



Firmy Rodzinne

dla Firm Rodzinnych®

JESIEŃ 2016

**Ach ta młodzież czyli kilka słów
o millenialsach**

Odważ się na kreatywność



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
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

Firma Rodzinna Kunke Poligrafia
druk biuletynu
www.kunke.pl

Drodzy Rodzinni,

„Nic nie powstrzyma człowieka z właściwym nastawieniem przed osiągnięciem jego celu i nic na świecie nie pomoże człowiekowi ze złym nastawieniem”

Thomas Jefferson.

I z tym cytatem, który mnie porusza od dawna, Was zostawiam oraz z moim, który jest ważny dla większości odpowiedzialnych przedsiębiorców:

„Właściciel jest w pełni odpowiedzialny za czas jaki kupuje od swoich pracowników – czas, w którym realizują cele mające wpływ na całe otoczenie – powinien być spożytkowany z sensem – aby był wartościowy” KGG

Fundacja Firmy Rodzinne nie ma planu „B”, jest tylko plan „A”, na którym się skupiamy w 110% robiąc to, co sobie wymarzyliśmy. A chcemy rozwijać Firmy Rodzinne i dać im poczucie wpływu na całą naszą rzeczywistość i na następne pokolenia.

Zobaczcie sami jak i gdzie działamy i oczywiście nieustannie zapraszamy!



Katarzyna Gierczak-Grupińska

prezes Zarządu Fundacji Firmy Rodzinne

“Okrągły stół” organizacji działających dla Firm Rodzinnych w siedzibie Fundacji



Spotkanie inicjujące integrację środowiska firm rodzinnych z PARP

Fundację w działaniach wspierają

MECENASI FUNDACJI

YES

GELG®

enel-med
CENTRUM MEDYCZNE

FAKRO®

MRC
BROKER

AWBUD
DESIGN & BUILD

BIOFARM®
POLSKI PRODUCENT LEKÓW

MOKATE
— A Family Business —

KUNKE
POLIGRAFIA

OZÓG TOMCZYKOWSKI
PODATKI FINANSÓW PRAWO

MAJSTERPOL
PRODUCENT CHEMII BUDOWLANEJ
Systemy reżimów

BLACHY
PRUSZYŃSKI



Pekabex

OLIVIA BUSINESS CENTRE

RENEX®

PARTNERZY FUNDACJI



Grant Thornton
An instinct for growth™

WSPÓŁPRACUJEMY Z

FBN
International
THE FAMILY BUSINESS NETWORK

ifr
INICIATYWA
FIRM RODZINNYCH

WAR
DYN
SKI
WSP
OLN
ICY

KONRAD BUGIERA
DORADZTWO KOMUNIKACYJNE

MODERN
FACTORY

POMYŚL
O PRZYSZŁOŚCI

EgonZehnder

selfOFF
SZKOLA FIDELITY ZIELA

PARP

SALES MANAGO
marketing automation

HR24
Doradztwo HR

Intersam
PRIVATE BANKERS

Urząd Marszałkowski
Kuchnia Doradztwa Wyższego
w Warszawie

REGIONALNA IZBA GOSPODARCZA
KATOWICACH

BCG
The Boston Consulting Group

REGIONALNA IZBA GOSPODARCZA
KATOWICACH



od lewej: Dariusz Bednarski (Grant Thornton), Katarzyna Gierczak Grupińska (FFR), Małgorzata Maczyńska (PARP), Eleni Tzoka Stecka (FFR), Ewa Sobkiewicz (IFR), Krzysztof Safin (WSB), Michał Wojewoda (IBR), Anna Świebocka-Nerkowska (PARP), Adam Rozwadowski (FBN Poland)

Zapraszamy na spotkania

10-12 października

VI Europejski Kongres
MŚP w Katowicach



13 października

Przyszłość Twojej
Firmy, Olandia



20-21 października

kongres Next Generation



17 listopada

Konferencja
Tożsamość,
Wizerunek
i Kapitał Marki Firma
Rodzinna w SGH



X

XI

17 października

Premiera Raportu
Polacy o Firmach
Rodzinnych 2017



21 października

Family Business
Owners Day Wiedeń



25 października

Konferencja księgowych
w Poznaniu



24 listopada

EY Gala Przedsiębiorca
Roku 2016 w Warszawie



Ostatnio wiele się działo...



Konferencja w Tarnowie



Z wizytą u naszego mecenasa, Kancelarii Ożóg Tomczykowski



Sierpniowy poranek w studiu radiowym



Wszyscy działamy dla firm rodzinnych

17 listopada

Kongres 590 w Rzeszowie



23 listopada

Przyszłość Twojej
Firmy, Renex



Grant Thornton
An instinct for growth™



XI

25 listopada

Zjazd Firm Rodzinnych
u-Rodziny w Gdańsku



XII

7 grudnia

Konferencja otwierająca
projekt Early Warning



9 grudnia

Przyszłość Twojej Firmy,
Sądecki Bartnik



Grant Thornton
An instinct for growth™



Atlas - pierwsze spotkanie z cyklu Przyszłość
Twojej Firmy



Ewa Sobkiewicz gości nas w swojej firmie Salve
Medica



Początek współpracy z agencją Q&A



Spotkanie w firmie Szynaka Meble



Wizyta w firmie Niwa



Zaczynamy współpracę przy projekcie Kompe-
tencje przyszłości

Zastosowanie drzewka “Firma Rodzinna”



Coraz więcej firm rodzinnych umieszcza drzewko na swoich produktach i w materiałach promocyjnych. Oto kilka przykładów ku inspiracji:



o nas

BROWAR BEERLAB



BeerLab to browar z pasją, w którym warzymy piwa dopracowane i ekstremalnie pijalne.

Naszym celem i marzeniem jest przywrócenie pełnego blasku temu wyjątkowemu, a do niedawna nie w pełni docenianemu, trunkowi.

Konsekwentnie realizujemy ten cel opracowując unikatowe receptury z wykorzystaniem starannie dobranych składników.

Wojciech Trzeźniowski
Wojciech Trzeźniowski
GŁÓWNY TRZEBNIK

03



PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE

KANBEX Spółka z o.o.

41-400 Mysłów ul. K. Młaki 36

Telefon 32/316-11-32; 32/222-67-12

E-mail: kanbex@wp.pl

ROK założenia 1990

NIP 222-06-10-182

Kan 01 09 14

Mysłów 14-09-2016

Firmy Rodzinne
Pan Prezes Fundacji Firmy Rodzinne
Katarzyna Gierczak Grupińska

Upewniamy Informujemy że od 01-09-2016 stosujemy na naszym druku firmowym logo „Firma Rodzinna”

TELVIS

GNP
Centrum Rozwoju Pielęgniarek GNP

Telvis Sp. z o.o.
ul. Karoliny 4
40-186 Katowice
tel./fax: +48 32 203 08 28
e-mail: marek.wojtas@telvis.pl
www.telvis.pl



www.liwo.pl

LIWO Translations
ul. Porcelanowa 11
40 – 246 Katowice

Find us on
Facebook



Tłumaczenia ustne i pisemne, medyczne, prawnicze,
marketingowe, techniczne z wielu branż i wiele
innych

Kilkaś kombinacji językowych

Wyceniamy przez www.liwo.pl

Katowice

Warszawa

Dziękujemy, że jesteście z nami!

W gronie „drzewkowych” witamy kolejne firmy, które przyłączyły się do naszej akcji budowania marki „Firma Rodzinna”. Jest nas już 484!



Agnes
Świdwin



Doti Manufaktura
Smolec



Aquatherm-Polska
Warszawa



HerbsLand
Kalisz



Autoklinika S.C. Jerzy Paja
Ruda Śląska



Kancelarie dla Biznesu
Łódź



Aye Know
Warszawa



Lamela
Łowicz



Biatech
Białystok



Majda Strzyżewska
Kancelaria Adwokacka
Poznań



3 Cargo Beata Jastrzębska
Czechowice-Dziedzice



Negocjator Anna
Gąsiorowska
Szczecinek



Chromatic 4x4
Poznań



OPI Biuro Rachunkowości
i Finansów
Gliwice



Dach Plus
Otłock



Ośrodek Szkolenia
i Rozwoju Kadr
„Denar”
Bydgoszcz



P.A.T. Bugała
Częstochowa



TAMiTU Tatry
Zakopane



PHUP Krak-Old
Kraków



Tarpak
Poznań



Pini Polska
Kutno



Trans-Rach
Chełmża



**Północna Grupa
Narzędziowa**
Ostróda



VTS
Gdańsk



**PPHU Lopi Andrzej
Anuszkiewicz**
Legionowo



**W. Legutko
Przedsiębiorstwo
Hodowlano-Nasienne**
Jutrosin Nad Stawem



Pracownia Cukiernicza
Warszawa



Witko
Łódź



RED Company
Warszawa



ZPOW Vortumnus
Skołyszyn



**Rewit Księgowi i Biegli
Rewidenci**
Gdańsk



Systherm
Poznań

DOŁĄCZ lub POLEĆ: www.drzewko.org





Szczerze o trudnościach

Fundacja Firmy Rodzinne 30 sierpnia uczestniczyła w pierwszej konferencji z cyklu „Dialog dla kompetencji jutra”, zorganizowanej w Gdańsku przez PARP. Katarzyna Gierczak Grupińska i Eleni Tzoka-Stecka poprowadziły panel poświęcony trudnościom w biznesie i ich roli w budowaniu przewagi.

Tytuł panelu prowadzonego przez Fundację brzmiał dokładnie: „Dziękuję za wyzwania. Czyli o budowaniu przewag z perspektywy szefów firm.” Było to wyjątkowe wydarzenie, ponieważ zwykle dyskusje przedsiębiorców są poświęcone sukcesowi, a nie dotyczą kłopotów i trudności.

W panelu uczestniczyli właściciele trzech dobrze prosperujących dziś firm, mający jednak wspomnienia związane z poważnymi wyzwaniami, które rzuciło im biznesowe życie. Rady, których udzielili zebranej publiczności, mogą być nauką do wykorzystania przez każdego.

NIE PRYZYWCZAJAJ SIĘ - ZARAZ SIĘ ZMIENI

Właścicielka firmy medycznej Salve Medica, Ewa Sobkiewicz opowiedziała o tym, jak bankructwo jednej firmy może stać się bodźcem do skupienia się na nowych działaniach. W jej przypadku nowy obszar działalności jest efektywnie 100 razy większy niż poprzedni biznes w swoim najlepszym momencie.

W swojej opowieści Ewa Sobkiewicz użyła bardzo wymownej metafory, która - jak można było obserwować po reakcji publiczności - bardzo przemówiła do wyobraźni. „Nie skupiaj się na trabancie, którego straciłeś, bo za rogiem stoi mercedes”.

UWAŻAJ, CZEGO SOBIE ŻYCZYSZ

Nadmierne „szczęście” - tak, jak i wszystko w nadmiarze - może zaszkodzić. Przekonał się o tym Dawid Gryniewicz, właściciel firmy Manufaktura Mojej Mamy. Jego przedsiębiorstwu udało się pozyskać bardzo duży grant związany z promocją działalności. Działania promocyjne wygenerowały popyt, którego - patrząc na to z dzisiejszej perspektywy - firma nie była w stanie zaspokoić. Jakość produktów

spadła, a klienci zaczęli odchodzić tak szybko, jak szybko się pojawili po akcji promocyjnej.

— Trzeba wiedzieć czego się chce i brać to małymi łyżeczkami - podsumował swoją historię Dawid Gryniewicz.

PASJA MOŻE PRZERODZIĆ SIĘ W BIZNES

Właściciele firmy Agnes, która jest jednym z liderów polskiej branży ślubnej, wspominali o swoich początkach. O tym, jak pasja Agnieszki Pietrzykowskiej-Czarnej do projektowania sukni w połączeniu z pasją jej męża - Grzegorza Czarnego - do fotografowania mody, przerodziły się w biznes.

Nauka, płynąca z ich wystąpienia jest taka, że nie należy lekceważyć własnych pasji - bo mogą one mieć realny wpływ na nasze życie, również biznesowe.

SZCZEROŚĆ PORUSZAJĄCA TŁUMY

Publiczność obserwująca dyskusję panelową była wyraźnie poruszona głęboką szczerością prelegentów, dla których z pewnością opowiadanie o trudnych momentach było niełatwą próbą. Niemniej jednak wartość tych słów jest nie do przecenienia. W jednym z licznych maili z podziękowaniami, które Fundacja otrzymała po zakończonym wydarzeniu, autor wiadomości napisał:

— Chcę, żebyście wiedzieli, że tamtego dnia zasadziliście ziarenka pozytywnej energii, którą zamierzam wykorzystać i przekazywać dalej.

Trzymamy kciuki.





Przyszłość Twojej firmy – przygotuj siebie i swoją firmę na zmiany

Zastanawiałeś się, kiedy chciałbyś ograniczyć swoje bieżące zaangażowanie w firmę? Co się z nią stanie, kiedy Ciebie zabraknie? Kto Cię zastąpi? Czy Twoje dzieci są zainteresowane sukcesją? Może już poszły swoją drogą i będą Ci wdzięczne za każdy inny prezent niż Twoja firma?



Może zatem powinieneś zastanowić się nad jej sprzedażą? Dzięki temu uzyskałbyś środki zarówno dla siebie, aby godnie żyć na zasłużonej emeryturze, jak też środki, którymi mógłbyś wspierać swoich najbliższych w realizacji planów na przyszłość. Ale... Czy wiesz ile Twoja firma jest warta? I dalej... Czy Twoja firma jest w ogóle gotowa na funkcjonowanie bez Ciebie? Czy może każdego dnia przed Twoim biurem stoi kolejka interesantów w oczekiwaniu na Twoje decyzje i podpisy? Czy firma działa według określonej strategii, planów rocznych? Czy zarządzając nią opierasz się tylko na swoim czuciu, na intuicji, czy też na twardych danych finansowych dostarczanych przez system kontrolingowy?

W życiu każdego przedsiębiorcy przychodzi taki moment, że musi odpowiedzieć sobie właśnie na tego typu pytania. Spojrzeć w przyszłość i pomyśleć jak widzi w niej siebie, swoją rodzinę i firmę. Spojrzeć na swoje życie z perspektywy człowieka, który zasłużył na to, aby po ograniczeniu zaangażowania w działalność, bądź wycofaniu się z niej na trwałe, spełniać odstawiane do tej pory na boczny tor marzenia – swoje i swojej rodziny. Kluczem do udanej sukcesji jest niezwleknięcie z tym momentem refleksji zbyt długo. Planowa-

nie przyszłości i wdrożenie zaplanowanych rozwiązań powinno być potraktowane przez Ciebie priorytetowo, jako najważniejsze, strategiczne przedsięwzięcie. Koniec z tłumaczeniami, że czasu na myślenie o przyszłości w dłuższej perspektywie brakuje, ponieważ za dużo czasu zabierają sprawy bieżące. Doświadczenie życiowe pokazuje, że tych bieżących spraw nie będzie ubywać, a czasu na zaplanowanie swojej przyszłości już tak.

I to właśnie tej tematyce poświęcony jest cykl spotkań warsztatowych organizowanych przez firmę Grant Thornton i Fundację Firm Rodzinnych. W czasie tych spotkań postaramy się zwrócić uwagę właścicieli firm rodzinnych na problem sukcesji oraz skłonić ich do refleksji o przyszłości swojego biznesu w perspektywie najbliższych 5-10 lat z uwzględnieniem oczekiwań własnych i rodziny. Wskażemy potencjalne drogi wyjścia z biznesu oraz podpowiemy jak przygotować swoją firmę do tych wszystkich zmian, tak aby przejść przez ten proces bezboleśnie.



Grant Thornton

An instinct for growth™

Fundacja dla Firm Rodzinnych



Fundacja kieruje swoje działania do wszystkich firm rodzinnych oraz ich pracowników. Szczególną uwagę poświęcamy jednak firmom, które razem z nami budują dumę z rodzinnej przedsiębiorczości poprzez używanie znaku drzewka „Firma Rodzinna”.



Zespół Fundacji w komplecie. Od lewej: Eleni Tzoka Stecka, Kasia Gierczak Grupińska, Basia Fedorowicz, Konrad Bugiera, Gosia Stromczyńska, Dorota Szablewska.

W okresie wakacyjnym podjęliśmy próbę przeprowadzenia wywiadów z firmami rodzinnymi, które używają drzewka „Firma Rodzinna”. Naszym celem było poznanie ich opinii na temat działań, które prowadzimy oraz poznania potrzeb w zakresie przyszłych projektów. Okazało się, że zarówno projekty, które już realizujemy, jak i te, które rozpoczniemy w niedalekiej przyszłości, budzą wielkie zainteresowanie wśród „drzewkowych”. Aby przypomnieć Wam wszystkim czym zajmujemy się w Fundacji, przygotowaliśmy małe podsumowanie:

JUŻ DZIAŁAMY:

- Budujemy dumę z rodzinnej przedsiębiorczości, przyznając prawo do używania drzewka „Firma Rodzinna”

- Organizujemy spotkania tematyczne i mentoringowe; trwa właśnie cykl spotkań „Przyszłość Twojej Firmy”
- Wydajemy biuletyn, w którym możecie znaleźć najnowsze informacje dotyczące działań Fundacji i środowiska firm rodzinnych
- Wydajemy raport „Polacy o firmach rodzinnych”, w którym pytamy 1000 Polaków co myślą o firmach rodzinnych; premiera tego rocznego raportu już 17 października

ZA CHWILĘ ZACZYNAMY:

- Międzynarodowy projekt Early Warning. Będziemy się nim zajmować wspólnie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Jego celem jest wspieranie firm, które mają kłopoty lub się ich spodzie-



Zespół fundacji pracujący nad biuletynem.

wają. Stworzymy sieć mentorów, czyli przedsiębiorców, którzy będą dzielili się swoim doświadczeniem i pomagali w sytuacjach kryzysowych

- **Kompetencje przyszłości**- to projekt, który prowadzimy razem z firmą EY oraz Bankiem Pekao SA. Jego celem jest zidentyfikowanie kompetencji przyszłości w polskich firmach rodzinnych. Do uczestnictwa w badaniach, które będą podstawą do dalszych prac, zaprosimy firmy korzystające ze znaku drzewka „Firma Rodzinna”. Więcej o tym projekcie możecie przeczytać w artykule Konrada Bugiery „Kompetencje przyszłości”, który znajdziecie na stronie 21.

Bardzo nas cieszy, że nasze działania spotykają się z tak pozytywnym odzewem. Zachęcamy Was być z nich korzystali, a także zgłaszać swoje uwagi i potrzeby. Jesteśmy do Waszej dyspozycji!

Wywiady z firmami rodzinnymi używającymi drzewka, przeprowadziła Dorota Szablewska. Na co dzień pracuje z dziećmi, jest nauczycielką w szkole podstawowej. Swoją umiejętność słuchania doskonale wykorzystała dzwoniąc do rodzinnych i rozmawiając z nimi nie tylko o sprawach firmowych. Teraz my postanowiliśmy z nią porozmawiać i zapytać ją o wrażenia.

Małgorzata Stromczyńska: Rozmawiałaś z firmami drzewkowymi po raz drugi. Czy coś się zmieniło? Czy zauważyłaś jakąś zmianę?

Dorota Szablewska: Niektórzy przypominali sobie, że taka rozmowa miała już miejsce. Nie mieli jednak świadomości, że odbyły się one tak dawno temu. Drugi kontakt telefoniczny sprawił, że firmy drzewkowe przyzwyczyły się do takiej formy relacji z Fundacją- przestaliśmy być dla nich anonimową organizacją. Oczywiście, moi rozmówcy byli bardzo różni. Niektórzy dzielili się ze mną wieloma przemyśleniami, dotyczącymi zarówno działań Fundacji jak i spraw codziennych. Inni nie potrafili się do końca otworzyć, podchodzili do rozmowy z większym dystansem. To naturalne zjawisko, bo przecież każda firma jest inna i każdy człowiek jest inny. To my jako Fundacja pukamy do ich drzwi, a oni odpowiadają na nasze pukanie. Dzwonimy żeby się przypomnieć, pokazać, że jesteśmy i działamy. Pokazujemy, że są naszymi partnerami. Każdy z nich, bez względu na wielkość czy nazwisko, jest tak samo ważny.

M.S.: Telefony były podparte kwestionariuszem z pytaniami, ale w żadnym wypadku nie możemy powiedzieć, że przeprowadzaliśmy ankiety. Na czym polegała różnica?

D.Sz.: Faktycznie, moi bystrzy rozmówcy wychwytywali, że zadawałam konkretne pytania i domyślali się, że są one zawarte w kwestionariuszu ankiety. Ale jednocześnie nie traktowali mnie jak ankieterki. To była swobodna rozmowa, można było dodać coś od siebie. Było wiele przestrzeni na wyrażenie swojego zdania i podzielenie się osobistymi przeżyciami. Często była to bardzo swobodna rozmowa. My chcieliśmy ich przede wszystkim wysłuchać. Z drugiej strony naszym celem było dowiedzieć się jakie mają potrzeby, więc konkretne pytania były niezbędne. Rozmówcy mieli jednak możliwość modyfikowania kwestionariusza ankiety- dodawali zapytania, dawali własne sugestie. Budowaliśmy relacje.

M.S.: Czy drzewkowi chętnie z tobą rozmawiali? Chcieli podzielić się swoimi przemyśleniami?

D.Sz.: Człowiek otwiera się wtedy, kiedy czuje się bezpieczny. Niektórzy zaczynali rozmowę od tłumaczenia się dlaczego jeszcze nie używają drzewka, a nie o to chodziło! My nie chcieliśmy i nie chcemy nikogo rozliczać. Muszę przyznać, że drzewkowi chętnie włączali się do rozmowy. Oczywiście mój telefon był dla nich pewnego rodzaju zaskoczeniem, zaburzeniem rytmu dnia i oderwaniem od codziennej pracy. Jednak nawet jeśli nie mieli czasu, by od razu ze mną rozmawiać, prosili o telefon w innym terminie, bo zależało im, by wziąć udział w badaniu. Często z mojego zapytania rodził się dialog, rozmowy się przedłużały, chociaż na początku niektórzy deklarowali, że mają mało czasu. Był to dla mnie sygnał, że to co robię ma sens.

M.S.: Co Tobie dały te rozmowy?

D.Sz.: Dzięki tym rozmowom sama się rozwijałam, dowiedziałam się wiele o rozwoju firmy. Zobaczyłam cechy charakteru rodzinnych przedsiębiorców, które sprawiły, że dzisiaj są w tym a nie innym miejscu. Staram się teraz przełożyć je na swoje życie. Czasami to moi rozmówcy zadawali mi pytania i stawiali mnie w roli tej „przepytywanej”. Zostałam przywołana do tablicy i mogłam zobaczyć jak na co dzień czują się moi uczniowie. Jestem bardzo szczęśliwa, że mogłam wziąć udział w tych rozmowach i po raz kolejny kontaktować się z firmami rodzinnymi. Dla mnie było to bardzo cenne doświadczenie. Mam nadzieję, że dla drzewkowych również!



Małgorzata Stromczyńska

redaktor biuletynu



Dorota Szablewska

badania firm rodzinnych

Głód wiedzy... praktycznej

Mówić o nim, że ma wszechstronne wykształcenie, to zdecydowane niedopowiedzenie. Ukończył pięć różnych studiów - dwa kierunki na studiach magisterskich, studia doktoranckie i post-MBA. Choć przyznaje, że ma ciągły głód wiedzy, to jednocześnie podkreśla, że musi to być wiedza praktyczna. Z Pawłem Tomczykowskim, partnerem zarządzającym w Kancelarii Ożóg Tomczykowski rozmawia Konrad Bugiera.

Konrad Bugiera: Ukończył Pan dwa kierunki studiów magisterskich. Głód wiedzy nie pozwolił Panu spocząć na laurach po ukończeniu pierwszego fakultetu?

Paweł Tomczykowski: Było jeszcze inaczej. Obydwa kierunki studiów magisterskich kończyłem niemal jednocześnie. Zaczynałem na Wydziale Zarządzania (Uniwersytetu Warszawskiego - przyp.red.), bo wywodzę się z firmy rodzinnej. Moi rodzice prowadzili przedsiębiorstwo produkcyjne, więc wspólnie uznaliśmy, że to będzie najlepsze miejsce na edukację dla kogoś, kto za jakiś czas będzie przejmował firmę. Po pierwszym roku jednak uznałem, że bardzo podoba mi się prawo, szczególnie handlowe i podatkowe. Podjąłem więc równoległe studia prawnicze.

K.B.: To nie za dużo na raz?

P.T.: Skądże. Dobrze mi szło, więc po dwóch latach studiów zacząłem też pracować na cały etat w dużej międzynarodowej kancelarii prawnopodatkowej. A że były to nieco inne czasy niż dziś, to w ogóle nie wchodziły w grę jakiekolwiek wcześniejsze wyjścia z pracy, żeby uczęszczać na zajęcia. Chodziłem więc tylko na te obowiązkowe, no

i na egzaminy, ale też nie wszystkie na raz. Trzeba było tym jakoś zarządzić, więc dzieliłem sobie sesję na dwie części - jedna w czerwcu, druga we wrześniu.

K.B.: I nadal było mało nauki, bo zaraz potem rozpoczął Pan studia doktoranckie.

P.T.: (Uśmiech) Miałem takie marzenie, żeby postudiować na SGH i to mi się udało - właśnie na studiach doktoranckich. Rozprawy jednak nie napisałem, bo już wyraźnie kształtowały się wówczas moje zapatrywania na własną przyszłość. Dotarło do mnie, że doktorat to wiedza akademicka, a chciałem postawić na biznes. Wybór był więc prosty. Tym bardziej, że zachłysnąłem się praktycznym podejściem zachodnich szkół biznesu.

K.B.: W jaki sposób dotarł Pan do wiedzy o programach nauczania na zachodnich uczelniach? W latach 90. nie było to chyba jeszcze takie łatwe?

P.T.: Zdziwi się Pan, ale nie było to wcale trudne. W hotelach Bristol i Marriott odbywały się dość często pokazy w ramach roadshow uniwersytetów, które promowały w ten sposób swoje programy MBA. Pamiętam dokładnie prezentacje Harvard Business School i London Business School. Niestety astronomiczne podówczas koszty tychże programów były dla mnie absolutnie poza zasięgiem.

K.B.: Ale życie w końcu „wymusiło” na Panu spełnienie tego marzenia?

P.T.: Brzmi to dość śmiesznie, a nawet paradoksalnie, ale faktycznie można tak to nazwać. Rozwój zawodowy i rozwój biznesu wymaga nieustannego poszerzania wiedzy praktycznej. Samo doświadczenie



związane z prowadzeniem własnej firmy to zdecydowanie za mało, żeby móc się dynamicznie rozwijać.

K.B.: Wybór padł jednak najpierw na IESE z siedzibą w Barcelonie. To nie jest powszechnie znany synonim szkoły biznesowej, tak jak Harvard, na który musiał Pan jeszcze chwilę poczekać.

P.T.: IESE to uniwersytet, który powstał ze wspólnej inicjatywy Harvard Business School i organizacji Opus Dei, więc można by powiedzieć, że to „mały Harvard”, ale byłoby to krzywdzące. IESE to świetna szkoła - podobnie jak Harvard od wielu lat mieści się w TOP 3 uczelni biznesowych na świecie, choć faktycznie - jak sam Pan zauważył - w Polsce jeszcze nie jest tak dobrze znana. Jej program był dla mnie wygodny, bo tylko na część zajęć musiałem jeździć do Barcelony. Pozostałe odbywały się w Warszawie, w Pałacu Prymasowskim.

K.B.: A potem kolejne marzenie edukacyjne - Harvard Business School?

P.T.: Tak. Tam powstał specjalny program Leading Professional Service Firms dla firm, które mają tylko aktywa niematerialne - czyli świadczące profesjonalne usługi dla biznesu.

K.B.: Czy programy IESE i Harvardu spełniły pokładane w nich nadzieje?

P.T.: Z nawiązką. Poza praktyczną wiedzę na absolutnie światowym poziomie, przekazywaną w 100% na zasadzie rozwiązywania case studies, nawiązałem podczas obu kursów bardzo cenne relacje z kolegami z zagranicy i z Polski. Praktycznie każdy z uczestników był właścicielem biznesu albo managerem wysokiego szczebla. Najczęściej w dużej firmie.

K.B.: Takie programy są z reguły bardzo intensywne. Był jeszcze czas na nawiązywanie relacji?

P.T.: Jak się okazuje jedno drugiego nie wyklucza. Dla przykładu, mój kurs na Harvardzie był jednolity. Podczas niego zostaliśmy podzieleni na zespoły, którym przydzielono zadania i ruszaliśmy do pracy. Zajęcia trwały od samego rana do wieczora, przy czym jednocześnie było dużo pracy zadawanej „do domu” - np. z dnia na dzień przeczytać i przeanalizować 200-stronicową książkę. Nie było więc zbyt wiele czasu na sen.

K.B.: Właśnie o tym mówię. W którym momencie można było wymienić zdania, porozmawiać, aby faktycznie te relacje miały szansę zaistnieć?

P.T.: Praktycznie przez cały czas - no może poza klasycznymi wykładami, których zresztą było niewiele. Cała praca w grupach była okazją do budowania relacji. Kiedy rozwiązywaliśmy case'y, każdy dzielił się swoimi doświadczeniami związanymi z tematyką zadania i w ten sposób bardzo szybko mogliśmy poznać się nawzajem i zobaczyć z kim mamy dużo wspólnego. Dyskusji było mnóstwo, bo wszyscy mocno zaangażowali się w pracę zespołową.

Poza tym, niejednokrotnie okazywało się, że zostawialiśmy na dłuższą chwilę to, co było „zadane”, a całą uwagę grupy poświęcaliśmy historii, którą właśnie podzielił się ktoś z uczestników. Tak było zresztą w moim przypadku i mogę powiedzieć, że to niesamowite doświadczenie, kiedy sześć tęgich biznesowych głów zaczyna analizować twój własny przypadek. I do tego z pełnym zaangażowaniem. Trudno to opisać.





K.B.: Co oprócz intensywności i nacisku na pracę zespołową odróżnia zachodnie kursy MBA od tego, co znamy z polskich uczelni?

P.T.: Szeroki światopogląd. Te programy dosłownie pomagają otworzyć szerzej oczy i pokonać, a nawet obejść bariery - właśnie dzięki temu poszerzonemu horyzontowi. Mnie osobiście udało się zmienić przekonania dotyczące stawiania sobie celów.

K.B.: Co konkretnie ma Pan na myśli?

P.T.: Chodzi o to, żeby nie bać się dużych celów. Dążyć do bycia najlepszym, a nie tylko dobrym czy bardzo dobrym.

K.B.: W jaki sposób Pan do tego doszedł?

P.T.: Trudno jest mówić o jakiejś konkretnej drodze, natomiast bardzo pomogło mi uświadomienie sobie, że jest wiele firm, w których właśnie w tym momencie wydarzają się podobne sytuacje, jak w opisywanych i rozwiązywanych przez nas case'ach. A zatem taki kurs daje ogromne przyspieszenie i nie trzeba wywahać wielu otwartych już drzwi. Z drugiej strony daje też poczucie, że nie tylko ty sam mierzysz się z pewnymi problemami, ale dotyczą one całego mnóstwa innych managerów - a część z nich właśnie siedzi obok ciebie na tym kursie.

K.B.: Dojrzały przedsiębiorca może zmienić swój światopogląd?

P.T.: Ja mam teraz 41 lat i na Harvardzie byłem w tym roku. Najstarsi uczestnicy kursu, których tam spotkałem mieli z pewnością więcej niż 55 lat. Podobnie zresztą na IESE, więc chyba wiek nie stoi na przeszkodzie.

Każdy popełnia błędy. Nawet 60-letni przedsiębiorcy, którzy większość życia spędzili na zarządzaniu swoim biznesem. A zatem jeśli tylko

mamy odpowiednie nastawienie, że człowiek uczy się przez całe życie, to z pewnością skorzystamy z takich studiów.

K.B.: Czy przedsiębiorcy znajdują w tych studiach coś związanego bezpośrednio z rodzinnym biznesem?

P.T.: Na IESE odbywały się specjalne wykłady z profesorem, kierującym katedrą biznesu rodzinnego. Były one poświęcone wartościom, na których opierają się firmy będące własnością rodzin, w konfrontacji z korporacjami. Była mowa o długiej perspektywie planowania, nastawieniu na to, co będzie za 5-10 lat, a nie w przyszłym roku. Omówiliśmy sporo atutów rodzinnych firm.

Kurs obejmuje jednak oprócz tego mnóstwo zagadnień, które dotyczą w równym stopniu wszystkich firm. Inną sprawą, że program zmienia się z roku na rok w ok. 30-40%, aby zachować aktualność i świeżość, więc tak naprawdę trzeba śledzić ofertę uniwersytetów i podejmować decyzję o uczestnictwie w oparciu o bieżące informacje.

No i nie można też zapominać o „efekcie ubocznym” kursów, jakim jest nawiązanie relacji z innymi uczestnikami. A rodzinnym przedsiębiorców raczej nie trzeba przekonywać o tym, jak bardzo relacje liczą się w życiu.



Konrad Bugiera

rzecznik prasowy Fundacji Firmy Rodzinne



Ach ta młodzież...

JUTRO ZACZYNA SIĘ DZISIAJ

Wszyscy z nas z niepokojem śledzimy bieżące wydarzenia w Europie i na świecie, tempo zmian jest tak duże, że trudno nam nadążyć za tym co przynosi „dzisiaj”. Tymczasem żeby przetrwać w biznesie na pokolenia potrzebna jest nam również perspektywa „jutra”. Przyszłość to oczywiście wielki znak zapytania...

Są jednak pewne nieuniknione trendy: społeczne, geopolityczne, demograficzne, które pozwalają poczynić pewne przewidywania.

Wiemy już dzisiaj, że przyszłość:

- to praca dla i z ludźmi w wieku podeszłym,
- to postępująca robotyzacja i dynamiczny rozwój technologii,
- to praca z nowym pokoleniem millenialsów,
- to - w końcu - firma, która posiada zupełnie inne kompetencje, określane dzisiaj jako kompetencje przyszłości.

Większość przedsiębiorców rodzinnych myśli o sukcesji, a więc już dzisiaj rozważa przyszłość swojego dziecka, jakim jest firma, oraz scenariusze, które muszą uwzględnić nieuniknione wyzwania, jakie niesie przyszłość. Chociaż w teorii wszyscy zdajemy sobie sprawę z tego, że zmiana puka do naszych drzwi w rzeczywistości bardzo nam trudno uporać się nam z tym, co nowe, inne, nieoswojone.

O TYM SIĘ MÓWI...

Kontakty z właścicielami firm to przede wszystkim nieformalne spotkania, wypełnione szczerymi rozmowami. Rozmawia się o wszystkim. Tematy związane z prowadzeniem firmy przeplatają się z równie ważnymi wątkami rodzinnymi, oglądaniem zdjęć nowonarodzonych wnucząt, dygresjami na temat wakacji czy też pasji, na które nareszcie można wygospodarować czas.

W tym natłoku informacji jest jeden temat, który zaczyna się powtarzać jak refren:

„ci młodzi pracownicy są jacyś inni”

„są roszczeniowi”

„nie zależy im na karierze”

„zaczynają rozmowę na temat pracy od pytania, czy firma opłaci im kartę fitness”

„nie potrafią żyć bez internetu i telefonu”

Nie brzmi to dobrze, a na pewno nie wytrzymuje porównania z naszym pokoleniem, które 25 lat temu zakładało firmy.

My byliśmy inni, ambitni, pracowitsi, zgłodnieli sukcesu, nam się chciało...

CI MŁODZI SĄ JACYŚ INNI.....

Kim jest ten młody pracownik? Jak oswoić „kosmitę” z pokolenia millenialsów?

Zacznijmy tę opowieść od początku. Millenials to osoba, która urodziła się pomiędzy 1980 - 2000 rokiem. Może więc mieć dzisiaj 36 lat i być już u szczytu kariery lub też zaledwie 16 lat i dopiero rozmyślać nad tym czym się zajmie w przyszłości. To ktoś kto wyrastał i kształcił się w wolnej Polsce. Kto przywykł do otwartego świata i możliwości podróżowania. Millenials, określane inaczej jako przedstawiciel pokolenia Y, zna swoją wartość, oswoił nowinki techniczne, ze swobodą korzysta z mediów cyfrowych, przynależy do generacji, która uznawana jest za zuchwałą i otwartą na nowe wyzwania (za Wikipedią).

Millenials to generacja, którą ukształtowała rzeczywistość zupełnie odmienna od naszej. Są zatem różni od nas – pokolenia X.

Millenials wzrasta w atmosferze względnego dobrostanu, jest oczkiem w głowie swoich zapracowanych rodziców. Mógł uczyć się i rozwijać swoje kompetencje bez ograniczeń, zna przynajmniej jeden język obcy, który pozwala mu na dobrą komunikację i budowanie relacji na całym świecie. Jego rodzice ciężko pracowali na to, by niczego mu nie brakowało.

Ma poczucie, że wzrastał w społeczeństwie, które się starzeje. Widzi, że starość to choroby: nowotwory, nadciśnienie, cukrzyca i wie, że wiele z nich wynika ze stylu życia jaki prowadzili jego dziadkowie i rodzice.

To osoba dla, której zupełnie oczywista jest nowa rola kobiety: która pracuje, robi karierę, wychowuje dzieci i ma prawa do „swych praw”.

To młody człowiek, który mieszka w mieście, a wieś zna tylko z wy-cieczek szkolnych i wakacji w dzieciństwie.

Millenials wie, że świat jest przed nim otwarty, że może on pracować wszędzie, nie tylko w Europie. Jest ruchliwy i elastyczny, poszukuje pracodawcy na całym świecie, gdyż nie ma problemu z pracą na odległość, nie przeszkadza mu również fakt kontaktowania się z własnym szefem o 3 nad ranem.

To w końcu osoba świadoma wielkich zagrożeń, która podróżując po świecie była świadkiem wielkiej niesprawiedliwości społecznej, biedy i degradacji środowiska. Dla niej wizja ziemi zasypanej przez plastikowe śmieci już jest faktem.

Ta właśnie ta rzeczywistość i oczywiście my rodzice z pokolenia X, ambitni, pracowici, oddani naszym firmom dla dobra naszych dzieci, wydała na świat millenialsów.



CZEGO PRAGNĄ MILLENIALSI...?

Ideąlem pracy, której poszukuje millenials jest zajęcie, które sprawia mu przyjemność, najlepiej by było zbudowane na jego pasji, nie koniecznie na wykształceniu.

Millenials poszukuje pracy w zespole, w którym znajdzie przestrzeń na realizację swoich pomysłów i – co ważniejsze – na rozwój swoich umiejętności.

Od przełożonych oczekuje częstej informacji zwrotnej i wskazówek jak może rozwijać swoje mocne strony i talenty.

Ten młody człowiek nie chce wprowadzać sztucznych podziałów na życie osobiste i zawodowe dla niego życie, to spójna całość.

Dlatego za oczywiste uważa warunki w miejscu pracy, które pozwolą mu na zdrowe odżywianie, trening jogi lub uważności. Dla niego to równie ważny jak praca element życia. Ceni sobie pracodawcę, który wita go jabłkiem, dobrze wyposażył kuchnię i przewidział miejsce na terenie firmy, gdzie można bezpiecznie zostawić rower.

Millenials marzy o pracy w firmie, która ma „prawdziwą misję społeczną”, dzięki której będzie zmieniał świat na lepsze.

Osoba z pokolenia Y nie szuka pracy na całe życie, a nawet dekadę, ona szuka tematu. Krótka perspektywa czasowa i niecierpliwość jest przyczyną projektowego podejścia do pracy i życia. Wszystko jest projektem, który ma swój początek, dynamikę i przewidywalny koniec. Projekt jest gwarancją nauki nowych umiejętności, doświadczania różnych ról zespołowych i – co najważniejsze – zmienności.

Millenials niezależnie od pracy zawodowej poszukuje przestrzeni na własne niezależne projekty, które pozwolą mu na twórczość własną, która zaowocuje zapewne udanym startupem.

To ktoś kto całym sobą manifestuje wolność, nosi trampki do garnituru, pracuje w zwariowanych biurach, które są położone blisko siłowni. Chce w każdej chwili móc wyjść z biura trzymając w ręku kubek z dobrą kawą z plantacji, które przestrzegają reguły sprawiedliwego handlu.

INSTRUKCJA OBSŁUGI MILLENIALSÓW

Słuchajcie, a usłyszycie, patrzcie, a zobaczycie, to co było dobre dla nas nie sprawdza się w przypadku nowej fali pokolenia, to co nas motywowało nie jest dla nich atrakcyjne. Uszanujcie ich silną potrzebę wolności, przecież pracę można wykonać w domu, w biurze lub na hamaku w Indonezji. Rozliczajcie ich nie z czasu i sposobu, ale efektów zadania.

Uruchomcie ciekawość, zapytajcie o to, co ich kręci, jakie mają pasje, jak spędzają wolny czas, jakie sporty odkryli dla siebie. Znajdźcie most pomiędzy tym kawałkiem życia pracownika, a celem i zadaniem, które im powierzycie.

Dbajcie o serdeczne relacje i o to by atmosfera w zespołach, w których pracują była dobra, oparta na współpracy, a nie konkurencji.

Delegujcie im zadania kreatywne, ciekawe, które pozwolą im się rozwijać, dzielcie się hojnie i na bieżąco informacją zwrotną, nie czekajcie na rozmowę oceniającą, która będzie miała miejsce za 6 miesięcy.

Pokażcie, że praca wciąż sprawia Wam frajdę, uczcie się od millenialsów, przecież są ekspertami i przewodnikami dla naszego pokolenia po świecie komunikacji internetowej.

Chciecie być szefami - ok, ale to co zadziała w tej relacji to szef men-

tor – dobry nauczyciel lub wspierający coach, który najpierw zapyta, a potem poświęci czas na poszukiwanie wspólnych rozwiązań.

Pracujcie na talentach i mocnych stronach pracownika.

Zaangażujcie młodych pracowników w budowanie środowiska firmy, które dba o zdrowie i dobrostan pracowników, uruchamia działania ekologiczne i dobroczynne.

Pozwólcie im na korzystanie z internetu i telefonu w pracy. Przecież i tak to robią. Zaangażujcie się w wymianę aplikacji - również tych, które wspierających zdrowie i wellness.

W CZYM SĄ LEPSI OD NAS?

Dane opublikowane przez instytut Gallupa w USA zdecydowanie wskazują na to, że to zdrowsze pokolenie, otyłość jest o 12 % rzadsza w porównaniu z naszym pokoleniem X. Już dzisiaj wiadomo, że cukrzyca występuje rzadziej u przedstawicieli tego pokolenia. To pozwoli na gigantyczne oszczędności środków przeznaczonych na leczenie powikłań otyłości. A więc wszystkim nam się opłaca. Wiadomo, że to właśnie oni propagują pracę w środowisku przyjaznym dla zdrowia i zdrowych relacji, są ambasadorami tzw. zdrowych zachowań lifestyle'owych.

Również w tej kwestii okazało się, że ta generacja ma rację.

Pracując w Fundacji osobiście doświadczam różnic międzypokoleniowych. Pracuję z ludźmi, którzy są w wieku moich dzieci. Codziennie odkrywam ile się mogę od nich nauczyć. Zbudowaliśmy pomiędzy sobą zdrowy transfer umiejętności wiedzy i doświadczeń i mam wrażenie, że to uczciwa i symetryczna wymiana. Oni świetnie znają się na internecie i mediach społecznościowych, a ja pomagam im tworzyć treści. Oni wiedzą jak je wyrazić w kilku językach, ja pomagam im w tym by angażowali się w zadania które przynoszą im frajdę. Dużo ze sobą rozmawiamy i dzięki temu uczymy się siebie nawzajem.

RECEPTA NA SZCZĘŚCIE

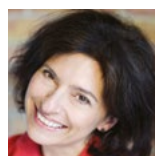
Właśnie ukazały się wyniki trwających 75 lat badań prowadzonych przez naukowców z Harvardu, którzy poszukiwali odpowiedzi na pytanie co sprawia, że czujemy się zdrowi i szczęśliwi idąc przez życie.

Odpowiedź okazała się zaskakująco prosta i oczywista – kluczem do szczęścia i zdrowia są dobre relacje z ludźmi.

CZYŻBY MILLENIALSI MIELI LEPSZĄ INTUICJĘ W TEJ SPRAWIE?

Na zadane im pytanie jakie są ich najważniejsze cele życiowe ponad 80 procent odpowiedziało, że najważniejsze są dla nich pieniądze, 50 procent z nich uznało również, że kolejnym ważnym celem jest sława.

Jak widać każde pokolenie ma swoją lekcję do odrobienia.



Eleni Tzoka-Stecka

koordynator projektów, health coach

Kompetencje przyszłości

W ostatnich 20 latach mieliśmy okazję obserwować mnóstwo zmian, które zasadniczo wpłynęły na rzeczywistość i wymusiły zmianę sposobu pracy, myślenia i zachowania. Przyszłość zapowiada się równie „obietnicą”. Należy więc na poważnie zastanowić się, jaki zestaw kompetencji trzeba posiadać, aby się w tej przyszłości odnaleźć. Odpowiedź znalazł amerykański Instytut dla Przyszłości.

Institute for the Future - tak brzmi pełna, oryginalna nazwa podmiotu mającego siedzibę w Palo Alto, który wspólnie z University of Phoenix Research Institute prowadził badania nad kompetencjami przyszłości. Efektem pracy naukowców jest lista 10 kompetencji, które będą miały największe znaczenie dla sprawnego poruszania się w okolicznościach, które niosą nadchodzące lata. Zanim jednak przedstawimy tę listę, warto zastanowić się nad tym, co tak naprawdę kształtuje współczesność i będzie miało wpływ na nasze przyszłe losy.

Minione 20-lecie, obejmujące końcówkę XX wieku i pierwsze lata XXI wieku, obfitowało w wydarzenia, które w momencie zaistnienia być może nie zwróciły naszej uwagi, ale obecnie mają niebagatelny wpływ na to, jak wygląda nasze życie w wymiarze globalnym.

Szczyt sprzedaży komputerów klasy PC przypadł na rok 2002. Nikt wówczas nie spodziewał się, że już za pięć lat pojawią się urządzenia, które skutecznie będą wyręczały komputery osobiste w całym mnóstwie prac. Mowa oczywiście o smartfonach. Zanim jednak iPhone - pierwszy ze smartfonów w obecnie powszechnej formie - miał swój debiut w 2007 r., wydarzyło się kilka innych ważnych rzeczy. W 2004 roku w sieci pojawił się studencki serwis Facebook. Dziś główny kanał komunikacji dla miliardów ludzi na całym świecie, z rosnącym całym czasem udziałem dostępu z urządzeń mobilnych. A w 2006 roku sprzedaż laptopów przekroczyła liczbę sprzedanych komputerów stacjonarnych.

To możemy łączyć z kolei z dużymi zmianami, które zaszły na rynku pracy w dwóch wcześniejszych dekadach. Mowa o wzroście znaczenia tzw. klasy kreatywnej, którą opisuje w swojej - klasycznej już - książce Richard Florida. W latach 80. w Stanach Zjednoczonych liczba pracowników sektora usług przekroczyła liczbę pracowników fizycznych. Dekadę później również pracownicy kreatywni stali się liczniejsi od przedstawicieli klasy robotniczej.

To sprawia, że musimy myśleć o przyszłości funkcjonowania organizacji w zupełnie inny sposób niż dotychczas. Powtarzalność pracy odeszła już na dobre do lamusa, a jej miejsce zajmują nowe tendencje związane z dostarczaniem wartości. O tych tendencjach możemy przeczytać w pracach Fredericka Laloux, twórcy pojęcia „turkusowe organizacje”, które są najnowszym etapem w ewolucji zorganizowanych form działalności. Po organizacjach czerwonych - opartych na pierwotnej więzi (np. gangi uliczne), bursztynowych (armie i kościo-

ły), pojawiły się korporacje - czyli organizacje pomarańczowe - nastawione na osiąganie celów. Zielona organizacja to ruchy społeczne - hierarchia jest tu upodmiotowiona, a lider raczej mentorem lub nauczycielem.

Turkus to rozwinięcie zieleni - gdzie ludzie z własnego wyboru angażują się w poszczególne zadania, a na podstawie indywidualnych umiejętności wyznaczają sobie role. Ten charakter organizacji najlepiej wyraża stwierdzenie, że ludzie są w niej dlatego, że dobrze się w niej czują. Nie ma stanowisk, za to są funkcje. Te jednak mogą się zmieniać, z jednej strony pod wpływem ewoluujących celów organizacji, a z drugiej - chęci nauczenia się czegoś nowego przez członków zespołu. Liczba godzin pracy jest w takich organizacjach ustalana indywidualnie pomiędzy wewnętrznymi dostawcami i odbiorcami. Jedynym wymaganiem jest tak naprawdę zapewnienie płynnego działania firmy.

Czy taki rodzaj organizacji będzie dominujący? To prawdopodobny scenariusz, choć nie możemy wykluczać, że w międzyczasie nastąpi jakiś nowy przełom, który na nowo zdefiniuje kluczowe determinanty życia organizacyjnego. Jeśli jednak rewolucji nie będzie, należy spodziewać się naczelnej roli organizacji turkusowych.

Co zatem dokładnie zmieni się w najbliższych latach? Oprócz wspomnianego Institute for the Future, swoje prognozy przedstawia także firma Kjaer Global, której obszarem działalności jest - zgodnie z tym, jak sama to definiuje - zarządzanie trendami. W opracowanym przez jej zespół raporcie zidentyfikowane zostało osiem kluczowych trendów, które będą miały zasadniczy wpływ na funkcjonowanie świata, zarówno w obszarze społecznym, jak i biznesowym. A tak naprawdę na ich przecięciu. Warto zwrócić uwagę, że prognozy jednych i drugich futurystów, zezębiają się. Nie ma więc mowy o przypadku i należy potraktować je poważnie. W infografice zestawiamy osiem trendów przedstawionych przez Kjaer Global oraz sześć czynników zmiany na rynku pracy, o których mowa w opracowaniach amerykańskich z Institute for The Future.

W naszym odczuciu największe znaczenie dla przyszłości będzie miało osadzenie w zróżnicowanej rzeczywistości. Współcześni nomadowie, super struktury organizacyjne, sprawność adaptacyjna i kompetencje międzykulturowe to przejawy konieczności zaakceptowania, że ludzie na całym świecie różnią się między sobą i nie musi to być przeszkodą do współpracy i wspólnego tworzenia wartości.



Kjaer Global

(8 trendów)

całkowita transparentność
współcześni nomadowie
cyfrowa transformacja
beta-przedsiębiorczość
inteligentne miasta
gospodarka cyrkularna
połączone style życia
doniosłe doświadczenia

IFTF

(czynniki zmiany)

ekstremalna długowieczność
rozwój inteligentnych maszyn
i systemów
„obliczalny” świat
nowy ekosystem mediów
super struktury organizacyjne
globalnie połączony świat

IFTF

(kompetencje przyszłości)

wnioskowanie
inteligencja emocjonalna
sprawność adaptacyjna
kompetencje międzykulturowe
przetwarzanie danych
kompetencje cyfrowe
międzydiscyplinarność
myślenie projektowe
praca w szumie
współpraca w wirtualu
doświadczenia

Współpraca będzie zaś przebiegać w przestrzeni wirtualnej, na zasadach pracy projektowej, z wykorzystaniem całego mnóstwa danych, których może obecnie dostarczyć obliczalny, połączony i transparentny świat. Z kolei przetwarzanie danych oraz sprawność adaptacyjna pozwolą spiąć razem efekty tej pracy.

Tak właśnie może wyglądać już za kilka-, kilkanaście lat praca w jednej z turkusowych organizacji. Czy każda firma powinna się przestawiać w turkusową? Na razie nie ma na to prostej odpowiedzi. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z kierunku zmian i próbować podążać razem z nimi. Nie negocjować przyszłości, nie walczyć z nią, ale korzystać z niej. Kogo jak kogo, ale przedsiębiorców nie trzeba chyba przekonywać do tego, że przewidywanie trendów jest ważne, a kto robi to dobrze, potrafi wyprzedzić swoich konkurentów.

Fundacja Firmy Rodzinne będzie realizować od jesieni tego roku projekt związany z identyfikowaniem kompetencji przyszłości w polskich firmach rodzinnych. Do uczestnictwa w badaniach, które będą podstawą dalszych prac, zaprosiliśmy firmy korzystające ze znaku „Drzewko firma rodzinna”. Będziemy przeprowadzać z nimi wywiady telefoniczne oparte na kwestionariuszu opracowanym wspólnie z naszymi partnerami w projekcie- firmą EY oraz Bankiem Pekao S. A. Na podstawie wyników badań opracujemy raport oraz przygotujemy serię sześciu warsztatów poświęconych rozwojowi poszczególnych kompetencji. Projekt potrwa od października 2016 do grudnia 2017.

Zanim jednak zrealizujemy badanie i opublikujemy wyniki w rapor-

cie, warto aby każdy z przedsiębiorców sam zastanowił się, jak ocenia kompetencje w swojej firmie i odpowiedział sobie na kilka pytań:

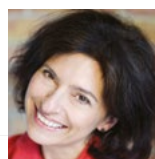
Które z wymienionych przez nas kompetencji już mam w swoim zespole?

Których nie mam - bo nie potrzebuję, a do których jest mi blisko?

Jaki jest potencjał moich pracowników do uczenia się? Trzeba pamiętać, że każdy ma swoje tempo uczenia się i granice możliwości.

Jak edukować sukcesorów? Na ile pokolenie moich dzieci powinno uczyć się ode mnie, a na ile od kogoś innego?

No i ostatecznie - czy moja oferta i model biznesowy będą się sprawdzać wobec opisanych i przewidywanych trendów? Jak mogę na nie odpowiedzieć, aby moja oferta była ciągle aktualna?



Eleni Tzoka-Stecka

koordynator projektów, health coach



Konrad Bugiera

rzecznik prasowy Fundacji Firmy Rodzinne

Odważ się na kreatywność!

Kreatywność stała się ostatnio popularnym tematem, sam rzeczownik jest odmieniany przez wszystkie przypadki. Postanowiłam sprawdzić co oznacza w kontekście przedsiębiorców rodzinnych, ponieważ intuicyjnie czułam, że może być jedną z ich przewag konkurencyjnych.

JAKIE CECHY ŚWIADCZĄ O KREATYWNOSCI?

Bardzo adekwatne wydało mi się spojrzenie dr Tomasza Tokarza z Fundacji EduTank, który radzi:

-Poszukując w sobie kreatywności musimy w pierwszym rzędzie przezwyciężyć nasze lęki przez byciem ocenionym. Odrzucić obawy przed opinią innych, która bywa bardzo paraliżująca.

Przedsiębiorcy rodzinni, zakładając swoje biznesy postawili wszystko na jedną kartę, odrzucili w sobie lęk przed porażką i podjęli wyzwanie posiadania wpływu na rzeczywistość.

CZY TRZEBA SIĘ Z NIĄ URODZIĆ?

- Kreatywność to umiejętność wymyślania nowych i funkcjonalnych rzeczy i pomysłów. To zdolność do wychodzenia poza schematy i ugruntowane wzory w celu tworzenia innowacyjnych rozwiązań, które można wykorzystać w praktyce. Jest mocno związana z talentami i inteligencją a te są wrodzone. Niemniej, tak jak mocne

strony i inteligencję można rozwijać, tak samo kreatywność można doskonalić – tłumaczy dr Tokarz.

Jeśli nie jesteśmy zdeterminowani genetycznie, to mamy wpływ na kształtowanie swojej kreatywności, a przede wszystkim na rozwijanie tej cechy u kolejnego pokolenia. Wielu specjalistów zgadzało się ze sobą, podkreślając, że dbanie o kreatywność to w szczególności – nie przeszkadzanie jej! A co może ją hamować? Po pierwsze blokowanie swobodnych działań dzieci, brak bezpiecznego środowiska rozwoju kreatywności w domu i w szkole, zbyt mocne stymulowanie aktywnościami, całkowite wypełnianie czasu, a przede wszystkim - wprowadzanie ocen.

- Wiele eksperymentów ukazało, że obecność oceniającego obserwatora (kontrolera postępów) działa paraliżująco w obszarach wymagających kreatywnego podejścia. Praca pod presją ocen wymaga bowiem dopasowania się: albo do cudzych, subiektywnych



wizji świata, albo modelu idealnego ucznia, przygotowanego według skrupulatnie opracowanej, jednolitej skali. To w oczywisty sposób blokuje innowacyjne działania. Bardzo istotne dla uruchomienia kreatywności jest rozwijanie przestrzeni do swobodnej rozmowy, dyskusji, konwersacji na różne tematy, wymiany informacji i opinii. Niezwykle twórcza jest metoda burzy mózgów, gdzie każdy może wnieść swoje propozycje, które nie są oceniane i podważane – słowa dr Tokarza w pierwszej kolejności dotyczą rozwoju dzieci, ale można je czytać przez pryzmat tworzenia kreatywnego zespołu w firmie. Zresztą metoda burzy mózgów z powodzeniem sprawdza się w wielu przedsiębiorstwach, co kłóci się z mierzeniem wszystkich osób według jednolitej skali.

Zanim jako dorośli podejmiemy pracę zawodową, bardzo dużo czasu spędzamy w różnych instytucjach edukacyjnych, poczynając od przedszkola, potem szkołę podstawową i średnią (gimnazjalną lub pogimnazjalną) skończywszy na studiach. Postanowiłam posłuchać, co o rozwoju kreatywności mają do powiedzenia osoby pracujące z dziećmi i młodzieżą na różnych etapach edukacji.

Dużym optymizmem napawa mnie fakt, że nowe pokolenia zanim wejdą w system edukacji nie odstają poziomem kreatywności. Przedstawicielka niepublicznego przedszkola, Kolorowe Listki, z którą rozmawiałam potwierdza:

– Na przestrzeni lat zaobserwowaliśmy, że dzieci przychodzące do naszego przedszkola są coraz bardziej otwarte. Wykazują się dużą pomysłowością i inwencją twórczą. Widać to w zabawie swobodnej, w której z prostych materiałów potrafią wyczarować potrzebne rzeczy wymyślnego scenariusza.

Zdaję sobie sprawę, że to wyjątkowy przykład miejsca, które dba o swobodny rozwój dziecięcej wyobraźni. Świadczą o tym choćby formy zabaw, aktywności, dostępne zabawki.

– Kluczową rolę ma zabawa swobodna w sali i na powietrzu. Zabawki są proste, z naturalnych materiałów i zostawiają naszym dzieciom pole do nieograniczonych możliwości ich wykorzystania i zastosowania. Ze zwykłego pieńka czy deski dzieci tworzą np. samoloty, samochody, domy, sceny teatralne, itp. Z tych samych materiałów za każdym razem dzieci kreują nowy scenariusz

zabawy. Proste lalki, zwierzątka szyte przez nauczycielki, pobudzają zmysły i wyobraźnię do twórczej zabawy. [...] W przedszkolu pielęgnujemy kreatywność poprzez działania artystyczne, takie jak: muzykowanie, śpiew, rysowanie, malowanie, praca w wosku i inne prace artystyczne z materiałów jak najwyższej jakości, przy których dziecko ma swobodę w wyborze tematu i sposobu wykonania.

A czy w szkole podstawowej można skutecznie nadal „podlewać” kielkujące ziarno kreatywności? Wydaje się, że poznańska szkoła podstawowa, założona przez Stowarzyszenie Łejery jest najlepszym przykładem, że można! Jerzy Hamerski, współzałożyciel szkoły, nakreślił mi w jaki sposób rozwija się wyobraźnię dzieci „po poznańsku”.

Wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy, bo wiedza jest ograniczona (Albert Einstein)

– W naszej edukacyjnej i wychowawczej misji przyświecają nam motta „czym skorupka za młodu nasiąknie, tym na starość trąci” oraz „czas dzieciństwa, to dobry początek mądrej dorosłości” (autorstwa Emilii Waśniowskiej). Nasz autorski program opiera się na wychowaniu przez sztukę. Ponadto stosujemy swoisty „klucz do dzieci”, trafiający do nich przez teatr, który jest syntezą sztuk. –

– Jestem głęboko przekonany, że rozbudzaniem kreatywności u dzieci należy zająć się jak najwcześniej – w domu rodzinnym i przedszkolu. Do nas trafiają dzieci w wielu 6-7 lat i w trakcie rozmów wstępnych staramy się rozpoznać w jakim stopniu mają rozwiniętą wyobraźnię i czy sposobem myślenia wychodzą poza sztywne ramy.

Do szkoły w każdym roku przyjmuje się 25 uczniów spośród nawet 200 kandydatów. Dzieci, w liczbie od 6 do 8, przychodzą na około 90 minutowe spotkanie nazywane „szkołą w pigułce”, na którym słuchają opowieści wraz z jej tłem muzycznym, a potem malują to co usłyszały. Trzecim etapem jest opisanie swojego malunku. Sprawdzane są także poczucie rytmu, słuch muzyczny oraz to w jaki sposób dzieci odgrywają scenki np. zwierzęta.





Lekcja designu w Collegium Da Vinci w Poznaniu

– Kreatywne dzieciaki wychodzą poza ramy oraz utarte schematy i robią to w sposób absolutnie naturalny. W ciągu ponad 25 lat istnienia szkoły zauważyliśmy, że dzieci z żywą wyobraźnią jest coraz mniej, a wiele z nich ma wręcz „amputowaną kreatywność” – komentuje Jerzy Hamerski.

Z założenia każdy maluch ma na początku potencjał kreatywny, ale to od zachowań we wczesnych latach zależy co się z tym potencjałem stanie. Największy wpływ na niego mają rodzina i dom, a w drugiej kolejności edukacja przedszkolna.

Przykładowe działania wzmacniające potencjał kreatywny:

- Wymyślanie opowieści dla dzieci
- Prośenie ich o dokończenie historyjek
- Czytanie dzieciom na głos
- Słuchanie baśni
- Kontakt z naturą i poznawanie świata wieloma zmysłami

Działania osłabiające ten potencjał:

- Nieograniczone oglądanie telewizji lub surfowanie po Internecie
- Gry komputerowe
- Gry na konsolach lub smartfonach

A JAK SZKOŁA ŁEJERY WZMACNIA KREATYWNYCH UCZNIÓW?

Zgodnie z wierszem Wandy Chotomskiej „Nie trzeba nam wędzidla, fantazjo rozwiń skrzydła i w drogę wiśta wio!”

KREATYWNOŚĆ to percepcja + kreacja

Szkoła dba o to, aby dzieci doświadczały świata za pomocą wszystkich zmysłów np. poprzez snucie opowieści przy ognisku, w czasie którego to dzieci kontynuują opowieść i wymyślają rozwój wydarzeń. Bo „szkoła jest wszędzie”: w parku, w lesie, na plaży. Nierozłączny w tym jest teatr, który jest dla uczniów całorocznym procesem i drogą.

Nauczanie - Wychowanie - Teatr

Są równie ważne! Dlatego w Łejkach:

- Odkleja się” dzieci od krzesła, aby przywrócić wyobraźnię
- Zainicjowano nauczanie zintegrowane (na długo zanim stało się to popularne), bo świat nie jest podzielony na przedmioty takie jak matematyka, fizyka, biologia itp. Zamiast tego dzieci mogą mieć tydzień poświęcony np. tematowi przyjaźni.
- Postawiono na system wartości oparty o BYĆ, a nie MIEĆ, w którym nikt nie jest sam, relacja ta jest dwustronna, bo jeśli ja jestem z tobą, to również ty jesteś ze mną.
- Teatr, który jest tak ważną formą dotarcia do dziecka, a także drogą jego rozwoju bazuje na podejściu „gromadnym”, a nie na kilku głównych gwiazdach. Z założenia dzieci mają być naturalne i grać w zgodzie ze sobą.

CZY SZKOŁA WYRĘCZA RODZICÓW Z PIELĘGNACJI KREATYWNEGO POTENCJAŁU DZIECI?

Oczywiście, że nie. – Rodzice również idą do szkoły. Ich rolą nie jest tylko zaspokojenie potrzeb materialnych swoich pociech. Hasłem

skierowanych szczególnie do nich jest „wyłącz telewizor - włącz się sam” – wyjaśnia Jerzy Hamerski.

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

Rozwijanie potencjału kreatywności i wyobraźni wyrabia w dzieciach umiejętności, których mogą z powodzeniem używać na późniejszych etapach edukacji lub nawet w życiu zawodowym. Jako młodzi ludzie zostali wyposażeni w:

- Odwagę, otwartość i gotowość do wychodzenia poza utarte schematy
- Umiejętności pracy w grupie
- Sprawną komunikację i negocjacje
- Inicjatywę do tworzenia niesztampowych projektów

DZIECI – WOLNE W KREATYWNOSCI

O ile informacje i wiedza z podstawówki mogą ulec dezaktualizacji, to kreatywność oraz wyrastające z niej kompetencje przyszłości mają szansę być ich ponadczasowym „kapitałem”!

Podobnie szkoły Da Vinci, zarówno na poziomie podstawowym, jak i gimnazjalnym kładą nacisk na rozwijanie kreatywności. Metody wzmocnienia pomysłowości młodych ludzi komentuje Ewa Socha:

– W klasach I-III realizowane są trzy projekty edukacyjne w ciągu roku. To interdyscyplinarne perełki angażujące dzieci w wiele działań rozwijających ich umiejętności i wyposażających je w szeroką wiedzę o świecie. Kontynuacją takiego modelu edukacji w kolejnych latach nauczania są międzyprzedmiotowe działania projektowe, unikatowy przedmiot „odkrywcy wiedzy”, uczący zespołowego rozwiązywania różnych problemów. Da Vinci proponuje wiele godzin zajęć popołudniowych, również w niestandardowych formach organizacyjnych - to już szkoła w szkole. Można wybrać teatr, sport, fotografowanie, projektowanie bądź matematykę czy modelowanie, ale lista nie jest zamknięta – liczą się potrzeby ucznia, którego ciągle motywujemy do indywidualnej lub zespołowej aktywności, w której kreatywność, współpraca i zdrowa rywalizacja odgrywają główną rolę.

Z kolei starsi uczniowie w wieku „burzy i naporu” potrzebują trochę innego podejścia:

– Poza standardowymi zajęciami, które wynikają z podstawy programowej, kurs obejmuje także zajęcia wspierające rozwój osobisty uczniów. Należą do nich m.in. warsztaty z psychologiem, prace projektowe, bloki doświadczalne czy bezpośredni kontakt ze środowiskiem akademickim. Wolontariat, projekty międzynarodowe, niestandardowe obcowanie ze sztuką, to przykłady aktywności, które szkoła proponuje, by aktywizować uczniów.

Wszyscy rozmówcy wydają się być zgodni – wolność i samodzielność pomagają we wzmacnianiu kreatywności. Natomiast sztywne reguły, pruskie metody wychowawcze, w których nauczyciel buduje swój autorytet na wiedzy, są nieskuteczne. Dlatego próbuje się wypracować nowe, bardziej elastyczne i szanujące jednostkę sposoby poszukiwania informacji, wyciągania wniosków oraz krytycznego myślenia. Jednym z przykładów może być międzynarodowy projekt, realizowany w ramach grantu Erasmus+ w Collegium Da Vinci:

– Wspólnie z nauczycielami z Hiszpanii i Szkocji będziemy przez kolejne trzy lata testować, na przedmiotach matematycznych i przyrodniczych, skuteczność metody nauczania Sugata Mitry, dotyczącej

samodzielnego uczenia się. To metoda, w której nauczyciel przestaje być przekaznikiem wiedzy, by jednocześnie wejść w rolę osoby motywującej uczniów do samodzielnego czerpania z dostępnych źródeł wiedzy, by w rezultacie zespołowo rozwiązać postawiony przed nimi problem. – opowiada Ewa Socha.

OBUDŹ W SOBIE KREATYWNOSĆ!

Czy osoby dorosłe są spisane na straty? Może zdążyliśmy nasiąknąć tradycyjnym, pruskim modelem edukacji oraz odtwórczymi metodami nauki? Spokojnie! Mamy w sobie wszystkie potrzebne zasoby, aby pobudzić kreatywność, a nawet ją rozwinąć. Wystarczy świadoma decyzja, że jest ona dla nas wartościowa i podjęcie pewnego wysiłku w tym kierunku. Dr Tokarz proponuje konkretne działania, które możemy wdrażać u siebie, aby pobudzić naszą kreatywność i inwencję:

– Bardzo wartościowe jest pisanie, tworzenie opowiadań czy filmów. Eksperymentowanie z treścią i formą. Bardzo rozwijające są różnego rodzaju gry słowne, kalambury, ćwiczenia logiczne. Kreatywność można ćwiczyć w każdym miejscu – wystarczy otwarty umysł i (czasem) kawałek kartki.

Przypomina to trochę powracanie do pewnej aktywności, której dawno nie robiliśmy – jazdy na rolkach, na rowerze lub na nartach. Już kiedyś umieliśmy i wychodziło nam całkiem nieźle (np. wymyślanie szalonych historii, pisanie scenariuszy filmów, odgrywanie dziecięcego teatru). Dajmy sobie wolność, aby poprobować ponownie. Bądźmy wyrozumiali jeśli pierwsze próby nie wyjdą tak jak to sobie wyobrażaliśmy. Jak z jazdą na rowerze, kilka razy upadamy, a potem cieszymy się powiewem powietrza pędząc na bcyklu!

Rozmówcy:



Dr Tomasz Tokarz

Fundacja EduTank



Ewa Socha

Collegium Da Vinci

Jerzy Hamerski

założył z Elżbietą Drygas ponad 26 lat temu szkołę „Łejery” w Poznaniu, prezes Stowarzyszenia Łejery.



Autor:



Barbara Fedorowicz

pełnomocnik FFR, trener personalny

Za jaką cenę mógłbym sprzedać swoją firmę?

TRZECI Z CYKLU ARTYKUŁÓW GRANT THORNTON
O WYCENIE WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW.

W poprzednim wydaniu Biuletynu przedstawiliśmy istotę wyceny metodą dochodową, która bazuje na zdolnościach firmy do generowania przepływów pieniężnych. Dzisiaj przybliżymy założenia innego podejścia – metody porównawczej. Umożliwia ona oszacowanie wartości biznesu w oparciu o wyniki przedsiębiorstw zbliżonych do wycenianego podmiotu.



Co do zasady, przedsiębiorstwo porównywalne powinno charakteryzować się wielkością przepływów, potencjałem wzrostu i ryzykiem, podobnymi do przedsiębiorstwa wycenianego. Czasami bywa to jednak trudne, w szczególności, gdy liczba spółek notowanych na rynku publicznym w danym sektorze jest bardzo mała. Znalezienie podmiotów, które byłyby porównywalne według wspomnianych kryteriów, staje się w takiej sytuacji wręcz niemożliwe. Zatem w praktyce przedsiębiorstwo porównywalne utożsamiane jest zazwyczaj z przedsiębiorstwem z branży, w której działa podmiot wyceniany.

Wyceny metodą porównawczą można dokonać w oparciu o wyniki przedsiębiorstw notowanych na rynku publicznym lub transakcji przejęć, których przedmiotem były przedsiębiorstwa prywatne z danej branży. W celu oszacowania wartości przedsiębiorstwa musimy dysponować danymi finansowymi. Mogą to być dane historyczne lub prognozowane, które w szczególności obejmować powinny takie pozycje sprawozdania finansowego, jak: przychody, zysk operacyjny, zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA), zysk netto oraz kapitały własne, czyli wartość majątku po uwzględnieniu wszelkich zobowiązań. W przypadku wyceny na podstawie transak-

cji porównywalnych konieczna jest dodatkowo znajomość wartości transakcji.

DOBÓR SPÓŁEK PORÓWNYWALNYCH

Na pierwszy rzut oka, dobór spółek wydaje się być prosty, jako że bazuje wyłącznie na zidentyfikowaniu spółek z danej branży oraz zebraniu ich danych finansowych. W praktyce konieczne jest jednak uwzględnienie dodatkowych kryteriów doboru, które umożliwią ustalenie spółek najbardziej porównywalnych, a w konsekwencji osiągnięcie wiarygodnej wartości wyceny.

Kryterium różnicującym spółki z branży są przede wszystkim wielkość przedsiębiorstwa i rynek zbytu, ale też charakter odbiorców czy model biznesowy. Dlatego przy doborze porównywalnych spółek warto zadać sobie kilka pytań, które ułatwią nam najbardziej trafny wybór:

- Jak duże jest moje przedsiębiorstwo? Jaki poziom przychodów osiąga moje przedsiębiorstwo w stosunku do konkurentów z branży?

- Co stanowi główny przedmiot działalności mojego przedsiębiorstwa? Jak znacząca w przychodach jest pozostała prowadzona przeze mnie działalność?

- Jakie rynki obejmuje działalność mojego przedsiębiorstwa? Rynek krajowy, Unia Europejska czy kraje trzecie?

- Jaki jest profil odbiorców produktów i usług oferowanych przez moje przedsiębiorstwo? Dostarczam swoje produkty lub usługi do klientów (B2C) czy dla innych przedsiębiorstw (B2B)?

Odpowiadając na te pytania, będziemy mogli upewnić się, że baza porównawcza została rzeczywiście dobrana w sposób rzetelny, a więc ostateczny wynik analizy będzie poprawny.

Przy tej okazji warto również wskazać najczęściej popełniane błędy przy doborze spółek porównywalnych:

- błędną identyfikację ryzyka kraju prowadzonej działalności – często ryzyko prowadzonej działalności przypisuje się do kraju, w którym spółka jest zarejestrowana, a nie do krajów, w których spółka faktycznie działa;

- niedopasowanie pod względem oferty produktowej – w ramach jednego sektora mogą występować spółki, które mają bardzo szeroką i bardzo wąską ofertę;

- zakwalifikowanie spółek z ujemną rentownością – z grupy podmiotów porównywalnych powinno wykluczyć się spółki z ujemnymi wynikami finansowymi. Określenie mnożników dla takich spółek jest niemożliwe;

- niedopasowanie modelu biznesowego – np. nie można porównywać przedsiębiorstw zajmujących się sprzedażą tych samych produktów, ale poprzez różne kanały dystrybucji (hurt i detal);

- pominięcie zdarzeń jednorazowych – konieczne jest korygowanie danych historycznych o wpływ zdarzeń jednorazowych.

JAK OBLICZYĆ WARTOŚĆ?

Wartość spółki w oczach inwestorów stanowi pewną krotność poszczególnych, najważniejszych danych finansowych. Mnożnik w wycenie porównawczej może bazować na kapitalizacji rynkowej lub wartości rynkowej przedsiębiorstwa, a dzielony przez odpowiednie dane finansowe ze sprawozdań finansowych, określa wartość przedsiębiorstwa lub wartość dla właścicieli spółki.

Punktem odniesienia w mnożnikach jest stosunek wartości akcji (P) lub wartości rynkowej przedsiębiorstw (EV) porównywalnych do odpowiednich wartości z ich sprawozdań finansowych, np. zysk operacyjny (EBIT), zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA), zysk netto czy wartość księgowa kapitałów własnych (book value). W konsekwencji otrzymujemy dwie grupy mnożników, opartych na kapitalizacji i wartości przedsiębiorstwa.

P – wartość akcji (price, equity value), czyli cena jaka płacono jest za udział w kapitale własnym danej spółki na rynku publicznym.

EV – wartość przedsiębiorstwa (enterprise value), która stanowi sumę wartości rynkowej kapitału własnego (iloczyn wolumenu i ceny akcji) i rynkowej wartości zadłużenia netto (zobowiązania odsetkowe pomniejszone o środki pieniężne).

Porównywanie różnych wielkości ekonomicznych pozwala na oszacowanie wskaźników dla poszczególnych przedsiębiorstw, a na tej podstawie wartości przeciętnych dla branży w postaci mediany lub średniej arytmetycznej. Otrzymane w ten sposób wskaźniki rynkowe mnożone są przez odpowiednie wartości ze sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa wycenianego. Rezultatem przeprowadzonych działań jest wartość kapitału własnego lub wartość całego przedsiębiorstwa.

Jednym z najpopularniejszych mnożników jest mnożnik EV/EBITDA, który zawiera w sobie najprostszą formę przepływów pieniężnych, czyli zysk operacyjny powiększony o amortyzację. W praktyce oznacza to, że inwestor oferujący EV/EBITDA np. na poziomie 10, oferuje za spółkę de facto 10-krotność rocznego wyniku operacyjnego powiększonego o amortyzację. Przykładowo dla EBITDA w wysokości 10 mln zł, oferta inwestora za spółkę wynosiłaby 100 mln zł. Ze strony właściciela konieczne jest jeszcze uwzględnienie wartości długu netto, czyli wartości zobowiązań finansowych pomniejszonych o środki pieniężne. W ten sposób może on określić wartość należną właścicielom spółki. Przy założeniu, że spółka wyceniana posiada 20 mln zł zobowiązań finansowych i 5 mln zł środków pieniężnych, właściciel otrzyma 85 mln zł.

PREMIA ZA KONTROLĘ I DYSKONTO Z TYTUŁU PŁYNNOŚCI

W przypadku nabycia większego pakietu udziałów, który daje nam kontrolę nad spółką niepubliczną, musimy liczyć się z możliwością zapłaty dodatkowej kwoty, tzw. premii za kontrolę. Większościowy pakiet udziałów umożliwia znaczący wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie, co dodatkowo należy uwzględnić w wycenie metodą porównawczą.

Z drugiej strony, w przypadku zakupu udziałów spółek niepublicznych, należy pamiętać, że udziały te nie są płynne. Oznacza to, że nie ma możliwości ich natychmiastowego zbycia tak jak w przypadku spółek giełdowych, gdzie transakcje kupna/sprzedaży akcji dokonują się kilkadziesiąt razy dziennie. Z racji tego, że wskazana sytuacja może przyczynić się do ograniczonych możliwości zbycia udziałów spółki niepublicznej, konieczne jest zastosowanie w wycenie dyskonta z tytułu braku płynności.

Metody porównawcze są często stosowane przy szybkim procesie decyzyjnym, kiedy przedsiębiorca znający poziom poszczególnych mnożników może bardzo szybko ocenić ofertę kupna jego firmy po wykonaniu wyłącznie jednego rachunku mnożenia. Prostota metodologii wyceny i łatwość w zastosowaniu to jedna z zalet metod porównawczych. Wadą z kolei jest ograniczona możliwość stosowania w przypadku braku spółek lub transakcji porównywalnych. Im bardziej rozwinięty rynek kapitałowy i gospodarka danego kraju, tym mniejsze ryzyko wystąpienia tego typu ograniczenia.



Błażej Filipczak

Zespół Wycen Grant Thornton



Grant Thornton

An instinct for growth™



Jesień ma smak herbaty

Coraz dłuższe wieczory, pogoda niekoniecznie przyjazna to niestety jesienna codzienność. Najlepszym przyjacielem stają się ciepły koc i dobra książka. A w ręku kubek gorącej, aromatycznej herbaty.

Lekko zapomniana wiosną i latem, wraz z pierwszymi chłodami herbata powraca do łask. Nie dość, że rozgrzewa, to jeszcze dzięki zawartości teiny pobudza do działania. Według specjalistów, czarna herbata dobroczynnie działa również na układ trawienny, obniża ciśnienie krwi i wzmacnia układ krwionośny. Warto jednak pamiętać, że na właściwości herbaty mają wpływ zarówno jej jakość, jak i sposób parzenia. W tej pierwszej kwestii warto sięgać po produkty z certyfikatami np. niezależnej organizacji Rainforest Alliance. Dzięki nim wiemy, że surowce pochodzą z upraw, gdzie ze szczególną odpowiedzialnością i troską podchodzi się do kwestii ochrony środowiska. Głównie dotyczy to zagadnień związanych z utrzymaniem bioróżnorodności lasów deszczowych i zagwarantowaniem lokalnym społecznościom odpowiednich warunków życia. Z kolei niska jakość surowca, bądź jego niewłaściwa obróbka, znacznie obniżają zarówno smak, jak i zdrowotne właściwości herbaty.

Jak zostało już wspomniane - nie bez znaczenia jest sposób parzenia naparu. Czarnej herbaty nie parzymy dłużej niż 4-5 minut. Po takim czasie będzie już wystarczająco mocna, później niestety zaczną uwalniać się taniny. To one odpowiadają za gorzki posmak herbaty. Znacznie zmniejszają również jej właściwości pobudzające. Dlatego moc napoju lepiej regulować ilością suszu niż długością parzenia.

Dodatki do herbaty to temat rzeka. Lista pomysłów jest tu niezwykle długa i różnorodna. Wszystko zależy od naszych indywidualnych upodobań. Od klasycznej - z cytryną, poprzez sentymentalną

z prawdziwym malinowym sokiem czy miodem, aż po orientalne połączenia jak pomarańcze i imbir.

Jesienią warto również sięgnąć po aromatyczne mieszanki owocowo-ziółowe. Ich intensywny zapach przywoła wspomnienie lata – słońca, słodkich malin, czarnej porzeczki, owoców leśnych i wszystkiego, z czym kojarzy się nam bogactwo letnich urodzajów. I jeśli nie udało się nam zgromadzić na zapas wszystkich składników – pomocą służą gotowe mieszanki, których na rynku mamy spory wybór.

Choć powszechnie uważa się, że mocniej pobudza herbata czarna – to prawda jest zupełnie inna. Znacznie silniejsze działanie wykazują herbaty zielone. Niestety są też trudniejsze w przyrządzaniu, stąd przylgnęła do nich opinia cierpko-gorzkich. Wystarczy jednak odrobina wprawy, by uzyskać naprawdę perfekcyjne rezultaty. Przede wszystkim zielonej herbaty nie wolno zalewać wrzątkiem. Temperatura wody nie powinna przekraczać 80 stopni. Kolejna sprawa to czas zaparzania, który zależy od stopnia rozdrobnienia suszu. Generalnie nie powinien być dłuższy niż 3 minuty. Wtedy uda się uniknąć nieprzyjemnej goryczy i cieszyć całym bogactwem aromatu. Zielone herbaty idealnie komponują się z dodatkami, które podkreślą jej orientalny smak – cytryna, imbir czy gruszka będą tu idealną propozycją.

Herbaciane pobudzenie sprawdza się w ciągu dnia. Wieczorny relaks zapewnią nam herbaty Rooibos lub odpowiednie mieszanki zioło-

we. Rooibos tak naprawdę nie jest zaliczany do rodziny krzewów herbacianych. To krzew, wysoki na 2 metry, którego liście przypominają sosnowe igły. Nie zawiera teiny, wykazuje podobnie jak melisa właściwości uspokajające, poprawia odporność i ... humor.

Afrykańskiemu koledze nie ustępuje właściwościami nasza rodzima melisa. Od pokoleń znane jest jej dobroczynne działanie. Wspiera nie tylko układ nerwowy, ale i pokarmowy, wykazuje także działanie przeciwwirusowe. Można ją parzyć solo lub łączyć z innymi składnikami, np. w wersji klasycznej z rumiankiem i miętą, lub innowacyjnej z chmielem, pomarańczą lub nawet truskawką. Takie nietypowe połączenia sprawiło, że wiele osób przekonało się, że zioła to nie tylko babcina apteczka, ale także znakomity smak, zapewniający doskonałe samopoczucie.

Choć okres jesienno-zimowy zdecydowanie nie należy do najprzyjemniejszych, to kubek aromatycznej herbaty z pewnością skutecznie poprawi nam nastrój. I niezależnie po jaką herbatę sięgniemy, ważne by kojarzyła się z przyjemną chwilą relaksu.



Małgorzata Stromczyńska

redaktor biuletynu

MOKATE
— A Family Business —

Energia z koktajlowego śniadania

W cyklu „Fundacja poleca do przeczytania”, proponujemy Wam lekturę książki „Zielone koktajle”. Znajdziecie w niej przepisy na smakowite i sycące napoje, które możecie przygotować również w pracy.



Koktajle owocowo-warzywne są mocno energetyzujące. Dawka witamin, dostarczana zwłaszcza rano, pobudza organizm. Poranek rozpoczęty koktajlem to świeżo zatankowany samochód, możecie być pewni, że paliwa wystarczy Wam na cały dzień. Koktajl w pracy może być idealnym rozwiązaniem na drugie śniadanie. Nie tylko pobudzi, ale doda energii i chęci do działania na resztę dnia. Najlepiej przygotować go bezpośrednio przed spożyciem.

Jeśli jednak zastanawiacie się, czy można zmiksować koktajl jednego dnia, a drugiego wziąć go do pracy, od razu odpowiadamy: oczywiście, że tak. Nawet gdy straci trochę witamin czy smaku, pomyślcie jak wiele dobrego pozostanie. W końcu to sama natura, nieprzetworzona i gotowa dostarczyć witamin i energii, kiedy tylko potrzebujecie! Zmiksujcie koktajl wieczorem i przechowujcie w lodówce, w szczelnie zamkniętym, szklanym opakowaniu, a na pewno dotrwa do śniadaniowej przerwy kolejnego dnia. Wykorzystajcie moc jesieni, miksujcie sezonowe warzywa i owoce, które w tym okresie zawierają szczytowe wartości składników odżywczych. Komponujcie koktajle wybierając chociażby śliwki, jabłka, dynie, pigwy, winogrona, figi, buraki, gruszki, maliny, cukinie, jarmuż, czarną rzepę, pomidory, paprykę, aronię, brokuły, kalarepę, jeżyny, persymony, granaty, cytrusy czy orzechy. Dodatkowo, wspomagajcie koktajle rozgrzewającymi przyprawami. Wiele z nich, jak kurkuma, imbir, chilli czy cynamon, zawierają naturalne substancje stymulujące system immunologiczny do niszczenia białka, którego złogi utrudniają przewodzenie sygnałów nerwowych. Odpowiedzialne są one za pamięć, uwagę, zachowanie czy nastrój. Udowodniono na przykład, że spro-

szkowana kurkuma dodawana do koktajli, oprócz szerokiego spektrum właściwości zdrowotnych, wpływa także leczniczo na wszelkie smutki i depresje, co w okresie jesiennej pluchy jest szczególnie ważne.

PRZYKŁADOWY KOKTAJL, KTÓRY POLECAMY- KOKTAJL DYNIOWY (SKŁADNIKI NA 1-2 PORCJE):

- miąższ z surowej dyni - ok 10x10cm
- dojrzałe mango lub banan
- 2 łyżki pestek z dyni
- łyżka miodu
- łyżeczka curry lub kurkumy z cynamonem
- szklanka wody

Obierzcie dynię i mango lub banana. Zmiksujcie wszystkie składniki do konsystencji jednolitego koktajlu, ewentualnie zostawcie jedną z łyżek z pestkami dyni do posypania i gryzienia na wierzchu szklanki. Do tego koktajlu polecamy dynię z zieloną skórką i pomarańczowym miąższem, np. w odmianie piżmowej, muscat lub amber.



Uwaga! Elektroniczna rewolucja w podatkach

Jednolity plik kontrolny ma przynieść miliardy do budżetu, ale na razie okazuje się zmorą wielu dużych firm. Jak poradzą sobie z nim drobni przedsiębiorcy?

Chcąc uszczelnić system podatkowy w Polsce, Ministerstwo Finansów przenosi rozliczenia podatków do świata wirtualnego. Stopniowo nakłada na kolejne grupy podatników obowiązek ewidencjonowania podatku VAT w elektronicznej „chmurze”, by mieć te dane zebrane w jednym miejscu, móc je przetwarzać matematycznie i wyłapywać nieprawidłowości.

Najpierw tą cyfrową rewolucją zostały objęte duże firmy – do 25 sierpnia 2016 r. musiały one przesłać fiskusowi po raz pierwszy swoją ewidencję VAT w formie elektronicznej (tzw. jednolitego pliku kontrolnego). Jak przebiegła ta pierwsza odsłona podatkowo-cyfrowej rewolucji? Niestety, nie najlepiej.

POŚPIECH ZRODZIŁ CHAOS

Proces legislacyjny wprowadzający obowiązek przekazywania JPK dla podatku VAT przez dużych przedsiębiorców przebiegł w zawrotnym tempie. Być może wręcz – zbyt szybkim. Ustawodawcy w innych krajach dali podatnikom zdecydowanie więcej czasu na dostosowanie swoich systemów finansowo-księgowych do odpowiedniego eksportowania danych. Nasz ustawodawca śpieszył się do tego stopnia, że sam nie zdążył nawet przygotować odpowiedniego narzędzia do weryfikowania prawidłowości przekazywanych plików.

Efekt - wiele niejasności związanych ze schematami zaprezentowanymi przez Ministerstwo Finansów, publikowane „odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania”, które często zamiast bycia odpowiedziami na pytania, wprowadzały jeszcze większy chaos – wszystkie te czynniki spowodowały, że przygotowanie się przez dużych przedsiębiorców do przesłania JPK było nie lada wyzwaniem.

Dowodem na to, jak bardzo problematyczną kwestią jest JPK, jest choćby wydane tuż przed terminem na złożenie pierwszego JPK rozporządzenie Ministra Finansów, które przedłużyło podmiotom sektora publicznego termin na złożenie pliku do 31 stycznia 2017 roku. Ministerstwo samo przyznało, że podatnicy napotkali tak wiele problemów technicznych, że nie są w stanie przygotować JPK na czas.

PORA NA MNIEJSZYCH

Z informacji przekazanych przez Ministerstwo Finansów wynika, że do 28 sierpnia 5770 podatników złożyło wymagany plik. Jak wiele firm się nie wyrobiło? Nie wiadomo, bo resort sam przyznał, że nie wie, jak wiele plików powinno w tej pierwszej rundzie spłynąć. Z naszych doświadczeń wynika jednak, że spora grupa dużych przedsiębiorców nie złożyła swojego rozliczenia w terminie. Wiele firm zostawiło sobie tę czynność na ostatnią chwilę, a kiedy zorientowały się, jak skomplikowany i trudny jest to proces, było już za późno i przesłały swoje pliki z opóźnieniem.

Tymczasem już niedługo - od 27 lutego 2017 r. - ten sam obowiązek będą mieli również mali i średni przedsiębiorcy. Na co powinni zwrócić uwagę, żeby uniknąć problemów dużych firm? Przede wszystkim nie mogą lekceważyć tych zmian i zacząć przygotowania już teraz. Powinny też zadbać, by ich służby księgowe zdobyły odpowiednią wiedzę na temat JPK i by dysponowały odpowiednimi zasobami IT, które pozwolą nie tylko na generowanie pliku JPK, ale też na weryfikację poprawności jego przygotowania. Zostawianie tych spraw na ostatnią chwilę, może rodzić poważne ryzyko spóźnienia się z przekazaniem organom skarbowym ewidencji na czas. Tymczasem warto pamiętać, że przekazywana obecnie dokumentacja podatkowa może być weryfikowana przez kontrole skarbowe jeszcze przez pięć lat. Nawet jeśli więc teraz organy skarbowe będą wyrozumiałe dla podatników, to nie ma pewności, że kontrolerzy za kilka lat będą równie pobłażliwi.



Michał Rodak

Bieżące Doradztwo
Podatkowe Grand Thornton



Grant Thornton

An instinct for growth™



Drzewa i sens życia

Wyjazd do Puszczy Białowieskiej jest unikalną szansą na kontakt z nienaruszoną przez człowieka przyrodą. Dla nas był również pretekstem do zatrzymania się na chwilę i zastanowienia nad sensem życia. Wszystko za sprawą filozofa Marcina Fabjańskiego.



Dr Marcin Fabjański

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

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

MARCIN FABJAŃSKI:

Nie ma lepszego miejsca na trening emocji i intelektu niż puszcza. Prastare drzewa, stojące i leżące w różnym stadium rozkładu, grzyby, porosty, gleba, mikroklimat lasu, obecność zwierząt to optymalne środowisko dla ludzkiego mózgu. W Puszczy Białowieskiej ćwiczyliśmy antystresowe, mądre, świadome życie, w zgodzie z naturą, na kilku szlakach, dobranych tak, by pokazać bogactwo bioróżnorodności tego miejsca: Carskiej Tropinie, Wysokim Bagnie, na terenie Parku Narodowego. Także w ośrodku „Wejmutka”: tocząc filozoficzne dyskusje do późna w nocy.

Łączyliśmy się z tym, co nazywam inteligencją otwartego źródła. Jest to inteligencja wynikła z dostrojenia do procesu życia, którego jesteśmy częścią tak, jak inni ludzie, poprzez zrozumienie jego praw i logiki. Uświadomienie sobie, że jesteśmy elementem wielkiego,



zmiennego, dynamicznego przekształcenia, a nie osobnym umysłem czy też duszą w worku ze skóry. Budowaliśmy naturalną uważność.

Skutków długotrwałego treningu uważności raczej nie da się przeczyć. Tak opisałem je w książce „Zaufaj życiu. Nie zakochuj się w przelatującym wróble”: Kiedy uważność osiąga pewien impet, obniża się średni poziom napięcia w ciele i umyśle, zmienia się także podstawowa emocja, ta, która jest tłem naszych wszelkich doświadczeń. W świadomości nie medytacyjnej to tło jest zwykle – w doświadczeniu na jawie – lekkim niepokojem, który czasami błędnie, kiedy zastępują go radość, smutek albo złość. We współczesnym cywilizowanym życiu ten niepokój jest wszechobecny i niewidoczny, składa się na świadomość zastaną. W umyśle medytacyjnym to tło z niepokojem zamienia się w tło z radości pomieszaną z ulgą, z lekką domieszką spokoju i zadowolenia.

Uczestnicy z Fundacji Firm Rodzinnych okazali się szczególnie interesującą grupą studentów, ze względu na różnorodność. Do Białowieży przyjechały trzy pokolenia, ale razem oglądaliśmy inspirujące filmy z filozoficznym dnem, a kiedy przyszło do rozmowy na ich temat, okazało się, że posługujemy się tym samym językiem.

SWOIMI WRAŻENIAMI Z POBYTU W BIAŁOWIEŻY PODZIELILI SIĘ TEŻ UCZESTNICY.

IWONA PIETRAŚ, PPH STAMPOL

Pewnego dnia spotkałam się z Kasią - Prezes Fundacji Firm Rodzin-

ne - i otrzymałam zaproszenie na warsztaty „Odkrywania szczęścia przez naturę” prowadzone przez Marcina Fabjańskiego. Pomyślałam „czemu nie?”. Są wakacje, a Białowieża to urokliwe miejsce. Spontanicznie, bez żadnych założeń i oczekiwań pojawiłam się w sercu Białowieskiej Puszczy. Po odbytych warsztatach śmiem twierdzić, że był to jeden z ciekawszych moich wyjazdów. O dziwo nauczyłam się chodzić po lesie, tak dokładnie, aby czerpać z niego maksymalnie dużo energii. Przy naszym trybie pracy umiejętność „regenerowania głowy” jest nieoceniona. Tytuł książki Marcina Fabjańskiego (którą gorąco polecam) „Zaufaj życiu. Nie zakochuj się w przelatującym wróble” nabrał realnych kształtów. W pogoni za nie wiadomo czym warto się zatrzymać i obejrzeć dookoła. Zobaczyć ludzi i otaczający nas świat tu i teraz. Pogodzić się z faktem, że to na co mamy wpływ to tylko i aż nasze myśli.

Więc dążmy do odczuwania prostej radości życia.

„Nie daj się roić wyobraźni. Uspokój popędy. Bądź panem teraźniejszości

Marek Aureliusz – „Rozmyślania”

A gdy kiedyś ktoś zaprosi Was na medytacje filozoficzne, nie bójcie się i podejmijcie wyzwanie.

ZBIGNIEW KACZOR, MAXIM

Puszcza Białowieska i spotkanie z Filozofią. Czy może być w tym coś ciekawego?

W firmie, wiadomo - wszystko szybko, praca z zegarkiem i kalendarzem, spotkania, cele, zadania, ciągła pogoń za czymś czego tak naprawdę nie można dogonić.

A w puszczy cisza i spokój - czas przestaje istnieć, jest tylko trwanie i delektowanie się chwilą, zauważanie świata takim jaki jest, pełna akceptacja czasu, przestrzeni wokół nas, której nie możemy w żaden sposób zmienić.

To dwa odmienne światy. Niby takie bliskie, a także dalekie. Zupełnie do siebie niepasujące. Jakbyśmy nagle znaleźli się na innej planecie. Chodzenie po lesie z prędkością... żółwia. Najpierw irytuje, bo inni nas wyprzedzają, pojawia się gonitwa myśli („co ja tu robię?”). Potem powoli, powoli przychodzi moment na zastanowienie się nad tym co robimy, jak robimy, co nas otacza i jak postrzegamy naszą rzeczywistość. Po 30 minutach zmieniam myślenie. Nie rozumiem już dokąd tak pędzą ci ludzie idący obok, dlaczego się tak spieszą, nie widzą tego co my widzimy. Jaka szkoda - dla nich. Powoli dociera do nas, że ten otaczający nas świat jest nam bliski, przyjazny - po prostu uroczy. Jest w nim coś, czego normalnie nie możemy dostrzec. Po prostu piękno. Poczuliśmy, że jesteśmy częścią tego świata.

By tego doświadczyć, należało tam być. To co teraz piszę, przed wyjazdem wydawało by mi się niezrozumiałe. Teraz, po tym spotkaniu, widzę świat innymi oczami. I nasze otoczenie, w którym żyjemy. Warto czasem się zatrzymać i po prostu zwolnić. Znaleźć w życiu równowagę. Ja ją znalazłem w Puszczy i po spotkaniu z Marcinem Fabjańskim.

Zbigniew Kaczor

Młodszy filozof

FOTOREALACJA Z WYPRAWY



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 prawie 500 firm rodzinnych zostało oznaczonych drzewkiem.

Zapraszamy!

www.drzewko.org



Polacy o firmach rodzinnych 2016

FIRMY Z PRZYSZŁOŚCIĄ

premiera 3 edycji raportu

17 październik 2016, Warszawa

Zapraszamy na konferencję prasową

Zgłoszenia: biuro@firmyrodzinne.org

PolacyOFirmachRodzinnych.pl