Prezydenta RP, natomiast tytuł Przedsiębiorcy Roku w konkursie Ernst & Young na pewno też pozostał w pamięci.

M.S.: Czego można życzyć Panu i Pańskiej firmie – światowemu wiceliderowi w swojej branży – z okazji 25-lecia?

R.F.: Aby nasz kraj dalej mógł się rozwijać a w Unii Europejskiej obowiązywały zdrowe zasady konkurencji.



Małgorzata Stromczyńska

redaktor biuletynu / spotkania mentoringowe





Ile wart jest biznes, który zbudowałem?

Wstęp do cyklu artykułów, który pozwoli przedsiębiorcom zrozumieć i oszacować wartość ich firm.

Większość z Państwa zapewne zastanawia się, ile warty jest ich biznes. Przyczyny są różne. Jedni z Państwa prawdopodobnie myślą o sprzedaży swojego biznesu. Inni chcą ocenić, jaki wymierny efekt przyniosły lata mozolnego budowania firmy. Jeszcze inni otrzymali właśnie ofertę od potencjalnego wspólnika, który gotów jest dokapitalizować prowadzoną działalność. Jednak czy to już jest odpowiedni moment, aby sprzedać swoje przedsiębiorstwo? A może mimo wszystko poczekać i spróbować działać na szerszą skalę, by w przyszłości zarobić na sprzedaży jeszcze więcej?

Odpowiedzi na tytułowe pytanie można szukać na kilka sposobów, każdy z nich ma swoje uzasadnienie, przewagi ale też i ograniczenia.

Najbardziej intuicyjnym sposobem określania wartości przedsiębiorstwa jest obliczenie wartości majątku jakim ono dysponuje. Sposób ten rzadko jednak daje informację o rynkowej wartości firmy. Przedsiębiorstwo to mechanizm, który ma służyć zarabianiu pieniędzy, dlatego też wielu ocenia jego wartość na podstawie tego ile gotówki jest w stanie wygenerować. Pojawia się tutaj jednak dodatkowe pytanie - czy chodzi o to ile gotówki było w stanie wygenerować do tej pory czy będzie w stanie wygenerować w przyszłości?

Patrząc z jeszcze innej strony, wartością może być cena, jaką ktoś jest gotów zapłacić za dany biznes. Sytuacja analogiczna jak przy transakcji zakupu dzieła sztuki, ono nie ma obiektywnej wartości, a cenę kreują podobne transakcje z przeszłości oraz subiektywna ocena licytujących.

Dodatkowo, w ramach swojej działalności, przedsiębiorstwa tworzą pewną wartość dodaną, która jest wartością samą w sobie. Znak towarowy czy marka korporacyjna często stanowią wewnętrzne dobro pozwalające przedsiębiorstwu na wyróżnienie się wśród konkurentów. Efektem mozolnego, wieloletniego budowania zaufania wśród klientów i obecności na rynku może być zbudowanie rozpoznawalnej i cenionej w branży marki, która następnie może stać się przedmiotem sprzedaży lub licencji.

EMOCJE CZY LICZBY?

Część przedsiębiorców ma wyobrażenie dotyczące wartości spółki, którą stworzyli. Bardzo często opiera się ono na emocjach i wspomnieniach związanych z włożonym wysiłkiem, długimi latami ciężkiej pracy, radościami wynikającymi z osiągniętych sukcesów finansowych, stresami będącymi efektem nietrafionych decyzji i gorszych momentów w historii przedsiębiorstwa.

Wszystkie te elementy budują wśród właścicieli przekonanie, że ich dzieło życia – owoc kilkunastu, a czasem nawet kilkudziesięciu lat starań, jest bezcenne. W świecie biznesu jest jednak bardzo mało miejsca na sentymenty. W większości przypadków ustępują one miejsca chłodnym kalkulacjom. W związku z tym, niejednokrotnie próbując podejść do wyceny należy spojrzeć nieco chłodniej na wcześniejsze sukcesy, ambitne plany rozwoju czy czas poświęcony na opracowanie i wdrażanie ambitnych strategii. Często ważniejsze są bieżące i najbliższe wyniki finansowe – przychody, koszty, zyski, straty, marże, przepływy pieniężne czy nakłady inwestycyjne. Często nie oznacza jednak zawsze. W przypadku stabilnych i ugruntowanych biznesów historia ma bez wątpienia większe znaczenie.

Faza rozwoju, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, plany rozwoju oraz cel wyceny może w diametralny sposób zmienić perspektywę, z której patrzymy na przedsiębiorstwo i szacujemy jego wartość. Różnice te nie muszą być jednak problemem. Powinniśmy być jednak ich świadomi, wiedzieć kiedy i w jaki sposób zmienić perspektywę patrzenia i wykorzystać tą wiedzę dla własnych potrzeb.

PRZEDSIĘBIORSTWO JEST WARTE TYLIE ILE MOŻE WYGENEROWAĆ GOTÓWKI

Powyższe stwierdzenie jest podstawą jednej z najbardziej rozpowszechnionych metod wyceny, stosowanej w szczególności w przypadku przekształceń, wejścia nowego inwestora oraz sytuacji, kiedy właściciel chce poznać wartość w pełni uwzględniającą potencjał rozwoju firmy.

Oparcie wyceny na pojęciu zarobku czy przepływu pieniężnego pozwala określić dochodową wartość przedsiębiorstwa – wycena metodą dochodową.

Metoda ta opiera się na założeniu, że właściciel sprzedający swoją firmę w rzeczywistości oddaje nabywcy możliwość osiągnięcia w przyszłości zysków wynikających z prowadzenia dotychczasowej działalności operacyjnej. Będąc właścicielem w kolejnych latach, mógłby co roku osiągać zyski finansowe i wypłacać dywidendy. Wartość przedsiębiorstwa powinna być zatem sumą korzyści, jakie wynikają z prowadzenia biznesu po uwzględnieniu czynnika czasu i rozłożenia tych korzyści na przestrzeni wielu kolejnych lat.

W tym momencie pojawiają się jednak pytania:

- Jak długi okres czerpania korzyści wziąć pod uwagę?
- Czy te wzrosty są w ogóle pewne?
- A może kolejne lata okażą się trudniejsze niż się spodziewamy?

Powyższe pytania powstają zarówno w głowie właściciela, chcącego poznać możliwie precyzyjnie wartość jego biznesu, jak również w głowie potencjalnego nabywcy. Odpowiedzi oczywiście nie są proste, w kolejnym artykule naszego cyklu postaramy się na nie odpowiedzieć.

Warto jednak zaznaczyć, że w przypadku transakcji, strony często dochodzą do wniosku, że właściwym sposobem wyceny jest porównanie danej firmy do rynku.

CENĘ DYKTUJE RYNEK

W wielu przypadkach sprzedaż przedsiębiorstwa po cenie wynikającej ze wspomnianej wcześniej metody dochodowej jest trudne, ponieważ opiera się ona na potencjale i prognozach rozwoju spółki, które w przyszłości nie muszą się zrealizować. W momencie

sprzedaży swojego biznesu, w większości przypadków, oddajecie Państwo w obce ręce kierowanie przedsiębiorstwem. Wobec tego ryzyko niezrealizowania zakładanego poziomu zysków przenoszone jest na nabywcę. Dlatego też należy się spodziewać, że kupiec będzie chciał zapłacić mniej niż wynika to bezpośrednio z wyceny dochodowej. Z jego punktu widzenia, po uwzględnieniu wszystkich czynników ryzyka wartość spółki jest niższa.

Innymi słowy, tylko bardzo zdeterminowany kupiec będzie skłonny zapłacić kwotę bliską czy nawet wyższą niż szacowana wartość dochodowa. W większości przypadków nabywca oprze swoją wycenę na danych historycznych Państwa przedsiębiorstwa i porówna je z wynikami osiąganymi przez inne, podobne spółki.

Aby wiedzieć zatem jakiej oferty można się spodziewać od potencjalnego nabywcy należy znaleźć porównywalne przedsiębiorstwa, których wartość rynkowa jest już znana i odpowiednio zestawzić wyniki finansowe tychże z wynikami naszej spółki.

W jaki sposób wyszukać takie firmy i jak odnieść ich wartość do ceny Państwa biznesu opisujemy szczegółowo w ramach kolejnych odsłon naszego cyklu.

JAK WARTOŚĆ MAJĄTKU WPŁYWA NA WARTOŚĆ SPÓŁKI?

Wśród sporej części przedsiębiorców funkcjonuje przeświadczenie, że wartość firmy jest zbieżna z wartością posiadanego majątku. W praktyce, w większości przypadków wycena bazująca wyłącznie na wartości majątku spółki (wycena majątkowa) jest jednak najniższą w porównaniu z wyceną rynkową i dochodową, stanowiąc tym samym dolną granicę przedziału wartości. Gdyby było inaczej, zwyczajnie nie byłoby ekonomicznego uzasadnienia do prowadzenia działalności gospodarczej. Bardziej opłacalnym byłoby spieniężenie majątku niż uzyskiwanie za jego pomocą dochodów, których wartość byłaby równa kwocie, jaką można uzyskać ze sprzedaży.

Dodatkowo, patrząc na swoje przedsiębiorstwo, należy pamiętać, że z punktu widzenia inwestora zainteresowanego danym biznesem najważniejsze są elementy bezpośrednio wpływające na możliwość prowadzenia działalności operacyjnej. W związku z tym, dla potencjalnego inwestora składniki majątku, które nie są wykorzystywane do podstawowej działalności mogą być warte zdecydowanie mniej niż wynikałoby z ich wartości rynkowej. Dlatego też istotnym jest, aby przedsiębiorcy mieli pełną świadomość jaka część majątku faktycznie przyczynia się do generowania przychodów. W innym przypadku ich subiektywna ocena wartości przedsiębiorstwa będzie wyższa w odniesieniu do oceny nabywcy. W takich sytuacjach warto zastanowić się czy opłaca zgodzić się na pewne dyskonto w wycenie wartości majątku nieoperacyjnego i sprzedać go łącznie ze zbywanym przedsiębiorstwem, czy jednak podjąć próbę niezależnej sprzedaży tych elementów, które z perspektywy inwestora są mniej atrakcyjne.

Niemniej jednak, część z tych przedsiębiorców, którzy patrzą na swoje biznesy przez pryzmat majątku ma rację. W niektórych bowiem sytuacjach wartość przedsiębiorstwa determinowana jest w głównej mierze przez majątek, którym spółka może dysponować. Przykładem mogą być sytuacje, w których działalność spółki jest nierentowna lub przedsiębiorstwo nie zamierza kontynuować swojej działalności. Są to jednak wyjątkowe i niezbyt często spotykane przypadki. Analizując aktywa jakimi dysponuje spółka nie można jednocześnie pominąć aktywów niematerialnych.



PRZEDSIĘBIORSTWO JEST WARTE WIĘCEJ, GDY POSIADA UNIKALNE ZASOBY W POSTACI WARTOŚCI NIEMATERIALNYCH I PRAWNYCH

Podobnie jak w przypadku majątku trwałego, aktywa niematerialne pomagają w generowaniu przychodów oraz zysków. Czy firma Coca-Cola byłaby warta tyle samo gdyby nie wypromowała charakterystycznej międzynarodowej marki? Być może to właśnie jej znak towarowy wraz z recepturą to te dwa elementy, które w największym stopniu stanowią o wartości przedsiębiorstwa. Moce wytwórcze są tu prawdopodobnie czynnikiem wtórnym.

Podobnie rzecz się ma z markami o dużo mniejszej rozpoznawalności i zasięgu niż Coca-Cola. Są one istotnym elementem wspomagającym sprzedaż, a w konsekwencji wartość spółek. Znaki te same w sobie również posiadają własną wartość. Należy się zatem zastanowić czy marka, czy też marki, które wykorzystujecie Państwo w swojej działalności również nie powodują, że klienci częściej sięgają po Państwa produkty niż po towary sprzedawane przez konkurentów. Jeśli tak, to warto sprawdzić, ile warty jest taki znak towarowy. Z jednej strony, bez wątpienia stanowi on w jakimś stopniu o wartości Państwa przedsiębiorstwa, a z drugiej może sam w sobie stanowić przedmiot transakcji.

Podobnie ochrona patentowa rozwiązań zastosowanych w produktach, nowoczesnej linii technologicznej lub wyszukanego wzoru użytkowego. Każde z tych aktywów może stanowić istotny element budujący wartość Państwa biznesu.

Jesteśmy przekonani, że oceniając wartość swojego przedsiębiorstwa powinniście być Państwo świadomi jak mocnymi aktywami niematerialnymi dysponujecie. Dlatego też czwarty artykuł naszego cyklu poświęcimy tej tematyce.

CZY PRZEDSIĘBIORSTWO BĘDZIE WARTE WIĘCEJ W PRZYSZŁOŚCI?

Przychody, generowane zyski i przepływy pieniężne, majątek, wartości niematerialne i prawne oraz zestawienie z innymi graczami na rynku- wszystko to wpływa na wartość przedsiębiorstwa w danym momencie. Z biegiem czasu zmienia się jednak zarówno otoczenie jak również sama spółka. Jej wartość zmienia się wraz z przechodzeniem do kolejnych faz rozwoju. Wyceny spółek w fazie wzrostu różnią się od tych, które są już w fazie dojrzałości. W tym

kontekście, jeśli zaczniecie Państwo zastanawiać się nad wartością lub rozważać sprzedaż swojego przedsiębiorstwa, powinniście zastanowić się, czy to już jest odpowiedni moment do wyjścia. Czy ewentualne pozostanie w spółce i dalszy trud związany z rozwojem działalności zostanie wynagrodzony w wystarczającym stopniu dzięki osiąganym w kolejnych latach wynikom finansowym.

Ostatni artykuł naszego cyklu poświęcony będzie właśnie poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, w jakim momencie rozwoju i dlaczego warto rozważyć sprzedaż firmy.

Rozpoczęty niniejszym artykułem cykl ma na celu, z jednej strony unaocznic Państwu czynniki wpływające na wartość Państwa biznesów, a z drugiej strony pomóc zrozumieć metody oszacowywania wartości oraz przesłanki dlaczego i w jaki sposób inni mogą szacować wartość Państwa przedsiębiorstwa. Mamy nadzieję, że wiedza ta przyczyni się do świadomego kształtowania i kontrolowania wartości Państwa biznesów. Jesteśmy przekonani, że będzie ona przydatna zarówno w podejmowaniu kolejnych decyzji inwestycyjnych, jak również podczas rozmów z potencjalnymi inwestorami czy nabywcami, jeśli dojdziecie Państwo do etapu sprzedaży firmy.

Artykuły ukazywać się będą w kolejnych numerach biuletynu, a pierwszy z nich poświęcony będzie wycenie metodą dochodową. Zachęcamy do lektury.



Anatol Skitek

senior manager, Grant Thornton



Tomasz Mleczak

specjalista, Grant Thornton



Małgorzata Kaczmarczyk

specjalista Grant Thornton



Grant Thornton
An instinct for growth™



Klucz do sukcesu to nie informacje, to ludzie

Pierwsze w Polsce i jedno z pierwszych w Europie Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego, umożliwiające firmom lepszą kontrolę kosztów personalnych, bardziej efektywne zarządzanie personelem, a także ocenę opłacalności inwestycji rozwojowych, jest już dostępne. Dlaczego warto z niego skorzystać?

Wyobraź sobie, że przechadzasz się po wielkim mieście. Po drodze mijasz mnóstwo reklam, z których dowiadujesz się, że akurat ten napój cię uskrzydli a jeszcze inny orzeźwi, a w tym ubraniu będziesz wyglądał szalowo.

Dobra, myślisz, ale jednocześnie zadajesz sobie pozornie naiwne pytanie: czy to wystarczy, aby być na topie, tak jak wszyscy inni? Zaraz, zaraz.... Wszyscy – czyli kto?

Jeżeli nachodzą Cię podobne refleksje, to jesteś na dobrej drodze do realizacji własnych pomysłów. Pozostaje jeszcze tylko omówić kolejne hasło, z którym się niejednokrotnie spotkałeś – inwestycja w kapitał ludzki – odmieniane na wszelkie sposoby.

Dlaczego akurat inwestycja w kapitał ludzki? Jak to zmierzyć? Czy jest to możliwe?

Odpowiedź na powyższe pytania można by było zacząć od momentu powstaniu świata, ale my znacznie skrócimy ten czas.

Załóżmy, że jesteś przedsiębiorcą. Wszelkie działania związane z rozwojem firmy, zaistnieniem na rynku i osiągnięciem efektu

skali masz już za sobą. Nie działasz „po omacku”, wyznaczyłeś firmie konkretne cele, wszystkie procesy zostały usystematyzowane, wszystko odbywa się zgodnie z procedurami, klienci składają zamówienia. Tylko jest jedno ale... Cały ten spokój może doprowadzić do „skostnienia” firmy i w konsekwencji utraty pozycji na rynku. Firmy, które nie poddają się tej fazie, cały czas są „świeże”, a pojawiające się w nich innowacyjne pomysły są wdrażane w życie. Znowu powstaje pytanie – kto to robi?

Odpowiedź jest prosta – ludzie – czyli kapitał ludzki. Tylko co to dokładnie znaczy?

Wyobraź sobie, że zlecasz grupie ludzi rozstawienie namiotu. Część z nich będzie skoncentrowana na wizji gdzie ten namiot ustawić, czemu on będzie służył, jak go będzie można wykorzystać, czy faktycznie może być tylko namiotem.

Inni zabiorą się od razu za pracę, będą składali maszty, naciągali linki, rozpościerali tropik, jeszcze inni będą dostarczali poszczególne elementy i sprawdzali ich zgodność z instrukcją.

Proszę bardzo. Taka prosta czynność, a ile różnych talentów

i predyspozycji się ujawniło. To właśnie jest nasz kapitał ludzki i od tego jak nim zarządzamy (ile na jego temat wiemy) – będzie zależał rozwój wewnętrznej przedsiębiorczości, jak i samego przedsiębiorstwa.

„KIEDY BRAKUJE NAM WIZJI, GONIMY ZA ILUZJĄ”

Powyższy obraz uzupełnijmy jeszcze kilkoma danymi. Obecnie przeciętny przedsiębiorca 70% swojego czasu spędza jako wykonawca, 20% jako menadżer, natomiast 10% jako wizjoner. Zwróćmy uwagę, że to właśnie od wizjonera wychodzą innowacyjne pomysły, to wizjonerzy starają się kreować rzeczywistość.

Dla przykładu podajmy kilka faktów z życia Henrego Forda.

Ford wkroczył w gorący okres rozwoju motoryzacji, gdy na rynku działało już wiele firm o podobnym profilu. Któregoś dnia stwierdził, że produkowane przez niego auto powinno być dostępne dla wszystkich obywateli amerykańskich (taką właśnie miał wizję, którą przekazał swoim menadżerom oraz robotnikom). W wyniku podjętych działań wkrótce uruchomiono pierwszą taśmę produkcyjną i trzymianowy dzień pracy. Dzięki temu Ford był w stanie zredukować cenę i uczynić auto dostępne dla amerykańskich robotników (zgodnie ze swoją wizją).

Można? Można.

Na przykładzie fabryki Forda dotykamy tzw. wewnętrznej przedsiębiorczości – gdzie pojawia się wizja, są zbierane pomysły, a następnie przekazywane do realizacji ludziom. W podejściu tym istotą jest wolność zarządzania zasobami, elastyczność w sposobie dojścia do celu, możliwość konsultowania się (wewnątrz i na zewnątrz). Innymi słowy zadaniem jest osiągnięcie celu, bez tłumaczenia - jak to zrobić (oczywiście przy zachowaniu obowiązujących wartości, norm etycznych). O kolejnych krokach będzie decydowała inicjatywa oddolna.

NARZĘDZIE DO POMIARU KAPITAŁU LUDZKIEGO

Jednak nawet najlepszy wizjoner nie wie wszystkiego o swojej firmie. Ma jednak świadomość, że są sposoby, narzędzia i metody, by tę wiedzę pozyskać.

Wyniki badań prowadzonych w ramach projektu „Kapitał Ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” (2013) wskazały że 56% ankietowanych dokonuje analiz kapitału ludzkiego, natomiast 43% przedsiębiorstw nie podejmuje w ogóle takich działań.

Ponadto liczna grupa firm nie zna narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego lub wskazuje na istnienie barier ograniczających ich powszechność. Należą do nich zbyt wysokie koszty przeprowadzenia pomiaru lub brak wykwalifikowanych pracowników. Tworzy się z tego istny labirynt problemów nie do rozwiązania. Ale czy na pewno?

Odpowiedzią na tak zadane pytanie jest Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego (NKL). Aplikacja stworzona do potrzeb polskiego rynku, umożliwiająca faktyczny pomiar wartości zasobów personalnych przedsiębiorstwa.

Dzięki NKL:

- Dokonasz diagnozy kapitału ludzkiego swojego przedsiębiorstwa.
- Zmierzysz wartość kapitału ludzkiego swojej firmy, dowiesz się jaki ma wpływ na funkcjonowanie i politykę rozwoju Twojego przedsiębiorstwa.

- Wzbogacisz swój dział kadr/HR w kompetencje umożliwiające planowanie strategiczne rozwoju kapitału ludzkiego w powiązaniu z krótko- oraz długoterminowymi celami firmy.

- Będziesz mógł lepiej kontrolować koszty personalne.

- Poznasz mocne strony oraz szanse rynkowe swojej firmy w formie raportu dedykowanego akcjonariuszom oraz potencjalnym inwestorom.

- Dowiesz się, czy podjęte przez Ciebie projekty dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego w Twojej firmie przyniosły rezultaty

SKĄD MOŻNA POBRAĆ NARZĘDZIE DO POMIARU KAPITAŁU LUDZKIEGO?

Narzędzie jest udostępniane przedsiębiorstwom do bezpłatnego pobrania i korzystania na zasadzie wolnej licencji Creative Commons. Zostało ono opracowane w trzech formach dedykowanych dla małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. Po wprowadzeniu danych dotyczących:

- struktury zatrudnienia,
- informacji opisujących system zarządzania kapitałem ludzkim oraz danych finansowych

NKL oblicza wskaźniki kapitału ludzkiego w podziale na wskaźniki kosztowe, czasowo-ilościowe, wydajności i jakościowe oraz wskaźniki kapitału intelektualnego wraz z ich interpretacją.

Dodatkowo Narzędzie jest wyposażone w moduł do badań ankietowych pracowników, który pozwala na gromadzenie i analizowanie ich opinii w następujących obszarach:

- satysfakcja i zaangażowanie pracowników,
- kultura organizacyjna,
- kompetencje,
- relacje interpersonalne,
- zarządzanie wiedzą.

Narzędzie łączy w sobie podejście charakteryzujące metody finansowe i jakościowe w kompleksowej i prostej do zastosowania formie.

Wszelkie informacje dotyczące NKL i jego pobrania znajdują się na stronie internetowej: nkl.parp.gov.pl

Tekst powstał w oparciu o badania Bilansu Kapitału Ludzkiego realizowane przez PARP oraz refleksje z konferencji „Mierzyć to co niemierzalne. Pomiar kapitału ludzkiego w praktyce firm”, która odbyła się 5 listopada 2015 roku w Hotelu Radison Blu Sobieski w Warszawie.

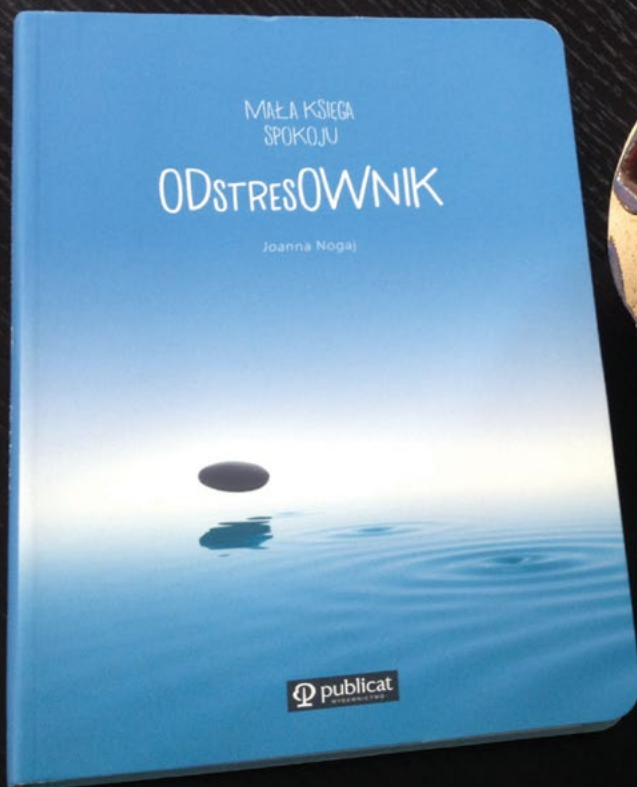
Cezary Kielan

audytor wewnętrzny PARP

Justyna Nosko

starszy specjalista PARP





Ze stresem obchodź się uważnie

Czy w codziennym zabieganiu i pośpiechu możliwe jest osiągnięcie spokoju? Głowę zaprzatają nam kredyty i kolejne cele zawodowe, czas zabiera praca po kilkanaście godzin na dobę, wychowanie dzieci, kursy doszkalcające, ciągłe podróże służbowe, korki, wielkomiejski zgiełk.

Żyjemy w czasach ciągłych zmian, co może rodzić niepewność i stres. Stres, mimo, że może być powodowany zewnętrznymi okolicznościami, w dużej mierze zależy od nas. Można powiedzieć, że liczy się nie tyle stresująca sytuacja, ale to jak sobie z nią radzimy.

Istnieje wiele metod pomagających zredukować stres. Jedną z nich jest uważność (ang. Mindfulness). To prosta i skuteczna metoda, którą może stosować każdy z nas w każdym momencie swojego życia.

Uważność to trening umysłu oparty na ćwiczeniach oddechowych, medytacjach, pracy z myślami, ciałem i emocjami.

To nauka skupiania uwagi na aktualnym doświadczeniu i pełna świadomość chwili. Rozwijanie uważności daje wiele mierzalnych i udowodnionych naukowo korzyści takich jak:

- redukcja stresu, poczucie relaksu, lepsze radzenie sobie z emocjami, poprawa samopoczucia, odprężenie, wzrost energii, lepsza koncentracja i kreatywność.

Najbardziej popularnym treningiem opartym na uważności jest MBSR (ang. Mindfulness Based Stress Reduction) czyli program redukcji stresu oparty na uważności. Jego skuteczność doceniana jest na całym świecie i stosowany jest on zarówno w biznesie, jak i w edukacji czy w służbie zdrowia.

Warto się zainteresować tematem uważności i dzięki niej wprowadzić więcej spokoju, radości i równowagi do swojego życia. Można zacząć od lektury „ODstresOWNIKA. Małej Księgi Spokoju” to książka napisana przez Joannę Nogaj - psychologa i trenera uważności i MBSR, w której zawarte jest mnóstwo porad i inspiracji pomagających żyć uważnie.



Joanna Nogaj

autorka książki „Mała księga spokoju - Odstresownik”

Trzy codzienne globalne marki rodzinne

Są produkty i marki, z którymi stykamy się praktycznie codziennie, choć nie zawsze pamiętamy lub zdajemy sobie sprawę, że są one związane z firmami rodzinnymi. Być może dlatego, że w dalszym ciągu bardzo często kojarzymy je z małymi lub średnimi firmami o lokalnym lub krajowym zasięgu. Tymczasem trzeba pamiętać, że firmy rodzinne to również światowe potęgi, zaliczające się do największych graczy w swoich branżach.

RODZINA SPOD ZNAKU TRZECH GWIAZD

Ponad 7 mln osób w Polsce nosi przy sobie smartfony Samsunga. I pewnie niewiele z nich zdaje sobie sprawę z tego, że koreański supergigant to firma zarządzana od samego początku przez rodzinę Lee. Obecnie w firmie pracuje drugie i trzecie pokolenie potomków założyciela: syn oraz troje wnucząt.

Założyciel, Lee Byung-Chull, pochodził z dużej rodziny właścicieli ziemskich z okręgu Uiryeong. W 1938 roku przeprowadził się do największego w regionie miasta Daegu, gdzie otworzył małą firmę, która handlowała warzywami i makaronem własnej roboty. Nazwa firmy to w dosłownym tłumaczeniu „trzy gwiazdy”. Zgodnie z tradycją koreańską, trzy oznacza potężną liczbę, mnogość, a gwiazdy z kolei symbolizują coś wiecznego. Starsi czytelnicy Biuletynu mogą pamiętać logo Samsung z trzema gwiazdami, bowiem zostało ono zastąpione tym, które znamy dzisiaj, dopiero w 1992 roku.

W początkowym okresie firma trzymała się pierwotnego obszaru działalności, natomiast z biegiem lat wkraczała na kolejne rynki. Elektronika, z której Samsung jest obecnie najbardziej znany, pojawiła się w obszarze zainteresowań firmy w latach 60. XX w. Produkcją elektroniki użytkowej zajmuje się Samsung Electronics – największa firma w konstelacji około 70 podmiotów należących do grupy kontrolowanej przez rodzinę Lee.

Rodzina Lee została w minionym roku sklasyfikowana przez Forbes Asia na pierwszym miejscu w rankingu dynastii biznesowych. Jej łączny majątek został oszacowany na 26,6 mld USD (24,3 mld

EUR). W profilu rankingowym magazyn podaje, że co najmniej 15 członków rodziny Lee zarządza bezpośrednio 55 biznesami z grupy, której przychody ze sprzedaży wynoszą 335 mld USD. To piąta część koreańskiego eksportu i około 22% jej produktu krajowego brutto. Dla porównania, będzie to ok. 60% polskiego PKB.

Duża grupa – konglomerat firm działających w różnych branżach, ale kontrolowanych przez jedną rodzinę to charakterystyczny model koreański, noszący nawet swoją własną nazwę – „chaebol”. Samsung jest największym z nich. Innymi znanymi przykładami są LG oraz Hyundai.

SAMOCHÓD DLA NARODU

Tak dosłownie należałoby tłumaczyć nazwę motoryzacyjnego giganta z siedzibą w niemieckim Wolfsburgu. Jak się okazuje – nie tylko dla jednego narodu. Jako drugi największy na świecie producent samochodów jest wiodącym dostawcą prawdopodobnie w większości spośród 153 państw, gdzie sprzedawane są samochody marek należących do grupy Volkswagen.

W Polsce, w minionym roku zarejestrowano najwięcej samochodów Skoda i VW, czyli marek należących do portfela niemieckiego giganta. Jest jednak jeszcze jeden ciekawy fakt, który sprawia, że warto pochylić się nad Volkswagen Group. Mianowicie – struktura własności. Volkswagen jest bowiem równocześnie firmą rodzinną i firmą państwową. Co więcej – nie był założony przez rodzinę, a firmą rodzinną został w trakcie swego istnienia i jest to raczej świeża historia.

Volkswagen zawdzięcza swoje powstanie nazistowskiemu rządowi Niemiec, z którego inicjatywy w 1938 r. założona została fabryka „samochodów dla narodu” – czyli Volkswagenów Typ 1, znanych u nas jako garbusy. Model został zaprojektowany przez Ferdynanda Porsche, którego potomkowie kontrolują obecnie Porsche Automobil Holding SE, największego udziałowca współczesnego Volkswagena.

Zanim jednak Volkswagen stał się firmą rodzinną, musiało dojść do szeregu zdarzeń, rozpoczętych w 2007 r., kiedy rozpoczęła się restrukturyzacja Porsche. Utworzone zostały wówczas dwa podmioty – Porsche AG, biznes zajmujący się produkcją luksusowych samochodów sportowych oraz Porsche SE – holding, za pośrednictwem którego rodziny Porsche i Piech zarządzają posiadanymi biznesami.

Od roku 2008 przebiegały równocześnie dwie operacje związane z próbą objęcia kontroli nad Porsche i Volkswagenem. W jedną z nich zaangażowani byli managerowie Porsche AG, podczas gdy



Sklep firmy Samsung



Fabryka Volkswagena w Wolfsburgu

druga to już ustalenia między Porsche SE, Volkswagen AG oraz rządem Dolnej Saksonii przy udziale emira Kataru.

Finał historii jest taki, że managerowie Porsche AG odpowiadają przed sądem za próbę manipulacji kursami akcji Porsche AG i Volkswagen AG. Fabryka samochodów Porsche AG została przejęta przez Volkswagen AG, a jednocześnie holding Porsche SE objął większościowy pakiet w Volkswagen AG. Formalnie więc Porsche stało się jedną z marek w Volkswagen Group, natomiast rodziny Porsche i Piech za pośrednictwem holdingu sprawują kontrolę nad grupą.

Aktualnie Porsche SE posiada 50,73% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy VW. Drugim największym udziałowcem jest Państwo Związkowe Dolna Saksonia z rządem w Hanowerze – posiada 20% głosów. Qatar Holding dysponuje 17-procentowym pakietem. Pozostałe 12,3% głosów to akcjonariat rozproszony.

DYNASTIA LEPSZA NIŻ W SERIALU

Trzecia marka codzienna, o której mowa w tytule tego artykułu to Auchan, choć wypadałoby powiedzieć o konstelacji marek, które są w posiadaniu członków rodziny Mulliez z Roubaix położonego niedaleko Lille w Północnej Francji. Jednak Auchan to sam początek historii ogromnej rodziny – prawdopodobnie najbardziej majątnej w Europie, co zawdzięcza również swojej liczebności. Obecnie rodzina liczy około 800 członków.

Mulliez to rodzina wywodząca się od pary przemysłowców tekstylnych – rodziców Gerarda Mulliez, założyciela Auchan. Miał on dziesięcioro rodzeństwa, między które rozdzielono spory jak na ówczesne czasy majątek rodziców. Ustalono przy tym zasadę, że rodzina chroni swojego majątku jako ogółu i stara się go nie wyprowadzać na zewnątrz.

Początkowe ustalenia przerodziły się w konstytucję, która w szczegółowy sposób opisuje sposób funkcjonowania rodziny w obszarze biznesowym, jak relacjonuje Bertrand Gobin, autor artykułów poświęconych rodzinie Mulliez. Jest to chyba jedyny z dziennikarzy i publicystów, którzy nie są na cenzurowanym u Mulliez. Sprawami rodziny interesowało się do tej pory co najmniej kilkunastu poważnych francuskich dziennikarzy i większość z nich toczy z Mulliezami spory prawne w sądzie lub poza nim, związane z publikacjami, które stworzyli na temat rodziny.

Model funkcjonowania konstelacji rodzinnych firm należących do Mulliez opisał Morten Bennis, profesor w INSEAD,

wyspecjalizowanej szkole, kształcącej w zakresie rodzinnej przedsiębiorczości. Celowo nie piszę o grupie, bowiem jedną z zasad tej rodziny jest, aby biznesy będące w posiadaniu rodziny nie były ze sobą powiązane kapitałowo. To wiąże się z innymi regułami rządzącymi funkcjonowaniem rodziny w biznesie.

Istnieje konkretny podział między biznesy operacyjne a rodzinny fundusz inwestycyjny typu private equity. Udziały w funduszu mogą posiadać tylko spadkobiercy rodziców Gerarda Mulliez w linii prostej. Fundusz utrzymuje się ze środków przekazywanych mu przez biznesy operacyjne, ale ma nad nimi zwierzchność. Aby otworzyć w rodzinie nowy biznes, trzeba spełniać określone warunki: ukończyć studia ekonomiczne lub prawnicze, pracować i awansować w firmie ojca lub kuzyna, a następnie uzyskać pozytywną akceptację pomysłu przez rodzinny fundusz inwestycyjny. Właśnie w taki sposób powstały kolejne po Auchan biznesy rodziny Mulliez: Saint Maclon (założyciel Gonzague Mulliez), Decathlon (Michel Leclercq), Kiabi (Patrick Mulliez). W skład rodzinnej konstelacji wchodzi również znane w Polsce Norauto, Pimkie, Leroy Merlin, Bricoman, Flunch, OBI.

Co najmniej raz na cztery lata wszyscy członkowie rodziny spotykają się w kolebce dynastii – w mieście Roubaix, aby obradować. Mieszkańcy miasteczka uśmiechają się i mówią, że to ich konklawe. I pewnie mają sporo racji, bo wpływ rodziny na otoczenie jest ogromny. Sam Auchan zatrudnia ponad 300 tys. pracowników na świecie i każdego dnia obsługuje w swoich sklepach ponad 2 mln klientów.



Hipermarket Auchan

Rodzina Mulliez od dziesięcioleci realizuje się w biznesie wbrew teorii efektu skali, bez konsolidacji. Obracają między sobą akcjami rodzinnych spółek w taki sposób, aby udziały nie wypłynęły poza rodzinę. Próżno szukać danych o skumulowanym majątku rodziny. Jej członkowie nie afiszują się bogactwem i niechętnie odpowiadają na zaproszenia do rankingów. Prestiżowy magazyn francuski Challenge oszacował wartość aktywów będących w posiadaniu rodziny Mulliez na 21 mld EUR czyli tylko nieco mniej od rodziny Lee, o której pisałem wyżej.



Konrad Bugiera

rzecznik prasowy Fundacji Firmy Rodzinne



KONRAD BUGIERA
DORADZTWO KOMUNIKACYJNE

Walka o czas, czyli dopóki czas macie, dobro czyńcie

Czas robi swoje. A Ty człowieku? Niezwykle przenikliwie i aforystycznie zadał pytanie Stanisław Jerzy Lec. Równie dobrze można to pytanie postawić każdemu nowemu rządowi. Czas jest najlepszą miarą, skoro jest dostępny na tych samych zasadach każdemu, kto bierze się do rządzenia.

Po stu dniach dokonuje się pierwszej oceny aktywności rządu, której punktem odniesienia jest co najwyżej aktywność poprzedniej władzy. Porównywanie dokonań rządzących wyłącznie w warunkach krajowych, podczas gdy Polska jest także m.in. w Unii Europejskiej czy OECD, jest niewystarczające.

Co roku ogłaszane są najróżniejsze rankingi dokonań państw - a w rzeczywistości ich rządów - w poszczególnych dziedzinach. Te klasyfikacje są niczym innym, jak miarą jakości rządzenia, dla której odniesieniem są warunki panujące w innych państwach w tym samym czasie. Tak jak firmy konkurują jakością swoich produktów i usług, tak też rządy podlegają tej prawidłowości. Obywatele głosują nie tylko swoimi pieniędzmi, wybierając określoną markę, ale też mają coraz większą łatwość „głosować nogami” na te kraje, w których jakość rządzenia przekłada się również na dostępną dla każdego jakość życia. Nie dotyczy to jedyne w swoim rodzaju kraju, czyli Korei Północnej.

Na przykładzie nie tylko Korei Północnej widać zależności, że im mniej wolności gospodarczej w danym państwie, tym więcej korupcji i szarej strefy, a mniej tzw. innowacyjności oraz dobrobytu.

Wolność gospodarcza w praktyce oznacza możliwość odniesienia sukcesu w jak najkrótszym czasie dzięki umiejętnościom i służeńiu na rynku innym. Celem rządu powinno być zatem umożliwienie obywatelom osiągnięcia sukcesu bez zbędnej zwłoki i formalności. Z tego też bierze się konkurencyjność narodowych produktów i usług. Jeżeli możemy szybciej, bez biurokratycznej mitręgi i związanymi z nią kosztami wyprodukować albo świadczyć usługi nie tylko taniej, ale w krótszym czasie, to zdobędziemy dla siebie więcej rynku.

Polscy przedsiębiorcy nie potrzebują wezwań, żeby ich firmy były bardziej innowacyjne i globalne. Jeżeli rząd ma taką polityczną potrzebę, aby było więcej firm globalnych z polskimi korzeniami, to powinien też porównać warunki z innymi krajami, w których takich firm jest więcej. Nie musi nawet tracić na to dodatkowego czasu, bo międzynarodowe instytucje od dawna to robią. Po ogłoszeniu rankingu, z którego wynika, że w Danii liczba procedur związanych z uzyskaniem pozwolenia na budowę wynosi 7 i 64 dni, powinno mieć miejsce nadzwyczajne posiedzenie rządu i parlamentu. Dlaczego w Niemczech podłączenie energii elektrycznej zabiera 28 dni, a w Polsce 133 dni, przy średniej dla Afryki 130 dni?

Obywatele mają prawo zakładać, że zarówno rząd, jak i parlament bardzo chcą, aby w Polsce było lepiej niż w Danii, Niemczech czy innych krajach. Nikt z rządzących nie powie, że w Danii mniej dba się o sprawy środowiska naturalnego i interes społeczny, bo w przeciwieństwie do naszego kraju jest tam mniej procedur i dni,

po których można zacząć budować. Skoro Dania jest przykładem kraju o estetycznej architekturze i ładzie przestrzennym, to co stało do tej pory na przeszkodzie, aby i w Polsce proces pozwolenia na budowę nie wyglądał dla przedsiębiorcy i inwestora jak „ścieżki zdrowia” dla robotników w Radomiu i Ursusie w 1976 roku?

Rozbudowane „procedury” to nie tylko strata czasu i większy koszt zaangażowanych pieniędzy, ale też na końcu wyższa cena mieszkania czy wybudowanego przedsiębiorstwa. Jeden z poprzednich rządów opublikował raport, z którego wynikało, że prawie 30 procent ceny w oddawanym metrze kwadratowym mieszkania to koszty związane z przepisami, czytaj - korupcją wynikającą z ich uznaniowego charakteru. Od czasu ujawnienia tego stanu rzeczy nikt nie uznał go za moment kryzysowy i ani razu nie zebrał się w tej sprawie rząd. Łatwiej przychodzi rządzącym rozdawać pieniądze na dopłaty do mieszkań i tym samym utrzymywać korupcjogenne i czasochłonne procedury, niż je zlikwidować, oszczędzając czas i pieniądze.

Walka o czas w dzisiejszym świecie jest podobna do walki o ogień, który dawał przewagę nad innymi i zwiększał szansę przetrwania.

Rząd, parlament i prezydent mają w swoich rękach władzę i jest to władza nad czasem. Święty Paweł z Tarsu powiedział, że dopóki czas macie, dobro czyńcie. Rządzący Polską nie mają już czasu na jego trwonienie.



Andrzej Sadowski

Jeden z założycieli Zespołu Badań nad Myślą Konserwatywną i Liberalną (1984) na Uniwersytecie Warszawskim. Współinicjator i redaktor drugoobiegowego pisma politycznego Dodruk (1986). Współzałożyciel i członek Zarządu Towarzystwa Gospodarczego w Warszawie (1986-1989). Założył wraz z Mirosławem Dzielskim i Aleksandrem Paszyńskim Akcję Gospodarczą, która skupiała opozycję ekonomiczną końca lat 80. oraz był członkiem jej zarządu (1988-1989). Główny inicjator i prezydent Centrum im. Adama Smitha (od roku 2014).

Artykuł był umieszczony w miesięczniku Biznes Meble Plus



Rodzinność w logo Mokate

Jak wynika ze wskazań raportu „Polacy o Firmach Rodzinnych 2015”, więcej niż 1/3 Polaków deklaruje, że zapłaciłaby za produkty firm rodzinnych więcej niż za porównywalne towary innych producentów. Przedsiębiorcy powinni wziąć to pod uwagę i brać przykład z największych firm rodzinnych. Wzorem do naśladowania może być Mokate. Kawowo-herbaciany potentat od stycznia posługuje się nowym logo, w którym zaznacza swój rodzinny charakter.



CHĘTNIE KUPIMY, ALE NIE WIADOMO OD KOGO

Wprawdzie Polacy są nastawieni bardzo przychylnie do firm rodzinnych i ich produktów, to jednak trudno jest im rozeznąć się, kto należy do tego grona. O ile 35% naszych rodaków wprost mówi, że chętnie zapłaci więcej za produkty z firm rodzinnych, to niestety przeważającej części z nich – bo aż 64 procentom – nie udało się nigdy spotkać z oznaczeniem produktu, które informuje, że został on wytworzony przez firmę rodzinną.

– Już czas najwyższy, żeby właściciele przedsiębiorstw rodzinnych zdali sobie sprawę, że ich szczególny charakter, który ma wpływ na wszystkie aspekty zarządzania jest na rynku przewagą, godną podkreślenia – mówi Katarzyna Gierczak Grupińska, prezes Fundacji Firmy Rodzinne.

MOKATE PIONIEREM RODZINNEJ IDENTYFIKACJI

Nie tylko wyniki badań opinii pokazują kierunek działań dla rodzinnych przedsiębiorców. Trend podkreślania rodzinnego charakteru zaczynają wykorzystywać powoli najwięksi gracze w swoich branżach.

Od stycznia nowego logo używa firma Mokate – producent kawy i herbaty. Firma wywodząca się z beskidzkiego Ustronia umieściła w nim sformułowanie „A Family Business” (pol. firma rodzinna), które nie pozostawia wątpliwości co do charakteru własności w firmie.

– To absolutny precedens na naszym rynku – podkreśla Katarzyna Gierczak Grupińska. – Jako organizacja pozarządowa, której misją jest świadczenie bezinteresownej pomocy firmom rodzinnym, stale monitorujemy rynek w poszukiwaniu najlepszych praktyk związanych z rodzinną identyfikacją oraz tożsamością i mogę z pełnym przekonaniem powiedzieć, że to pierwszy przypadek tak dobitnego podkreślenia rodzinnego charakteru firmy, z czego niezwykle się cieszymy – dodaje szefowa Fundacji Firmy Rodzinne.

OD SKLEPU KOLONIALNEGO DO HERBACIANEGO GIGANTA

Firma Mokate ma prawo do rodzinnego miana, jak mało kto

w kraju. Tradycja biznesowa rodziny sięga końcówki XIX w. W tamtym czasie Josef Mokryś założył sklep kolonialny w miejscowości Dobra, która leży w granicach dzisiejszych Czech. Już wtedy w ofercie znalazła się kawa i herbata.

Obecnie Grupa Mokate składa się z dziewięciu przedsiębiorstw, działających w Polsce i krajach Europy Środkowej. Grupa eksportuje swoje produkty do wielu krajów na wszystkich kontynentach.

NA ŚWIECIE TO NIE NOWOŚĆ

Najbardziej znanym przykładem umiejscowienia w identyfikacji marki rodzinnego charakteru jest firma S.C. Johnson, która już od dziesięcioleci konsekwentnie promuje w sloganie pod logo swoją rodzinność. To jednak nie jedyny taki przykład. Choć nie są one liczne, to istnieją również inne firmy, które w taki sposób pokazują swoją wyjątkową tożsamość.

Możliwe, że większa powszechność rodzinnej identyfikacji wynika z faktu, iż udział firm rodzinnych wśród wszystkich firm jest na zachodzie większy niż u nas. Średnio na świecie 6 na 10 przedsiębiorstw jest własnością rodzin. W Polsce tylko 4 na 10. Jak oceniają komentatorzy raportu „Polacy o firmach rodzinnych” może to wynikać z niedojrzałości naszej gospodarki, jak również niedoskonałości prawa. Szczególnie niekorzystne dla firm rodzinnych są regulacje polskiego prawa związane z zachowaniem ciągłości biznesu prowadzonego w formie jednoosobowej działalności gospodarczej po śmierci przedsiębiorcy



Konrad Bugiera

rzecznik prasowy Fundacji Firmy Rodzinne



KONRAD BUGIERA
DORADZTWO KOMUNIKACYJNE



Jak zostać biznesowym liderem?

Przywódca w firmie musi cieszyć się zaufaniem – dopiero wtedy zespół da z siebie wszystko. Jak pociągnąć za sobą pracowników?

Zgodnie z klasyfikacją słynnego psychologa biznesu Freda Fiedlera, biznesowi przywódcy dzielą się na dwie grupy. Jedni to autokraci nastawieni na zadania i wynik, a drudzy to demokraci, dla których najważniejsi są ludzie, relacje między nimi i duch zespołu. Praktyka pokazuje, że najlepszy przywódca to ten, który będzie przedstawicielem obu tych grup, tzn. będzie potrafił skutecznie łączyć ze sobą te dwa wydawałoby się przeciwstawne style. Z jednej strony trzeba twardo pilnować dążenia do celów, osiągania wyników, ale robić to w taki sposób, aby zespół chciał, a nie musiał je realizować. Jeśli szef firmy jest klasycznym „autokratą”, albo tylko „demokratą”, szans na długofalowy sukces raczej nie ma.

Co zatem robić, żeby być dobrym biznesowym przywódcą? Prostej recepty, przystającej do każdego szefa i każdej firmy, nie ma, ale cenne wskazówki przynosi dwóch amerykańskich psychologów: John Zenger i Joseph Folkman. Wyłonili oni 10 błędów, które najczęściej popełniają słabi liderzy. Jeśli odwrócimy te błędy „na lewą stronę”, tzn. słabość przedstawimy jako potencjalny atut,

otrzymujemy gotowy zestaw „10 przykazań” każdego biznesowego przywódcy. Oto one.

1. OKAZUJ ENTUZJAZM

Niech otaczający Cię ludzie widzą, że podchodzisz do swojej roli i do swoich zadań z zapałem i energią. Entuzjazm jest zaraźliwy.

2. ODRZUĆ PRZECIĘTNOŚĆ

Niech Twoi pracownicy widzą, że ich szef nigdy nie będzie zadowolony z przeciętnych wyników. Niech mają świadomość, że liczy się tylko to, co wykracza ponad standard.

3. MIEJ JASNĄ WIZJĘ

Nawet jeśli czasem w sprawach strategicznych dla firmy wahasz się lub masz wątpliwości, nie pozwól, by Twoi pracownicy to dostrzegli. Lider musi wiedzieć, dokąd zespół zmierza.



4. UNIKAJ PORAŻEK

To jasne – każdy się myli, lider też. Ale przywódca, który potyka się zbyt często, przestaje być postrzegany jako przywódca. Jeśli widzisz, że możesz po raz kolejny ponieść porażkę – odpuść.

5. WSPÓŁPRACUJ

Nawet najlepszy strateg i ekspert nie stanie się liderem, jeśli będzie parł do przodu samodzielnie. Przywódca dociera do celu tylko wspólnie z ludźmi, którzy go otaczają.

6. BĄDŹ SPÓJNY

Twoje działania muszą być zbieżne z Twoimi słowami. Jeśli tej spójności zabraknie, Twój pracownicy mogą wyczuć fałsz, a on wyjątkowo skutecznie niszczy więź między liderem a zespołem.

7. SŁUCHAJ POMYSŁÓW

Bądź otwarty na głos zespołu – Twój ludzie i ich pomysły to Twój ogromny skarb. Wysłuchaj do końca każdej sugestii, nawet jeśli na początku wydaje się nietrafiona.

8. UCZ SIĘ NA BŁĘDACH

Każda porażka to cenna lekcja. Nie pozwól, by Twój ludzie uważali Cię za człowieka, który stale brnie w te same błędy. Za takim liderem zespół nie podąży.

9. BĄDŹ Z ZESPOŁEM

Przywódca pracuje z ludźmi, a nie z podwładnymi. Daj pracownikom jasny sygnał, że spędzasz z nimi czas, bo tego chcesz, a nie – bo musisz.

10. ROZWIJAJ, INSPIRUJ

Pamiętaj, że każdy z Twoich pracowników chce osiągać nowe cele.

Pomóż im w ich realizacji. Jeśli nie dasz swoim ludziom szansy rozwoju, szybko ich stracisz.

Na koniec jedna rada ode mnie. Bądź zawsze autentyczny. Ludzie prędzej czy później wychwycą, że grasz, a to spowoduje, że przestaną Tobie ufać. Lepiej być sobą ze swoimi niedoskonałościami, aniżeli dążyć do „technicznej” doskonałości w przywództwie, utracić autentyczność. Nic nie ma takiej wartości w przywództwie jak zaufanie.



Tomasz Wróblewski

Prezes Grant Thornton

V FORUM PRZEDSIĘBIORCÓW GT - PRZYWÓDZTWO W BIZNESIE

Jak wcielić te zasady w życie? Jakiego rodzaju przywództwa potrzebuje Twoja firma? Czego możesz nauczyć się od znanych liderów? To zagadnienia, o których przedsiębiorcy i eksperci będą dyskutować na V Forum Przedsiębiorców Grant Thornton, które odbędzie się 21 kwietnia w Warszawie. Fundacja Firmy Rodzinne jest Partnerem Honorowym tego wydarzenia. Serdecznie zapraszamy.

Szczegóły na www.ForumPrzedsiębiorcowGT.pl.



Grant Thornton

An instinct for growth™



Biała Księga po Forum dla Wolności i Rozwoju

Fundacja Firmy Rodzinne w 2015 roku była zaangażowana w szereg działań związanych ze wzmocnieniem pozycji firm rodzinnych wobec innych podmiotów gospodarczych. Swoistym zwieńczeniem tych działań był udział Fundacji w Forum dla Wolności i Rozwoju, którego efektem było powstanie „Białej Księgi”, czyli zbioru dobrych praktyk i rekomendacji zmian do wprowadzenia w polskim prawie.

DRUGA „BIAŁA KSIĘGA” NA KONCIE FUNDACJI

To już drugi taki dokument, w którego tworzeniu aktywny udział brała Fundacja Firmy Rodzinne. Poprzednim razem miało to miejsce po spotkaniach firm rodzinnych organizowanych w 2014 roku w Kancelarii Prezydenta. Tamta „biała księga” została złożona na ręce prezydenta, podczas gdy ten urząd sprawował jeszcze Bronisław Komorowski. Efektem tamtych działań było wprowadzenie zasady rozpatrywania przez urzędy i izby skarbowe spornych kwestii na korzyść podatnika.

W nowej „Białej Księdze”, która również trafiła do prezydenta – tym razem już do Andrzeja Dudy – znalazły się nowe postulaty,

których wprowadzenie w znaczący sposób może poprawić warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez firmy rodzinne działające w Polsce.

SPÓŁKA DLA FIRM RODZINNYCH

Kluczową kwestią dla właściwego funkcjonowania biznesów będących własnością rodzin jest zapewnienie bezpiecznego sposobu przekazania przedsiębiorstwa między pokoleniami – w dwóch słowach: bezpiecznej sukcesji. W aktualnie obowiązującym prawie nie ma regulacji, które pozwalałyby na płynną kontynuację działalności po śmierci przedsiębiorcy, który prowadził firmę w formie jednoosobowej działalności gospodarczej.

Obecnie jest to możliwe w wybranych spółkach prawa handlowego. Te z kolei nie stanowią atrakcyjnej formy prawnej prowadzenia firmy z uwagi na obciążające przedsiębiorcę wymagania formalne i biurokrację w kontaktach z urzędami. Nie można przy tym zapominać o kwestii kosztów prowadzenia spółek prawa handlowego, w tym kosztach obsługi pełnej rachunkowości oraz o braku elastyczności w kształtowaniu wewnętrznych relacji w takich spółkach.

Mając na względzie niewątpliwe ograniczenia w prowadzeniu spółek, wielu przedsiębiorców rodzinnych decyduje się więc na trwanie w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Pomijając kwestię transferu międzypokoleniowego, taka forma prawna stwarza również trudności w obszarze rozdzielenia finansów firmy od finansów prywatnych, a także zaliczenia w koszty prowadzenia działalności wynagrodzeń współmałżonka i małoletnich dzieci przedsiębiorcy.

Najważniejsza jednak wydaje się w tym układzie kwestia sukcesji. Jak wynika z badań, obecnie w Polsce 78% firm jest zarządzanych przez pierwsze pokolenie, co oznacza, że w najbliższym czasie będą musiały się mierzyć z sukcesją. To niezwykle trudny i skomplikowany proces – nawet gdy jest zaplanowany. A co dopiero w sytuacji, gdy sukcesja musi nastąpić – w przypadku nagłej śmierci przedsiębiorcy.

Rozwiązaniem problemu z sukcesją firmy, a przy tym nadmiernej biurokracji oraz rozdzielenia zasobów firmowych od prywatnego majątku przedsiębiorcy może być wprowadzenie do regulacji nowej formy prawnej spółki – dedykowanej biznesom rodzinnym.

Zgodnie z koncepcją, nad którą Fundacja Firmy Rodzinne pracowała wspólnie z kancelarią prawną Wardynski i Wspólnicy, kancelarią Savas oraz firmą doradcą Grant Thornton, będącą Partnerem Fundacji, powinna powstać forma uproszczonej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Zgodnie z założeniami przedstawionymi w Białej Księdze, spółka taka charakteryzowałaby się następującymi cechami.

Nowa forma spółki posiadałaby osobowość prawną – tak jak klasyczna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Jednak w odróżnieniu od niej byłaby ona transparentna podatkowo, co oznacza, że wypracowany przez nią zysk byłby opodatkowany dopiero na poziomie wspólników. Ponadto nie występowałaby w niej konieczność prowadzenia pełnej rachunkowości (przynajmniej w granicach pewnego pułapu przychodów). Ostatecznie – spółka mogłaby emitować udziały nieme, dzięki którym nestorzy i nieaktywni w zarządzaniu członkowie rodziny mogliby mieć wpływ w sprawy spółki dzięki zapewnionej obecności na zebraniach wspólników, a przede wszystkim – zapewnione zabezpieczenie finansowe. Istotnym zastrzeżeniem postulowanym w tym rozwiązaniu – co należy dodatkowo podkreślić – jest ograniczenie składu wspólników tylko do osób fizycznych.

Dzięki takiej konstrukcji prawnej wszyscy członkowie rodziny mogliby zostać udziałowcami spółki w ustalonej wcześniej (np. na mocy konstytucji rodzinnej) proporcji, jednak bezpośredni wpływ na zarządzanie mieliby tylko aktywnie zaangażowani w pracę na rzecz spółki.

Takie rozwiązanie znacząco przybliżyłoby nasz system prawny do uwarunkowań, które znajdujemy w państwach o wyższym poziomie rozwoju gospodarczym, gdzie firmy rodzinne mają lepiej ugruntowaną pozycję, niż ma to miejsce w Polsce. Podobną formułę działania firm rodzinnych możemy odnaleźć w Wielkiej

Brytanii, Danii, Luksemburgu oraz Stanach Zjednoczonych. Jak się jednak okazuje, nie jest to rozwiązanie znane tylko w „starych” gospodarkach, bowiem na liście przykładowych państw, gdzie ono funkcjonuje, znajdziemy również Estonię.

KLUCZOWA ROLA PRZEDSIĘBIORCÓW W ROZWOJU GOSPODARCZYM KRAJU

Jak podkreśliła we wstępie do „Białej Księgi” prof. Barbara Piontek, Sekretarz Generalna Forum dla Wolności i Rozwoju, przedsiębiorcy zasługują na wsparcie ze strony władz, bowiem to oni dostarczają państwu realnych wpływów, to oni dają miejsca pracy i zapewniają rozwój gospodarki. Jednocześnie ponoszą oni całkowite ryzyko swojego funkcjonowania, a przy tym narzuca im się dodatkowo największe obostrzenia i zakazy. Oni podlegają największej kontroli Państwa.

Dlatego w swojej części „Białej księgi” Fundacja Firmy Rodzinne postuluje wprowadzenie do Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej preambuły, która będzie opisywać generalne zasady kształtujące relacje przedsiębiorcy z organami administracji państwowej oraz przepisami deregulującymi i upraszczającymi zasady prowadzenia działalności gospodarczej. Proponowana treść preambuły ma następujące brzmienie:

Parlament Rzeczypospolitej Polskiej zważywszy, że działalność gospodarcza ma fundamentalne znaczenie dla rozwoju gospodarczego Polski i zapewnienia dobrobytu jej obywateli, mając na uwadze konieczność stwarzania optymalnych warunków dla jej prowadzenia i rozwoju oraz uznając tę konieczność za priorytet w działaniu organów administracji państwowej, doceniając wkład przedsiębiorców w rozbudowę gospodarki narodowej, uchwala niniejszą ustawę.

RÓWNE TRAKTOWANIE PRZEDSIĘBIORCÓW

Mając na względzie kluczową rolę przedsiębiorców w gospodarce, należy im również zapewnić równą pozycję w relacjach z innymi podmiotami. Z tego wynika, że powinien zwiększyć się udział przedsiębiorców w procesie stanowienia prawa.

Dużą poprawę w tym zakresie – jak sądzą twórcy sformułowanych w Białej Księdze rekomendacji – może zapewnić utworzenie powszechnego samorządu przedsiębiorców. W parze z tym powinno iść włączenie organizacji przedsiębiorców do rady dialogu społecznego.

Samorząd gospodarczy przedsiębiorców wyposażony w kompetencje związane z wyrażaniem opinii i zajmowaniem stanowisk połączone z koniecznością kierowania projektów ustaw i innych aktów prawnych do jego oceny będzie miał szansę na zrównanie statusem z reprezentacją innych grup społecznych w publicznej debacie. Trzeba bowiem pamiętać, że analogiczne uprawnienia posiadają organizacje pracodawców oraz pracowników w radzie dialogu społecznego.



Konrad Bugiera

rzecznik prasowy Fundacji Firmy Rodzinne



KONRAD BUGIERA
DORADZTWO KOMUNIKACYJNE



Jak zatrudnić menadżerów z kompetencjami?

Co zrobić, gdy nie możemy, albo nie chcemy oprzeć się na menadżerach pracujących dla nas od wielu lat? Jak wybrać tych najbardziej dopasowanych? Jakie kryteria wyboru zastosować?

ZARZĄDZANIE FIRMĄ RODZINNĄ PRZY POMOCY OSÓB Z ZEWNĄTRZ – JAK ZATRUDNIĆ MENEDŻERÓW Z KOMPETENCJAMI?

Wielu z nas ma do czynienia z sytuacją, gdy firmy rodzinne potrzebują wsparcia menadżerów z zewnątrz. Czasem firma rozwija się tak szybko, że potrzebuje nowych pomysłów. Niekiedy zmiany w otoczeniu konkurencyjnym wymagają świeżego spojrzenia. Innym razem, młode pokolenie właścicieli nie jest jeszcze gotowe, aby przejąć w pełni stery naszej firmy. Może się też zdarzyć, że właściciele chcą budować celowo kulturę korporacyjną tak, aby zachować równowagę pomiędzy zarządzaniem rodzinnym a zarządzaniem przez menadżerów z zewnątrz. Najczęściej zaś mamy do czynienia z sytuacją, gdy niektóre funkcje, na przykład finanse lub marketing zarządzane są przez właścicieli, a inne,

na przykład produkcja, powierzone osobom z zewnątrz (albo odwrotnie). Jeśli nie możemy (albo nie chcemy) oprzeć się na sprawdzonych menadżerach pracujących dla nas od wielu lat, co wtedy? Jak wybrać tych najlepiej dopasowanych? Jakie kryteria wyboru zastosować?

Nasze ponad 50-letnie doświadczenie doradcze (w tym ponad 20-letnie w Polsce) mówi nam, że właściciele firm prywatnych coraz częściej stają przed dylematem wyboru nowej kadry. Ostatnie kilka lat przyspiesza ten proces – w miarę jak pokolenie założycieli z racji swojego wieku coraz częściej myśli o tym, komu przekazać kierowanie przedsiębiorstwem, wiele firm rodzinnych staje przed dylematem wyboru tego właściwego, lub tych właściwych, kandydatów na menadżerów zewnętrznych. Jak jednak rozpoznać tych właściwych, spośród morza różnych opcji, tak aby stwierdzić

czy się nadają, nie polegając jedynie na swojej intuicji? Jak dokonać wyboru, tak ważnego dla nas samych, dla naszej firmy, ale także dla kształtowania postaw młodego pokolenia właścicieli?

ZMIANA ZARZĄDZAJĄCYCH ZMIENIA KULTURĘ FIRMY – RÓBMY TO ŚWIADOMIE

Dyskusje naszych klientów prowadzone przy naszym wsparciu są naturalnie dopasowane do indywidualnej sytuacji. Każda zmiana na poziomie zarządu ma daleko idące konsekwencje nie tylko dla procesów zarządzania firmą, ale też dla kultury, którą właściciele kształtowali przez wiele lat. Nasze doświadczenie pokazuje, że sposób rekrutacji menedżerów wyższego szczebla do firmy rodzinnej rządzi się swoimi prawami i opiera na nieco innych przesłankach niż gdybyśmy rekrutowali do międzynarodowej korporacji. Jakie są zatem przesłanki?

Zacznijmy od tego, że nasza ocena kandydatów do jakiegokolwiek firmy, nie tylko rodzinnej, opiera się na przetestowanym procesie oceny dwóch obszarów: kompetencji i potencjału. Jest to wielowymiarowy, wieloetapowy i dość żmudny proces, który w toku kilku rund spotkań, tak z nami jak i z właścicielami, wyłania dwóch lub trzech ostatecznych kandydatów. Z jednym z nich nasi klienci ostatecznie podpisują umowę o pracę.

KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE PODSTAWĄ OCENY. JEDNAK NIE TĄ SAMĄ MIARĄ DLA WSZYSTKICH

Patrząc na to bardzo ogólnie, kompetencje układają się w trzy obszary:

- Przywództwo biznesowe (min. zorientowanie na realizację celów, umiejętność zarabiania pieniędzy dla firmy)
- Przywództwo strategiczne (min. formułowanie strategii i taktyki dla firmy, znajomość rynku i otoczenia konkurencyjnego)
- Przywództwo ludzkie (min. zarządzanie zespołem, rozwój innych podległych menedżerów, budowa kultury korporacyjnej)

Te kompetencje stosujemy dla większości sytuacji rekrutacyjnych. Co jednak z firmami rodzinnymi? Otóż w toku prowadzonych przez nas setek procesów wyboru menedżerów do firm prywatnych (szczególnie tych zarządzanych przez właścicieli i ich rodziny) wypracowaliśmy metodologię oceny dodatkowych kompetencji przydatnych tylko dla firm rodzinnych (FR). Te kompetencje można opisać jako:

1. Świadomość Biznesu Rodzinnego
2. Rozumienie dynamiki zmian własnościowych
3. Zrównoważona Przedsiębiorczość

Omówmy je teraz po kolei.

Świadomość Rodzinnego Biznesu: kompetencja ta dotyczy zrozumienia, że firmy rodzinne różnią się od innych firm prywatnych, tego że przy podejmowaniu biznesowych decyzji cechuje je perspektywa wielopokoleniowa i długoterminowa motywacja do kontynuowania biznesu wykraczającego poza życie obecnego pokolenia.

Rozumienie dynamiki zmian własnościowych: ta kompetencja dotyczy rozpoznania i zarządzania zmianami pokoleniowymi, zaangażowania rodziny w prowadzenie działalności firmy

ŚWIADOMOŚĆ BIZNESU RODZINNEGO (FIRM RODZINNYCH - FR)



Reaktywny

Są świadomi tradycji i wartości firmy, jak i długoterminowej perspektywy rodziny. Podejmują kroki w celu uniknięcia nadmiernego polegania na wkładzie kluczowych członków rodziny, a także w kierunku budowania długoterminowej niezależności firmy.

Aktywny

Odświeżają wartości oraz tradycje firmy, aby zapewnić, że pozostaną one żywe i ważne. Upewniają się, że decyzje są podejmowane z uwzględnieniem 10-letniej perspektywy. Konstruktywnie i przejrzyście informują o ryzyku nadmiernego polegania na członkach rodziny oraz dostosowują ich do strategii łagodzenia tego ryzyka.

Proaktywny/Strategiczny

Stale rozwijają tradycje i wartości firmy, aby nadążyć za zmianami pokoleniowymi oraz środowiska zewnętrznego. Wnoszą wielopokoleniową perspektywę w działania firmy. Będąc skutecznymi w utrzymywaniu niezależności firmy od kluczowych członków, tak aby ciągłość istnienia firmy, jej osiągnięcia mogły być zachowane jak najdłużej.

rodzinnej. Wpływa na zaangażowanie przyszłych pokoleń, na przewidywanie i zarządzanie zmianami własnościowymi oraz na sposób podejmowania decyzji.

Zrównoważona przedsiębiorczość: kompetencja ta dotyczy tworzenia środowiska sprzyjającego osiągnięciu trzech szerokokich i potencjalnie sprzecznych sobie celów:

- kreowania wartości przez działania jak najbardziej przedsiębiorcze;
- długofalowa równowaga, zachowanie bogactwa i przetrwanie firmy przez wiele lat
- wyrównanie i dostosowanie wartości obecnych oraz przyszłych pokoleń biznesu rodzinnego do transformacji zachodzących w społeczeństwie.

Tyle mówi teoria, jak jednak rozpoznajemy te cechy u menedżerów w praktyce?

KOMPETENCJE SĄ MIERZALNE – TAK SAMO JAK WYNIKI NASZEJ FIRMY

Metodyka naszej pracy w ocenie kompetencji właściwych firmom rodzinnym bazuje na potwierdzonych przykładach z życia danego menedżera i jest z nim szczegółowo omówiona, a następnie zmierzona – wyskalowana tak, aby stworzyć profil danej osoby. Nasza firma stosuje siedmiostopniową skalę oceny każdej kompetencji – od poziomów niskich (1 do 2), przez średnie (3 do 4) do wybitnych (5 do 7). Poziomy te, opisane szczegółowo na trzech infografikach załączonych do tekstu, są naturalnie ustalone w trakcie serii szczegółowych rozmów oceniających. W toku kilku

z nich (nigdy jednej – trzeba wyjść poza dobre wrażenie) oceniamy jak dany kandydat plasuje się na skali w danej kategorii, szukając przykładów w jego pracy zawodowej mogących zilustrować daną ocenę.

Nasi klienci często wspominają jednak, że w procesie oceny na etapie zatrudniania kandydatów, pomimo zaangażowania czasu ich, doradców, członków rodziny a niekiedy profesjonalnych członków Rady Nadzorczej, napotkali na podobny problem – przykłady zachowań korporacyjnych, które polscy menedżerowie stosowali potem w ich firmach, nie zawsze się sprawdzały.

NIE BÓJMY SIĘ DOWIEDZIEĆ O KANDYDACIE CZEGOŚ SPOZA SFERY ZAWODOWEJ

Naszą radą na to jest umiejętnie poprowadzona dyskusja z kandydatami. W toku poznawania ścieżki zawodowej menedżerów staramy się dowiedzieć czegoś więcej o nich jako o ludziach. Pytamy o osobiste aspiracje, zainteresowania, a nawet o rodzinę. Sami będąc firmą rodzinną, o rodowodzie szwajcarskim, która jest współwłasnością około 220 partnerów z całego świata, gdzie każdy ma równy udział (a więc czuje się odpowiedzialny za rozwój firmy) mamy dużą łatwość pracy z perspektywy właścicielskiej. Co ważne, mamy też możliwość i odczuwamy potrzebę dyskusji, tak z klientami jak i z kandydatami, na temat ich sytuacji osobistej. Nie będąc korporacją możemy z jednej strony nie przywiązywać nadmiernej wagi do źle pojętej poprawności politycznej, raczej kierując się szacunkiem dla drugiego człowieka oraz zainteresowaniem osobą jako taką – a nie tylko jako korporacyjnym ‘zwierzędziem’.

DYNAMIKA ZMIAN WŁASNOŚCIOWYCH



Nasze długoletnie doświadczenia pokazują, że na bazie takiego otwartego dialogu wynik rozmów jest lepszy, a obraz dopasowania kandydata do sytuacji danej firmy rodzinnej pełniejszy. W toku dialogu łatwiej jest wychwycić czy kandydat rozumie dynamikę zmian własnościowych, które mogą w firmie nastąpić w przyszłości. Badamy czy kandydat ma świadomość wagi tradycji firmy, do której ma dołączyć, czy tego rodzaju tradycje nie są mu obce. Sprawdzamy wreszcie do jakiego stopnia dążenie do uzyskania wyniku krótkoterminowego, nastawienie na zysk krótkookresowy, jest równoważone przez zarządzanie długoterminowe – mające na celu budowanie podstaw rozwoju firmy w sposób długofalowy.

SPRÓBUJMY ZASTOSOWAĆ KOMPETENCJE FIRM RODZINNYCH TAKŻE DO NAS I NASZYCH MENEDŻERÓW

Co ciekawe, opisane na tych stronach kompetencje dotyczące firm rodzinnych można naturalnie wykorzystać w ocenie nie tylko kandydatów na menedżerów z zewnątrz. Co tylko początkowo wydaje się pomysłem bardzo rewolucyjnym, model nasz można naturalnie stosować również do oceny menedżerów już będących w firmie – tak Zarządu, Rady Nadzorczej, jak i wyższej kadry kierowniczej. Nasze doświadczenia są w tym obszarze jasne – ocena kadr w firmach rodzinnych w Polsce jest procesem na początkowym etapie rozwoju. Przyczyny są oczywiste – trudno po raz pierwszy, samemu i wraz z małżonkiem, dziećmi i krewnymi, będąc częścią układu sterującego krwioobiegami firmy rodzinnej, zdecydować się na ocenę sytuacji i procesów zarządczych, których w dużym stopniu sami jesteśmy autorami. Jednakże, tak jak ma to miejsce w przypadku wysłania dzieci na studia do innego miasta, lub innej decyzji w sposób kontrolowany ‘przecinającej pępowinę’ i na taki krok warto się ostatecznie zdecydować. Korzyści są wielkie – pozwolą nam samym i tym wokół nas – przede wszystkim naszej

rodzinie zaangażowanej w zarządzanie firmą – przygotować się na zmianę sposobu zarządzania.

MIERZMY WSZYSTKICH TĄ SAMĄ MIARĄ, POMOŻEMY LEPSZEJ INTEGRACJI

Ocena istniejących kadr metodologią opisaną powyżej może też naturalnie pomóc w integracji menedżerów z zewnątrz, już po ich zatrudnieniu – będziemy mogli z pełną odpowiedzialnością powiedzieć zatrudnianym kandydatom, że tak naprawdę oceniamy ich naszą własną miarą – i taką miarą chcemy być oceniani przez nich...



Jarosław Bachowski

Partner Zarządzający warszawskim biurem Egon Zehnder, największej na świecie prywatnej firmy rodzinnej doradztwa w zakresie rekrutacji i rozwoju wyższych kadr menedżerskich, do której dołączył ponad 12 lat temu. Wcześniej przez 10 lat zajmował się doradztwem w ramach firmy McKinsey&Co. Pracował nad rozwojem strategii i struktur wielu wiodących firm o zasięgu globalnym. Przez ostatnie lata koncentruje się na doradztwie na rzecz firm o kapitale prywatnym – zarówno dla firm rodzinnych, jak i tych zarządzanych przez fundusze inwestycyjne typu private equity. Jego doświadczenia w pracy nad strukturami zarządczymi firm prywatnych dotyczą wszystkich branż i terytorium zarówno Polski jak i wielu krajów Unii Europejskiej. Prywatnie jest mężem Ani i tatą Karolina i Janka, dwóch nastolatków.

EgonZehnder

ZRÓWNOWAŻONA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ (ZP)



Anhedonia rządu



Wymyśl mi coś, co szybko działa na depresję i nie jest lekiem, a uczynię cię człowiekiem bogatym – powiedział mi ostatnio, częściowo tylko w żartach, coach i psychoterapeuta z USA. Amerykanie mają dość tego, że nie umieją już przeżywać radości. Zaraz będzie miał tego dość cały świat.

Nieprzyjazyzny los miażdży tylko tego, kogo zwiodła jego życzliwość

~ Seneka

Podumałem chwilę nad tą prośbą, bo perspektywa stania się człowiekiem bogatym wydała mi się nagle nie najgorsza. Cóż z tego, skoro na podstawie doświadczenia całego życia, w tym miesięcy spędzonych na poduszce medytacyjnej, setek przeczytanych książek filozoficznych, tysięcy godzin rozmów z mądrymi mnichami, mądrymi klientami, mądrymi uczestnikami moich warsztatów i z mniej mądrym samym sobą muszę odpowiedzieć na wyzwanie postawione przez mojego kolegę zza atlantyckiego stawu mało radośnie – coś, co szybko działa na depresję i nie jest lekiem, po prostu nie istnieje.

A przydałoby się. Bo nasz świat z jego tempem i rozchwianiem filozoficznym oraz duchowym nie wpływa dobrze na radość życia. Słowo „anhedonia”, oznaczające niezdolność do przeżywania radości, czeka wkrótce oszałamiająca kariera. Używa go już „Gazeta Wyborcza” w tekście, w którym alarmuje, że milion Polaków łyka codziennie pigułkę antydepresyjną, a depresja i tak nie ustępuje, bo taka jej natura. Oprócz przewlekłego stresu ma wiele przyczyn: negatywne doświadczenia, geny, cechy osobowości, uwarunkowania życiowe – i trudno je zidentyfikować. Kiedy raz doświadczymy depresji, nasze neurony doskonale zapamiętują to doświadczenie, i ryzyko, że choroba będzie do nas wracać, jest duże.

Bywa, że anhedonia wyprzedza depresję, a nie jest jej skutkiem. Tym mądrzej wytoczyć przeciwko niej działa na etapie prewencji. Wiedzieli o tym starożytni (to w końcu oni ukuli termin „anhedonia”). Wiedzieli także coś, czego my do końca sobie nie uświadamiamy – że niezdolność przeżywania radości jest w znacznej mierze wynikiem sposobu myślenia. Dlatego Seneka pisał, że „nieprzyjazyzny Los miażdży tylko tego, kogo zwiodła jego życzliwość”. Musi nastąpić jakiś akt poznawczy (uznanie, że wydarzenia powinny nam sprzyjać), musi być pogwałcenie wymogu, jaki w wyniku tego aktu powstał w naszej głowie (Los jednak nam nie sprzyja), żeby mogła nas dopaść anhedonia.

Takie podejście odbiera zdarzeniom siłę sprawczą. Daje nam tym samym potężne narzędzie do wpływania na poczucie szczęścia i broń przeciwko anhedonii, a być może także depresji. Tylko że to nie jest broń skuteczna przy jednokrotnym użyciu. Myślenia z korzyścią dla zdrowia psychicznego nie da się zastosować jak nalożu dywanowego. Nie można wykonać odpowiedniej liczby zdrowych myśli na weekendowym warsztacie, tak żeby starczyły do zbudowania zasieków przeciw anhedonii przynajmniej do następnego warsztatu. Seneka mówi, żeby ćwiczyć się w szczęściu nie tylko wtedy, kiedy go brakuje, ale także wtedy, gdy go doświadczamy. Nie nadymaj się pychą w pomyślności, poucz. Tylko jak go posłuchać w świecie obsesyjnego parcia na tak zwany sukces?

Panowanie nad wewnętrzną mową musi być ćwiczone powoli i konsekwentnie. W życiu, a nie na warsztatach. Przez lata. Niestety. Taka natura tej stoickiej techniki powoduje, że mój kolega z USA nie uczyni mnie człowiekiem bogatym. Warto jednak zacząć, bo nie tylko na końcu tej ścieżki, ale także w czasie jej pokonywania czeka nas wiele chwil, w których anhedonia oddaje pole czemuś, co jest naszym podstawowym prawem – prostej radości istnienia



NIEZWYKŁE WAKACJE: ODKRYWANIE SZCZĘŚCIA PRZEZ NATURĘ.

Już dzisiaj serdecznie zapraszamy zapracowanych przedsiębiorców rodzinnych na chwilę oddechu w Puszczy Białowieskiej w trakcie warsztatów w dniach od 27 do 31 lipca. Poprowadzi je Marcin Fabjański.

Spotykamy się na cztery dni w Puszczy Białowieskiej, ostatnim zakątku naturalnego lasu w Europie na warsztacie filozoficzno- medytacyjnym. Zobaczymy jak wygląda proces życia, w który nie ingerowała ludzka ręka i nauczymy się wykorzystywać tę wiedzę do tego żeby szczęśliwiej żyć.

Chorujemy na zespół deficytu natury. Rytm życia jaki wymusza na nas wielkie miasto – ze sztywnymi godzinami pracy, cyklami dojazdów i powrotów oraz kulturowym wymogiem punktualności - sprawia, że ignorujemy naturę. Odnowienie związku z naturą, które jest celem warsztatu wzmacnia odporność, wyostyra zmysły i inteligencję, poprawia zdrowie fizyczne oraz psychiczne i wpływa dobrze na nasze relacje rodzinne oraz społeczne.



Dr Marcin Fabjański

autor pierwszego polskiego poradnika praktyki filozoficznej „Stoicyzm Uliczny” i książki „Zaufaj życiu. Nie zakochuj się w przelatującym wróble”.

Twórca Szkoły Filozofii Dostrojenia do Procesu Życia i programu Centrum Praktyki Filozoficznej w Krokowej, którą odwiedził w roku 2014, idąc śladami Johanna Gottlieba Fichtego z Lipska do Kaliningradu. Zdobywca Grand-Press i nagrody Independent Press Association w Nowym Jorku za najlepsze reportaże roku.

selfOFF
SZKOŁA FILOZOFII ŻYCIA



Perły oceanu indyjskiego

To właśnie tam słoneczne lato trwa wiecznie, łagodny klimat obdarza delikatną pieszczotą nasze ciała, zaś niezwykła przyroda dostarcza umysłom niezapomnianych wrażeń. Już same nazwy tych egzotycznych miejsc budzą w nas dreszczyk miłej emocji...

MALEDIWY

Archipelag około tysiąca maleńkich wysepek tworzących 26 atoli koralowych – „naszyjnik z kwiatów Indii” – jak twierdził Marco Polo. Rozrzucone na bezmiarze Oceanu Indyjskiego, nieco powyżej równika, niczym gwiazdy, które spadły do oceanu. Tylko 200 z nich jest zamieszkałych, ale na wszystkich są niezmiernie piękne plaże z białym drobnym piaskiem i pochylone nad błękitną wodą palmy. Mnóstwo hoteli o wysokim standardzie oferuje pobyt na najwyższym poziomie

i szeroki wachlarz rozrywek: od luksusowych zabiegów w centrach spa, poprzez nurkowanie w przejrzystych wodach pełnych egzotycznych stworzeń, windsurfing i kite-surfing do fascynujących przelotów helikopterem wzdłuż koralowych atoli. Z pokładów wycieczkowych jachtów można podziwiać igraszki delfinów i śpiące wieloryby, z największym płetwalem błękitnym włącznie. Na targu w Malé można kupić bajecznie kolorowe tkaniny i stroje oraz egzotyczną biżuterię.

MAURITIUS

Rajska wyspa na ciepłych wodach Oceanu Indyjskiego, nieopodal Madagaskaru, nad którą w nocy jaśnieje Krzyż Południa – najjaśniejszy gwiazdozbiór południowego nieba. Turkusowa woda, kryształowo czyste laguny, bajkowe plaże z drobnym białym piaskiem oraz piękne krajobrazy z bujną roślinnością i plantacjami trzciny cukrowej. Na wyspie o powierzchni 1865 km² jest mnóstwo luksusowych hoteli otoczonych tropikalnymi ogrodami. Nurkowanie, windsurfing, wędkarstwo na pełnym morzu i golf to najpopularniejsze rozrywki. Afrykańskie rytmy w eleganckich dyskotekach, azjatycka kultura, indyjskie aromaty i kolory oraz europejski komfort sprawiają, że wyspa ta jest wymarzoną

miejszem na wyjątkowy urlop dla całej rodziny lub niezapomnianą podróż poślubną. To właśnie nowożeńcy mają tu specjalne rabaty na pobyt w hotelach z 50% zniżką!

SESELE

Urokliwy archipelag 115 (z tego 33 zamieszkałe) wysp położonych na Oceanie Indyjskim na południe od równika. Idealny klimat, gdzie przez okrągły rok temperatury wahają się pomiędzy 24° a 32°C, wody są ciepłe i krystalicznie przejrzyste. Wyspy kuszą poszukiwaczy przygód i podglądaczy dzikiej natury, ale znane są przede wszystkim ze swoich bajecznych, jednych z najpiękniejszych na świecie plaż, niesamowitej fauny i flory oraz ekskluzywnych, butikowych hoteli. Seszele stają się coraz bardziej popularnym celem podróży dla osób szukających kameralnego, luksusowego odpoczynku z dala od masowej turystyki.

Warto wspomnieć, że wszystkie te niezwykle piękne i egzotyczne miejsca są dzisiaj łatwo dostępne ze względu na dużą liczbę dogodnych połączeń lotniczych z wielu europejskich miast, w tym z Polski, z przesiadkami w „hubach” w Dubaju lub Doha. Dzięki temu sama podróż może być naprawdę komfortowa, a wrażenia przywiezione z takiej podróży – niezapomniane.



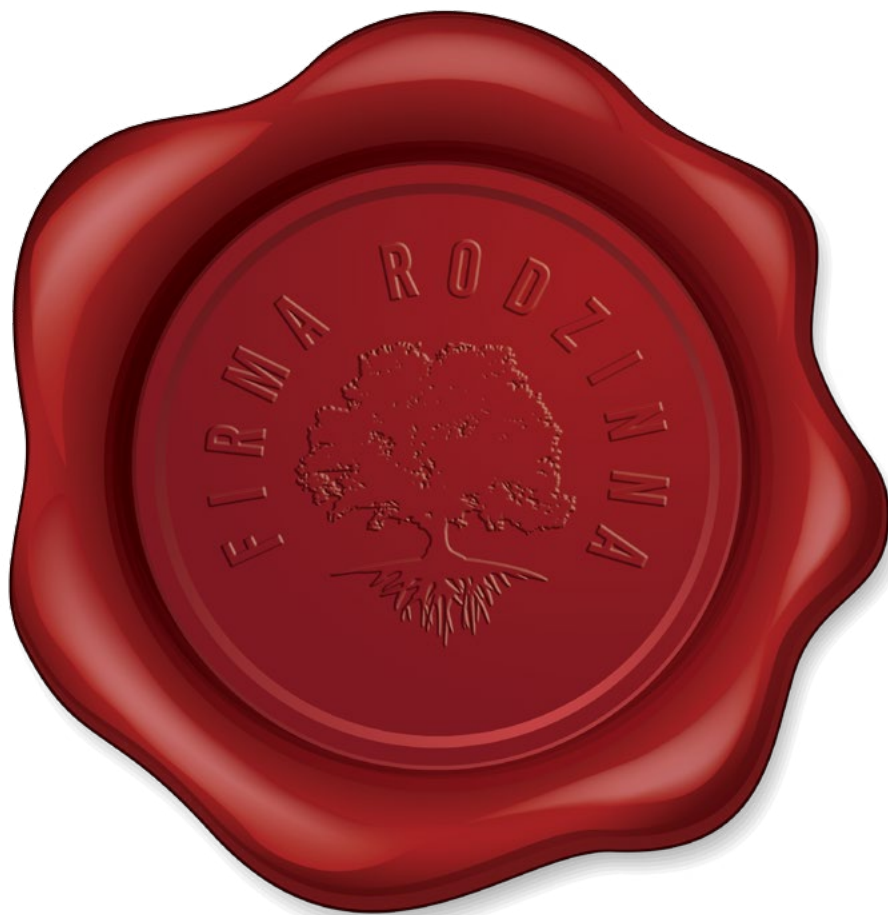
Jarosław Kruszka

Dyrektor generalny Sonriso

 TRAVEL IN STYLE

Dołącz do firm rodzinnych z drzewkiem!

Wykorzystywanie znaku jest nieodpłatne. Aby uzyskać zgodę na korzystanie z rodzinnego logo, zgłoś się do Fundacji, a po jego uzyskaniu włącz się aktywnie w promocję wspólnej marki poprzez umieszczanie jej na własnych materiałach firmowych. Już ponad 400 firm rodzinnych zostało oznaczonych drzewkiem.



Dołącz do nas

www.firmyrodzinne.org/dolacz



POLACY O FIRMACH RODZINNYCH 2015

Koniec mitu prywaciarza

- LINK AKTYWNY W WERSJI ELEKTRONICZNEJ -

WWW.POLACYOFIRMACHRODZINNYCH.PL