
FIRMY RODZINNE

dla Firm Rodzinnych®

ZIMA 2017



700!

Dumnych Firm Rodzinnych z drzewkiem
wkracza w 2018 rok





Katarzyna Gierczak-Grupińska

prezes zarządu

Fundacji Firm Rodzinne

kasia@ffr.pl

+48 500 297 097

Małgorzata Stromczyńska

redaktor naczelny biuletynu

biuro@ffr.pl

+48 694 191 647

Eleni Tzoka-Stecka

koordynator projektów

zdrowie@ffr.pl

eleni@ffr.pl

+48 603 093 532

Aleksandra Pieczyńska

asystentka biura

aleksandra@ffr.pl

Adres biura:

Fundacja Firm Rodzinne,

World Trade Center,

ul. Bukowska 12

60-810 Poznań

www.ffr.pl

+48 61 22 50 641

Dorota Bryja-Wiśniewska

projekt graficzny biuletynu

biuro@hanahstudio.pl

Empir

druk biuletynu

www.empir.poznan.pl



**Katarzyna
Gierczak-Grupińska**

prezes Zarządu Fundacji

Firmy Rodzinne

Drodzy Rodzinni,

dobrze wygląda świat z lotu ptaka, miło spojrzeć na przyszły rok z dystansu i nadzieją. Grudzień jest miesiącem podsumowań i wielkiego zabiegania- niestety nie dla kondycji, ale dla pozamykania spraw niedomkniętych i nie zawsze łatwych. Rozwiążmy więc wszystkie supelki, by móc planować kolejny rok. Już teraz zapraszamy do wspólnych rozmów i spotkań, które dla Was przygotowujemy. Niech będą one dla nas polem nowych doświadczeń i wiedzy od przyjaciela oraz okazją do zbudowania prawdziwych relacji.

Fundacja też robi przedświąteczne porządki i podsumowania, a jednocześnie z energią planuje następny rok. Już dzisiaj życzymy Wam 365 dni pełnych uśmiechu, zdrowia i dobrych ludzi, którzy wnoszą nowe i ciekawe spojrzenie na świat.



Życzymy wszystkim sympatykom i przyjaciółom Fundacji

pełnych magii świąt,
czasu na rodzinne przytulenia,
wielu radosnych
niespodzianek,
licznych, drobnych
i tak potrzebnych przyjemności.
O zdrowiu nie zapominamy.
Dusza musi gdzieś mieszkać!
Sami też sobie tego życzymy.

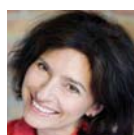
Zespół Fundacji Firm Rodzinne

Serdeczności przesyła Kasia Gierczak Grupińska

wraz z zespołem: Eleni Tzoka Stecka, Małgorzata Stromczyńska i Aleksandra Pieczyńska



**Małgorzata
Stromczyńska**



**Eleni
Tzoka-Stecka**



**Aleksandra
Pieczyńska**



Fundację w działaniach stale wspierają

DOŁĄCZ
DO SPOŁECZNOŚCI
FIRM RODZINNYCH



drzewko.org

Partner fundacji



Mecenasi fundacji

YES

MRC
BROKER

KUNKE
POLIGRAFIA

RENEX

Grupa Kotrak
We do IT better

MOKATE
— A Family Business —

GELG

AWBUD
DESIGN & BUILD

OZÓG
TOMCZYKOWSKI
PODATKI FINANSOWE PRAWO

Pekabex

B

BLACHY
PRUSZYŃSKI

enel-med
CENTRUM MEDYCZNE

BIOFARM
POLSKI PRODUCENT LEKÓW

MAJSTERPOL
PRODUCENT CHEMII BUDOWLANEJ
Systemy ociepleń

OLIVIA BUSINESS CENTRE

FAKRO

Współpracujemy z

FBN
International
THE FAMILY BUSINESS NETWORK

WAR WSP
DYN OLN
SKI-ICY

KONRAD BUGIERA
DORADCTWO KONSULTINGOWE

MODERN
FACTORY

POMYŚL
O PRZYSZŁOŚCI

PARP



SALES MANAGO
marketing automation

selfOFF
SŁOŻA PIŁDZIEŃ STYL



Betterfield
Much better.

Bank Pekao

SPÓŁECZNA AKADEMIA NAUK

Q&Q COMMUNICATIONS

GRUPA
SPOTKANI
ROZWIĄZANI PROBLEMÓW

EgonZehnder

PRIVATE BANKERS

RSB
ROZWIĄZANI NA SZKOLENIA I KONSULTACJE

SGH

EY
Building a better working world



UNIWERSYTET GDAŃSKI

Spectro

Akademia
Utrzymania i Rozwoju

SME
CONNECT



Zapraszamy do naszego nowego biura na Targi Poznańskie:
World Trade Center, ul. Bukowska 12, pokój 124, 60-810 Poznań



Zapraszamy na spotkania

**10
stycznia**

Spotkanie mentoringowe
– sukcesja w firmie Majsterpol



**16
stycznia**

Spotkanie sieciujące dla
Mentorów projektu Early
Warning Europe w Warszawie



**24 i 25
stycznia**

I Warsztaty dla
Mentorów projektu
Early Warning Europe



Ostatnio wiele się **działo...**



Podczas Kongresu MŚP w Katowicach opowiadaliśmy
o projekcie Early Warning Europe.jpg



Spotkanie sieciujące dla Mentorów EWE w Galerii YES w Poznaniu

1
luty

Konferencja "Firmy rodzinne na giełdzie" – GPW w Warszawie



5
luty

Warsztaty
– RODO



1 i 2
marca

II Warsztaty dla
Mentorów projektu
Early Warning Europe



W listopadzie prezes Fundacji otrzymała tytuł Ambasadora Przedsiębiorczości Kobiet



Warsztaty Kompetencji Przyszłości w Poznaniu w firmie Novol cieszyły się dużym zainteresowaniem

Ostatnio wiele się **działo** ...a to i tak tylko cząstka



Spotkanie międzynarodowego zespołu EWE w Brukseli



W SGH w Warszawie przedstawialiśmy raport Kompetencje Przyszłości w firmach rodzinnych



Premiera IV edycji raportu Polacy o Firmach Rodzinnych



Razem z firmą Egon Zehnder zorganizowaliśmy spotkanie z Claudio Fernandez Araoz



Kolejna grupa przedsiębiorców wzięła udział w szkoleniu dla Mentorów EWE



Warsztaty Kompetencje Przyszłości w Katowicach odbyło się w siedzibie RIG



Panel dyskusyjny Polska 3.0. z udziałem Fundacji



Kasia Gierczak w programie Fajka Pokoju opowiedziała o nowym raporcie Fundacji



Na gali konkursu 100% Polski Produkt nie zabrakło firm rodzinnych i naszego drzewka



Spotkanie sieciujące dla Mentorów EWE – tym razem w naszym nowym biurze na Targach Poznańskich



Zaangażowaliśmy się w akcję organizowaną przez Fundację u Łęjerów. Nasze drzewko zawędrowało z nimi aż do Tanzanii



Nasze drzewko pojawiło się na spotkaniu Grupy Eurocash



Konferencja Mentoringu Super M z udziałem Kasi Gierczak

Zastosowanie marki drzewka “Firma Rodzinna”



Firmy rodzinne eksponują drzewko na swoich produktach i materiałach promocyjnych.



KATALOG PRODUKTÓW



Nowe firmy z drzewkiem



Na naszej drzewkowej mapie jest już prawie 700 firm, które z dumą pokazują swojemu otoczeniu i klientom, że są rodzinne. Zobaczcie kto dołączył do nas w ostatnim czasie.

na dzień 12.12.2017

	A.J. Motyl Piaski		Chem System Izabela Karczewska Łąka
	Akademia Rekomendacji Warszawa		Cukiernia Kaprys Siedlce
	Alaska II Ustanów		Cybernet WMW Józef Woch Zabierzów
	Aliant Krzyżowska Poznań		Cyfra 7 Bogusława Oczkoś Kraków
	Altravox Włocławek		Deftrans Milicz
	Ammigo Swarzędz		Domino Polska Dzierżonów
	Anstaw Grodzisk Wielkopolski		Drukarnia fleksograficzna POL-ZDOB Zbigniew Kieroński Kraków
	Arbatech Dopiewo		Dworskie Smaki Wiśniew
	BAT Sierakowice		Ekodel Kościerzyna
	Bester Sklejki Łańcut		Eldrut Wadowice Górne
	Białecki Katowice		Eterno Pruszków
	Bio-clean Włocławek		Euro Logistic Kórnik
	Biuro- LAND Jaworzno		Garden System Kwidzyn- Mareza
	Candellux Lighting Warszawa		Gastronom T.Z. Bielawscy Białystok
	Candle Ząbki		Grupa MND Działdowo
	Centrum Rachunkowe Twój Księgowy Kalisz		Hair Atelier Warszawa

	Hirama Lasowice Małe		Panegara Warszawa
	History Makers Dawid Borowiak Kalisz		Party Serwis Catering Melon Warszawa
	Hurtownia CENTRUM Porcelana Szkło Sztucze Świętochłowice		Personnel College Doradztwo Personalne Poznań
	Ignaszak Kalisz		PKF Consult Warszawa
	Infinity Plus Poznań		Prosat Fojcik Racibórz
	Jean Marc Poznań		Przetwórstwo Mięsne „Płatek” Nowa Wieś Szlachecka
	Kahvi Warszawa		Rozmus Sosnowiec
	Kancelaria Brokerów Ubezpieczeniowych Jankowiak, Stawiński Poznań		She and He E-maty Planownia Mirostawa Jacewicz Kielce
	Kancelaria Finansowo – Prawna Lesta Warszawa		SixSilver Aleksandra Kaliszan Gliwice
	KIM Warszawa		SoftProdukt Warszawa
	Komis Gaskom Słupsk		Star Lines Zielona Góra
	Kosson Warszawa		Stawiany Jakub Stawiany Pszczółki
	KÜHN Biuro Rachunkowe Wodzisław Śląski		STEFPLAST Joanna Stefańska Raszków
	Labopak System Otwock		STF Brokers Poznań
	Lainer Suwałki		Torsystem Butzbach Kamieniec Żąbkowski
	Łukasz Prusaczyk Warszawa		Zakład Mięsny „Pelikan” Białystok
	Margaret Kraków		Zakład Produkcji Spożywczej „BETEX” Jan Karareko Knyszyn
	Mega Wojcieszów		Zakład Wędliniarski Wojciech Fiderkiewicz Kalisz
	Ozga Consulting Company Warszawa		Zaścianek Polski Siedlce
	P.W. Vikking KTS Biała Podlaska		ZPOW Vortumnus Skołyszyn



Kolejni Mentorzy gotowi do działania

EARLY
WARNING
EUROPE

Pierwsza grupa mentorów już działa i pomaga przedsiębiorcom. W ich ślady poszli następni – 5 i 6 października oraz 16 i 17 listopada w Poznaniu miały miejsce spotkania warsztatowe, podczas których poznaliśmy kolejnych ochotników gotowych nieść innym bezinteresowną pomoc.

Kim jest mentor? Jaka jest jego rola? Jak pomagać, by nie zaszkodzić? Między innymi tego uczyli się przedsiębiorcy-wolontariusze, którzy na początku października spotkali się w Poznaniu.

Kluczem do dobrej współpracy i wymiany doświadczeń jest poznanie się, dlatego też warsztaty rozpoczęły się od ... zabawy. Miała ona na celu pomóc kandydatom na mentorów w otwarciu się na innych i przełamaniu początkowej nieśmiałości. Wszyscy uczestnicy zostali podzieleni na grupy – ich zadaniem było wymienienie co najmniej dziesięciu rzeczy, które ich łączą. Okazało się, że jest tego więcej niż można by się spodziewać: dobre jedzenie, kino, sport, rodzina – to tylko niektóre z wielu! Następnie, każda grupa opowiadała o sobie pozostałym. W ten sposób wszyscy mieli okazję się poznać i odkryć, że mają ze sobą dużo wspólnego.

Po krótkiej zabawie przyszedł czas na przedstawienie projektu – czym jest Early Warning, jak działa i na czym polega zadanie mentora? Na te pytania odpowiedzieli m.in. mentorzy, którzy mają już pod swoją opieką przedsiębiorców i zdobyli pierwsze doświadczenia w projekcie. Ich spostrzeżenia i wskazówki okazały się bardzo cenne dla osób, które dopiero zaczynają swój udział w Early Warning.

Następnie, uczestnicy warsztatów otrzymali od organizatorów plan pracy konsultanta, dzięki któremu poznali schemat działania od momentu, gdy przedsiębiorca zgłasza się po pomoc, aż po wypracowanie wspólnego rozwiązania. Przyszli mentorzy

zapoznali się również z punktami obowiązkowymi, które muszą zrealizować podczas pracy z przedsiębiorcą.

Osoby zgłaszające się do projektu z prośbą o pomoc mają różne charaktery i temperamenty, dlatego też ważne jest indywidualne podejście do nich i ich problemów. O tym, jak rozpoznać dany typ osobowości oraz jak na niego odpowiedzieć, uczestnicy warsztatów dowiedzieli się pracując z narzędziem znanym jako Model DISC (D – dominujący, I – influence (wpływowy), S – stable (stabilny), C – conscientious (sumienny)). Osoby reprezentujące styl D oczekują, że ich rozmówca będzie bezpośredni, szczery i otwarty na ich potrzebę osiągania rezultatów. Dlatego, w kontaktach z przedsiębiorcą należy mówić zwięźle i na temat, a także być przygotowanym na bardzo bezpośrednią, a nawet roszczeniową postawę. Osoby reprezentujące typ I chcą, by ich rozmówca był przyjazny i uczciwy pod względem okazywanych emocji, dlatego w kontaktach z nimi należy postawić na postawę nieoficjalną i swobodną. Jednocześnie, trzeba przygotować się na to, że rozmówca będzie starał się przekonać nas do swoich racji. „S”ki oczekują, że ich rozmówca będzie rozluźniony, miły, gotów do współpracy i pełen uznania. Osoby takie są jednak dość oporne wobec zmian. Ostatni typ, czyli typ C, docenia ograniczenie do minimum rozmów na tematy towarzyskie, a od mentora oczekuje, że przedstawi sprawę szczegółowo i będzie cenił dokładność. Kluczowe znaczenie ma zatem rzetelność i terminowość.

Podczas drugiej części warsztatów poruszona została kolejna, niezwykle istotna kwestia – Kodeks Etyczny Early Warning Polska, który został opracowany podczas poprzednich warsztatów z pierwszą grupą ochotników. Kodeks opiera się na sześciu głównych zasadach:

- Jesteśmy neutralni, ważne jest dla nas jedynie dobro firmy oraz jej właściciela.
- Jesteśmy rzetelni i uczciwi.
- Jesteśmy w tym projekcie po to, by pomagać przedsiębiorcom przeżywać trudności, okazując im szacunek i empatię.
- Pracujemy z zachowaniem poufności, budując wzajemne zaufanie
- Dbamy o swój rozwój, tworzymy wzajemnie uczącą się społeczność
- Jesteśmy zaangażowani i odpowiedzialni.

Ostatnim elementem warsztatów było omówienie kontraktów zawieranych w projekcie przez przedsiębiorcę, mentora oraz konsultanta. Jest on niezbędny do tego, by zaplanować pracę, wyznaczyć sobie cel, a także zmotywować przedsiębiorcę do zmian.

Podczas drugiego spotkania trenerzy opowiadali m.in. o tym, jakie narzędzia mogą być przydatne podczas pracy z przedsiębiorcą, jak pomóc mu w przejściu przez cykl zmiany, a także jak skutecznie motywować do dalszej pracy. Szkolenia Early Warning to jednak nie tylko trudne rozmowy i ćwiczenia. To również doskonała okazja do tego, by lepiej się poznać. Dlatego też, pierwszy dzień warsztatów zakończył się wspólnym przygotowaniem kolacji w restauracji Dąbrowskiego 42. Jednym z najważniejszych elementów warsztatów była część dotycząca Pozio-

mów Gotowości wg Hereya i Blancharda. Uczestnicy uczyli się o tym, że w zależności od sytuacji, w której znalazł się przedsiębiorca jego zaangażowanie i chęć do działania mogą być na różnym poziomie. Na początku drogi zawodowej, pracownik ma najczęściej niskie kompetencje, ale wykazuje duże zaangażowanie. Drugi przypadek to taki, w którym pracownik ma niskie kompetencje, a dodatkowo wykazuje niewielkie zaangażowanie. Ta sytuacja dotyczy osoby, która ma negatywne nastawienie do stojących przed nią zadań i dlatego właśnie wykazuje niski poziom chęci. Brak sukcesu powoduje u niej frustrację. W kolejnym przypadku, pracownik ma wysokie kompetencje, lecz nie ma chęci do tego, by skutecznie je wykorzystywać. Sytuacja ta może występować w dwóch wariantach. Pierwszy, gdy mimo wystarczających kompetencji pracownik nie wykazuje chęci z powodu braku wiary we własne siły. W drugim wariancie pracownik okazuje niewielkie zaangażowanie z powodu znudzenia zadaniem. Każdy z tych przypadków wymaga innego podejścia mentora. Jako ostatni,





omawiany był przypadek osoby posiadającej wysokie kompetencje i mocno zaangażowanej, czyli takiej, u której najłatwiej o wypracowanie rozwiązania dla swoich problemów.

Podobnie jak w pierwszej grupie mentorów, która szkolenie ukończyła wiosną, także i tym razem omawiano Model GROW wykorzystywany do rozwiązywania problemów i osiągnięcia ważnych celów oraz schemat Hudsona. Pozwala on określić poszczególne etapy, które powinny się wydarzyć, aby zmiana zakończyła się sukcesem. Wartością dodaną warsztatów była obecność dwóch mentorów z Belgii oraz Niemiec, Paula Vermoere'a i Atilli von Uruh, którzy przedstawili swoje własne historie. Atilla opowiedział o tym, jak jedna niezapłacona przez klienta faktura wpędziła jego przedsiębiorstwo w ogromne kłopoty. Okazało się, że pomimo dwudziestoletniego doświadczenia zupełnie nie wiedział jak poradzić sobie z problemem. W tym trudnym momencie brakowało mu wsparcia osoby, która umiałaby mu pomóc. Atilla bardzo chciał uniknąć ogłoszenia bankructwa, zdecydował się na to dopiero po pięciu latach. To doświadczenie pokazało mu, jak ważne jest wsparcie dla przedsiębiorcy w chwili, gdy wydaje mu się, że sytuacja jest beznadziejna. Dlatego też zdecydował się na udział w projekcie Early Warning w roli Mentora.

Kandydaci na mentorów pytali Atillę, jaka kompetencja będzie kluczowa w ich pracy. Jego zdaniem jest to umiejętność słuchania bez oceniania oraz stworzenie z przedsiębiorcą przyjacielskiej relacji. Ważne jest także to, by motywować swojego mentee, rozmawiać z nim, poszukiwać rozwiązań, ale nie dawać gotowych odpowiedzi. To, co dla mentora może wydawać się słuszne, może zupełnie nie odpowiadać przedsiębiorcy – należy nauczyć się, by nie narzucać podopiecznemu swojej woli lecz pozwolić mu zdecydować o sobie.

Kolejny cykl warsztatów wyłonił aż 21 nowych Mentorów, którzy są gotowi do pracy z przedsiębiorcami w kłopotach. Mają już odpowiednią wiedzę i narzędzia, nie mówiąc o doświadczeniu i ogromnej chęci działania. Poznanie ich na kolejnych stronach biuletynu.

Czekamy jeszcze na 12 osób, chętnych dołączyć do grupy Mentorów EWE. **Swoje zgłoszenia możecie przysyłać na adres: biuro@ffr.pl**



Małgorzata Stromczyńska

redaktor naczelny biuletynu



Co-funded by the COSME programme
of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).

Mentorzy projektu Early Warning Europe

EARLY
WARNING
EUROPE

Do grona 12 Mentorów, którzy od kilku miesięcy działają w projekcie Early Warning Europe dołączyli kolejni, gotowi bezinteresownie pomagać przedsiębiorcom w kłopotach. Zobaczcie jakich wspaniałych ludzi mamy w naszym zespole.



Agnieszka Simon-Adamczewska

Firma: Korrelat grupa doradcza

Branża: doradztwo biznesowe

W Early Warning chcę robić to, co zawodowo robię na co dzień – dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem. Jestem controlerem biznesowym – od dwudziestu lat projektuję i wdrażam systemy wspomagające podejmowanie decyzji przez kadrę menedżerską w przedsiębiorstwach na różnym etapie rozwoju i w różnej kondycji. Przeprowadzam wnikliwe badania due diligence, aby rzetelnie ustalić tę kondycję oraz przygotowuję plany restrukturyzacji.



Anna Tkaczyk

Firma: BusinessDriven

Branża: doradztwo personalne
i job coaching

Uwielbiam podróżować i poznawać świat, czerpię swoją energię z ludzi i otoczenia. Traktuję życie jak przygodę, którą będę z radością wspominać. Mam ciekawe i nietypowe doświadczenie, z którego warto skorzystać. Ponadto wierzę, że każdy człowiek ma moc, a organizacja siłę, tkwiącą w ludziach, którzy ją tworzą. Ja pomagam ją odkryć i nauczyć się z niej korzystać efektywnie. Poza tym mam poczucie misji i to właśnie powód, dla którego tu jestem.



Andrzej Rusek

Firma: AMR Consulting Andrzej Rusek

Branża: doradztwo i konsulting

Przez 24 lata pracowałem w grupie L'Oréal Polska na różnych kierowniczych stanowiskach, z czego kilkanaście lat jako członek zarządu. Sądzę, że przez te lata zebrałem duże doświadczenie i kompetencje. Teraz, gdy jestem niezależnym doradcą i inwestorem, chciałbym na zasadzie wolontariatu móc się podzielić moją wiedzą jako mentor. Uważam projekt Early Warning Europe za bardzo interesujący i pożyteczny.



Donata Ignaszak

Firma: Ignaszak

Branża: handel i usługi
w branży samochodowej

Moja pasja to pomaganie ludziom w zrozumieniu celu swojego życia, duchowe wspieranie ich oraz pomoc jako doradca medycyny naturalnej. W ponad 25-letniej praktyce prowadzenia firmy rodzinnej, zebrałam wiele doświadczeń, które mogą przydać się innym, stojącym przed podobnymi wyzwaniami, jak ja. Pomimo iż jestem już w wieku emerytalnym, nadal czynnie uczestniczę w pracy firmy, akceptując przekazane przywództwo następnemu pokoleniu.



Aneta Sadowska

Firma: Q&A Communications

Branża: PR

Zarządzanie projektami i budowanie zespołów do konkretnych zadań, PR kryzysowy/korporacyjny, konsultacje społeczne – to obszary zawodowe, w których czuję się najbardziej kompetentna. Uważam, że doświadczenie wynikające z przeprowadzenia ponad 400 projektów podczas 16 lat pracy w PR daje solidną bazę wiedzy do tego, by dzielić się z innymi.



Dariusz Urbaś

Firma: Kontraktors.pl

Branża: budowlana

W Early Warning Europe chcę dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem biznesowym. Jestem przedsiębiorcą z ponad 20-letnim doświadczeniem, który zasmakował sukcesów jak i dotkliwej porażki. Chcę pomagać przedsiębiorcom, którzy wpadli lub wpadną w kłopoty, zarówno pod względem merytorycznym jak i mentalnym. W tej chwili prowadzę kilka projektów koncentrujących się na obsłudze klienta indywidualnego, który buduje swój dom.



Maciej Krotoski

Firma: M. Krotoski Adwokaci i Radcy Prawni

Branża: prawo

Jestem adwokatem w czwartym pokoleniu, a zawód adwokata związany jest z pewnego rodzaju misją społeczną. Prowadzenie własnego przedsiębiorstwa to wielka odpowiedzialność. Pomagam podejmować trafne decyzje biznesowe. Duży nacisk kładę na osobisty kontakt i prowadzenie rozmów, ponieważ to dzięki temu można poznać prawdziwe problemy i ich przyczyny. Zostanie mentorem umożliwi mi dzielenie się swoim doświadczeniem i wiedzą na jeszcze szerszą skalę.



Patryk Filipiak

Firma: Filipiak Babicz Kancelaria Prawna, Zimmerman Filipak Restrukturyzacja

Branża: doradztwo prawne i restrukturyzacyjne

Inicjatywa Early Warning Europe jest brakującym ogniwem, które w ramach obrotu gospodarczego i prawnego pozwoli wzbudzić w przedsiębiorcach wolę i decyzję podjęcia środków zaradczych zanim naprawa firmy stanie się niemożliwa. Obecnie, w ramach różnych sfer działalności, diagnozuję brak świadomości przedsiębiorców odnośnie istnienia efektywnych instrumentów ochrony i wsparcia w kryzysie. Mimo naprawdę niezłych instrumentów prawnych, wnioski do sądu lub restrukturyzacja pozasądowa są wciąż przeprowadzane zbyt późno.



Piotr Błażejewski

Firma: Stara Przędzalnia

Branża: biznes rodzinny, współpraca na styku biznesu z samorządami, wdrażanie w praktyce programu rewitalizacji obiektów zabytkowych i zasobów ludzkich

Osobiste doświadczenia życiowe, jak również biznesowe, uświadomiły mi, że kryzysy dotyczą obecnie wiele firm rodzinnych. Podczas różnych konferencji organizowanych dla tego typu przedsiębiorstw wielokrotnie sygnalizowałem, że konieczne jest stworzenie systemu wsparcia dla właścicieli firm rodzinnych. Program Early Warning Europe idealnie wpisuje się w te oczekiwania. W dobie globalizacji firmy rodzinne potrzebują takiego wsparcia, by mogły konkurować z firmami zagranicznymi działającymi na polskim rynku.



Marian Ber

Firma: Osoba fizyczna

Branża: doradztwo biznesowe

Moja motywacja, aby zostać Mentorem wynika z chęci dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, jakie zdobyłem w trakcie swojej kariery zawodowej. Doświadczenie to oparte było o zarządzanie przedsiębiorstwami, które popadły w chwilowe kłopoty. Znam z autopsji sytuację, gdy przedsiębiorca zostaje sam z problemami, których nie potrafi rozwiązać, bo brak mu niezbędnej do tego wiedzy. W moim otoczeniu znalazły się wtedy osoby, które bezinteresownie zaangażowały się w pomoc mnie i firmie. Wiedząc, jak wielkie ma to znaczenie dla przedsiębiorcy – zarówno merytoryczne jak i psychologiczne – chciałbym wykorzystać to doświadczenie w pracy z przedsiębiorcami.



Anna Kosil-Jarząbek

Firma: KOSIL Kancelaria Adwokacka

Branża: prawo

Z mojego doświadczenia wynika, że ochrona interesów firmy i jej rozwój nigdy nie są oderwane od życia prywatnego i osobistych spraw przedsiębiorców. Prawo spadkowe i rodzinne jest bardzo pomocne w kreowaniu i rozwoju firmy. Dlatego w pracy z przedsiębiorcami zwracam uwagę na przenikanie się tych dwóch światów. Jako Mentor chcę dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem. Uważam, że nie ma sytuacji bez wyjścia, a spojrzenie na dany problem z zewnątrz może się okazać odkrywcze, cenne i inspirujące.



Aleksander Pachole

Firma: Atest Gaz A.M.Pachole

Branża: elektronika przemysłowa

Zarządzanie projektami, zarządzanie informacją i dokumentacją w firmie oraz zarządzanie strategiczne – to obszary zawodowe, w których czuję się najbardziej kompetentny. Jeśli ktoś uzna, że moja wiedza i doświadczenie mogą mu być przydatne to służę pomocą właśnie w tych tematach. Moje pasje pozazawodowe to muzyka klasyczna i turystyka piesza.



Joanna Śnioch Młynarska

Firma: Śnioch i Partnerzy; Śnioch i Kulik S.J.; Major Dev Sp. z o.o.

Branża: finanse i ubezpieczenia; rewitalizacja nieruchomości; zarządzanie nieruchomościami; wynajem nieruchomości.

Po wielu latach pracy w korporacjach na stanowiskach menedżerskich przyszedł czas na własny biznes. Otworzyłam jedną firmę, potem kolejne. Przeszłam wielkie i małe kryzysy spowodowane zewnętrznymi i wewnętrznymi problemami. Moje pasje to: globtroterskie podróże, literatura piękna, gotowanie i zupełnie nowa pasja – przywracanie świetności starym, zniszczonym przedmiotom.



Piotr Hans

Firma: NOVOL, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce

Branża: handel (B2B), produkcja (chemia), usługi profesjonalne (szkolenia/doradztwo)

Obszary zawodowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: strategia, analiza danych, finanse, rachunkowość i zarządzanie ryzykiem. Chcę zostać Mentorem, ponieważ dzielenie się z innymi daje niezwykłą energię. Poza tym lubię robić nowe rzeczy, chciałbym poznać inspirujących ludzi (mentorów, przedsiębiorców). Umiem patrzeć na przedsiębiorstwo „z helikoptera”, co na pewno przyda się firmom w kłopotach.



Ewa Błażejowska

Firma: Błażejowska Nowakowski Radcowie Prawni

Branża: doradztwo prawne

Pragnę dzielić się doświadczeniem, wzbogacać swoje możliwości o doświadczenia innych, lepiej rozumieć mechanizmy zachowań, poznać osoby i problemy, które są do rozwiązania. Obszary zawodowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to doradztwo prawne dla przedsiębiorstw, IT, bezpieczeństwo informacji, własność intelektualna, inwestycje budowlane, prawo pracy i sukcesja.



Zofia Rekosz

Firma: Azyl Biuro Rachunkowe

Branża: finanse, rachunkowość

Chcę działać dla dobra innych, służyć swoją wiedzą i doświadczeniem zawodowym. Wspierać inne firmy w ich rozwoju, ale także w trudnych chwilach, kiedy trzeba podejmować nietatwe decyzje. Zakładam, że nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło. Doświadczylam tego w swoim życiu i chcę o tym przekonać innych.



Krzysztof Kasperuk

Firma: Panheri

Branża: szkolenia, consulting, wystąpienia publiczne

Biznes to jest szkoła życia. W tej szkole napotyka się na różne doświadczenia. Część z nich to popadanie w różne kłopoty biznesowe. Wtedy dobrze jest dostać od kogoś pomoc. Osobiście uważam, że przedsiębiorcy powinni sobie wzajemnie pomagać, bowiem wszystko co od siebie dajemy, wraca ze zdwojoną siłą.



Piotr Nowakowski

Firma: Błażejowska Nowakowski
Radcowie Prawni

Branża: prawo i restrukturyzacja

Zainteresował mnie projekt Early Warning Europe jako ciekawa i nowatorska forma pomocy firmom w kłopotach. W mojej pracy zawodowej często stykam się z sytuacjami, w których przedsiębiorca zbyt późno zwraca się o pomoc do specjalisty i często nie widzi symptomów zwiastujących poważne trudności. Widzę sens projektu Early Warning Europe i chcę dzielić się w nim moim doświadczeniem i umiejętnościami.



Tomasz Leśniak

Firma: Kancelaria Lesta

Branża: Doradztwo prawne

Uważam, że wiele sporów można rozwiązywać polubownie, a dzięki temu zaoszczędzić czas i pieniądze. Emocje jakie powstają przed konfliktem, jak i w trakcie jego trwania mogą doprowadzić do podejmowania nieracjonalnych decyzji, które najczęściej mają nieodwracalne skutki. Chciałbym wspierać przedsiębiorstwa rodzinne w rozwiązywaniu konfliktów, by nie musiały kierować swoich sporów na drogę postępowania sądowego.



Patrycjusz Marcinkowski

Firma: Marcinkowski Broker, TOSEND

Branża: broker ubezpieczeniowy oraz start-up technologiczno-finansowy tzw. fintech

Kilka lat temu z powodu problemów naszego klienta straciliśmy w 3 m-ce 50% przychodów. Mimo to, bez żadnej pomocy, udało nam się utrzymać na bardzo konkurencyjnym rynku, a nawet zacząć rozwijać. Teraz wiem, jakie to trudne i stresujące, dlatego chcę pomóc innym, którzy są w kłopotach. Obszary zawodowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: zarządzanie (projektami, procesami, ryzykiem), strategia, negocjacje, ubezpieczenia, nowe technologie i innowacje.



Wojciech Dziewolski

Firma: Dziewolski

Branża: zarządzanie, wypożyczalnie kamperów

Projekt Early Warning Europe jest pożytecznym pomysłem. Daje możliwość dzielenia się swoimi doświadczeniami i wskazanie praktycznych metod rozwiązywania problemów. Przez prawie 30 lat prowadziłem różnej skali firmy, w różnych fazach – od powstania, przez rozwój (notowanie na GPW) po ich erozję i likwidację. Chętnie podzielę się moimi doświadczeniami, jednocześnie liczę na możliwość dalszego rozwoju i poznania kreatywnych, dynamicznych ludzi czynu.



Co-funded by the COSME programme
of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).

Zanim będzie za późno

EARLY
WARNING
EUROPE

Przedsiębiorcy przeżywający poważne kryzysy, zanim poproszą kogoś o pomoc, czekają zwykle tak długo, że jest już zazwyczaj zbyt późno, by coś poradzić na kłopoty. Jak podkreślają międzynarodowi eksperci zaangażowani w projekt Early Warning Europe, decyzja o zwróceniu się do kogoś z prośbą jest niezwykle trudna - wielu przedsiębiorców odczuwa to jako przyznanie się do porażki. Niestuszenie.



Attila von Unruh

Attila von Unruh przez ponad 20 lat prowadził z sukcesami firmę, dopóki okoliczności nie doprowadziły go do konieczności ogłoszenia bankructwa, po tym, gdy nie dostał zapłaty od dużego klienta. W niczym nie zawinił, a musiał zamknąć firmę. Przez cały ten proces czuł się osamotniony i nie mógł liczyć na pomoc ze strony żadnej instytucji.

Podobnie musi czuć się przeważająca część przedsiębiorców, którzy z niezawinionych powodów musieli ogłosić bankructwo. Według danych w raporcie „SME Policy Index” przygotowanym w 2012 r. wspólnie przez OECD, Komisję Europejską, ETF (Europejska Fundacja Szkoleniowa) oraz Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBOiR) uczciwi przedsiębiorcy mają 96-procentowy udział w gronie bankrutów. Niestety społeczny odbiór takich osób jest z jednej strony ukształtowany przez doniesienia o aferzystach, którzy celowo doprowadzili firmy do bankructwa, a z drugiej strony – plajta jest w oczach społeczeństwa ewidentnym dowodem porażki. W powszechnym rozumieniu bankrut jest więc nieudacznikiem.

Będąc osamotniony, Attila von Unruh zaczął szukać innych przedsiębiorców w podobnej sytuacji i w ten sposób utworzył grupę wsparcia. Kiedy dostrzegł, jak wielka wiedza i zasób kompetencji jest w osobach, które się spotykają aby rozmawiać o swoich problemach w biznesie, uznał że razem mogą pomagać kolejnym negatywnie doświadczonym przez okoliczności.

— Każda z tych osób miała kompetencje i swoje mocne strony, które dawały ogromny potencjał do wyjścia z kryzysu. A jeśli nie, to z pewnością do spokojnego zamknięcia biznesu i rozpoczęcia nowej działalności – mówi Attila von Unruh, który na bazie swojego doświadczenia z bankructwem i spotkań w grupach wsparcia, które nazwał *Insolvent Anonymous* (Anonimowy Niewypłacalny – na wzór grup wsparcia Anonimowych Alkoholików), założył organizację Team U, która obecnie wspiera przedsiębiorców w poważnych kłopotach. W ciągu 10 lat swojej działalności pomogła ponad 14 tys. przedsiębiorców.

Mając za sobą tak bogate doświadczenie, założyciel i prezes Team U, nadzoruje obecnie wprowadzanie metodyki wsparcia i mentoringu w ramach projektu Early Warning Europe (EWE) realizowanego w Polsce przez Fundację Firmy Rodzinne (FFR) wspólnie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

Team U to jednak nie jedyna organizacja w Europie, która zapewnia wsparcie dla przedsiębiorców zagrożonych bankructwem. Jest ich przynajmniej kilka w rozwiniętych krajach. We Flandrii (północna część Belgii) od lat działa Dyzo. W skład jej zespołu wchodzi Pol Vermoere, który bardzo pozytywnie ocenia podejście polskiego zespołu realizującego projekt. Szczególnie podkreśla włączenie w ramy projektu aspektów psychologicznych.

— Nie można rozwiązywać kryzysu w firmie wydzielając tylko kwestie finansowe firmy, a pozostawiając bez uwagi całą sferę psychologii i postrzegania kryzysu przez przedsiębiorcę – mówi Pol Vermoere z Dyzo.

Vermoere przyznaje, że wśród belgijskiej opinii publicznej również pokutuje opinia bankruta-nieudacznika. Również ogólny wizerunek przedsiębiorcy nie jest tam szczególnie korzystny. Wg sondażu zaufania do przedsiębiorców, zaledwie 30% badanych deklaruje wysoki poziom zaufania do przedsiębiorców, którym udało się przetrwać pierwsze 5 lat działalności (ang. *successful starters*). Jeśli chodzi o przedsiębiorców w kłopotach – ponad 60% mieszkańców Flandrii deklaruje brak zaufania do takich osób.

— W Belgii przedsiębiorca nie ma łatwego życia. Kiedy odnosi sukces, wszyscy mu zazdroszczą, ale gdy nie wie, otoczenie natychmiast przypina mu łatkę nieudacznika – zwraca uwagę Pol Vermoere.



Pol Vermoere

Trzeba zatem edukować społeczeństwo, a w pierwszej kolejności samych przedsiębiorców, co do natury prowadzenia biznesu. Kłopoty są czymś powszechnym, ale gdy zaczynają przybierać rozmiar, z którym przedsiębiorca sam nie potrafi sobie radzić – powinien być to sygnał ostrzegawczy. Niestety, jak obserwują obaj zagraniczni eksperci EWE, wiele osób czeka z prośbą o pomoc zbyt długo. Im szybciej doradcy i mentorzy wkroczą do akcji, tym większe szanse na powodzenie i wyciągnięcie firmy z tarapatów.

Aby zgłosić się do Dyzo, należy zadzwonić pod specjalny numer telefonu. Pol Vermoere deklaruje, że linia specjalna przyjmuje 8 nowych zgłoszeń od przedsiębiorców każdego dnia. W minionym roku było to łącznie 2600 telefonów od przedsiębiorców w tarapatach.

Po kontakcie, zgłaszający się przedsiębiorca wypełnia kwestionariusz, w którym określa oczekiwania względem Dyzo oraz opisuje ramowo swoją sytuację. Mając takie dane, organizacja przygotowuje się do spotkania, na którym dokonuje już dokładniejszej analizy. W odniesieniu do jej wyników proponowane są przedsiębiorcy konkretne rozwiązania oraz sposoby na ich wdrożenie. Gdy właściciel firmy zgadza się zostać podopiecznym Dyzo i realizować uzgodnione założenia, zespół wolontariuszy wspiera go w tej realizacji. Jak przyznaje Pol Vermoere, na tym etapie zbudowane jest już spore wzajemne zaufanie, a strach przełamany.

Zapytany o to czego najbardziej boją się przedsiębiorcy, ekspert z Belgii bez namysłu odpowiada, że boją się wykonać

pierwszy telefon. Decyzję o kontakcie zagrożony bankrutem musi podjąć sam. Potem może liczyć na pomoc mentorów w przełamywaniu strachu. Odpowiedź na pytanie, czy jest jakaś ogólna zasada, którą można sformułować jako receptę na przełamanie strachu, ekspert z Dyzo rozpoczyna uśmiechem.

— Faktycznie jest pewna sekretna formuła na przełamanie strachu i wzajemnych obaw. Polega ona na byciu szczerym – mówi Vermoere. — Jeśli nie udajemy kogoś, kim nie jesteśmy, opowiadamy swoją własną historię i sprawdzamy kilkakrotnie wzajemne oczekiwania, zwykle nie zostawiamy już miejsca na jakiegokolwiek nieporozumienia – dodaje.

W Belgii, podobnie jak w polskiej części projektu EWE, mentorów rekrutuje się spośród wolontariuszy. Zwykle są to byli przedsiębiorcy, osoby o ogromnym doświadczeniu biznesowym. Drugą dużą część mentorów stanowią specjaliści z obszaru rachunkowości i finansów. Z kolei największą różnicą w działaniu obu inicjatyw jest sposób ich finansowania. Belgowie zaczęli z drugiej strony. Projekt powstał w 100% jako wolontariat, z niewielkim wkładem prywatnych pieniędzy. Potem, mając już na koncie pierwsze sukcesy, Dyzo zwróciło się o pomoc finansową do flamandzkiego rządu. Udało się. W pierwszym roku z rządem Flandrii Dyzo otrzymało 100 tys. euro na rok. Teraz jest to 500 tys. euro rocznie, ale jak przyznaje Vermoere, jest to ciągle mało, bo potrzeby są znacznie większe.

Z kolei EWE wystartował jako projekt finansowany z europejskich funduszy. Budżet przewidziany jest do końca 2019 r. Do tego czasu model funkcjonowania powinien się ustabilizować i stworzyć podstawy długotrwałego rozwoju. Czy to się uda?

Obaj moi rozmówcy podkreślają, że warto do projektu dołączyć jako mentor i wspierać inicjatywę. Możliwość bezinteresownej pomocy drugiemu człowiekowi jest czystą dobrocią, jak zauważa Pol Vermoere i daje wiele radości. Natomiast największa satysfakcja spotyka tych wolontariuszy, którzy mają udział w powrocie przedsiębiorcy do normalnego funkcjonowania i mogą obserwować jak na nowo odnosi sukcesy. Nie da się tego porównać z niczym innym.



Konrad Bugiera

Członek Rady FFR,
niezależny doradca w dziedzinie
komunikacji biznesowej



Co-funded by the COSME programme
of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).



“Super kury” nie są empatyczne

Empatia w biznesie, cyberbezpieczeństwo, nowe media, strategia i zarządzanie – to cztery kompetencje niezbędne do prowadzenia biznesu w przyszłości. Tak wynika z naszego raportu „Kompetencje Przyszłości w firmach rodzinnych”, na podstawie którego opracowaliśmy warsztaty dla właścicieli firm.

Wzięło w nich udział 260 osób. W ciągu 8 miesięcy spotkaliśmy się 7 razy, w 5 miastach Polski: Warszawie, Krynicy Zdroju, Gdańsku, Katowicach i Poznaniu. Otrzymaliśmy wiele słów uznania i potwierdzenia, że to co robimy jest dla Was wartościowe. Bardzo nas to cieszy i motywuje do dalszej pracy. Na kolejnych stronach biuletynu publikujemy pigułki wiedzy na temat kompetencji omawianych podczas warsztatów. Zostały one przygotowane przez trenerów prowadzących poszczególne stoliki.

Empatia w biznesie

Rozmawiając o motywowaniu, organizowaniu miejsc pracy czy na przykład usprawnianiu procedur, szukamy odpowiedzi na pytanie, jak można zwiększyć wydajność naszych pracowników.

Zagadnieniem tym zainteresował się William M. Muir – biolog ewolucyjny z amerykańskiego Uniwersytetu Purdue. Zanalizował on wydajność kur, a dokładnie ilość znoszonych przez ptaki jajek. Postanowił sprawdzić, co sprawia, że jedne kury są bardziej wydajne od drugih. Wymyślił więc eksperyment,

w którym porównywał dwa stada. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/>) Pierwsze składało się z przeciętnych ptaków. Badacz nie ingerował w ich życie przez sześć pokoleń. Drugą grupę współtworzyły najbardziej wydajne kury, określone mianem „Super kur”. Z każdego pokolenia „Super kur” William M. Muir wybrał te najbardziej produktywne. W szóstym pokoleniu kur w stadzie przeciętnym ptaki miały się dobrze – kurczaki były zdrowe, charakteryzowały się pięknym upierzeniem, a w porównaniu do stada w pierwszym pokoleniu produkcja jaj wielokrotnie wzrosła. W stadzie „Super kur” szóste pokolenie współtworzyły tylko trzy ptaki. Co najbardziej interesujące, te, które uzyskały najlepsze wyniki w znoszeniu jajek, osiągnęły je, ponieważ tłumiły wydajność innych, po prostu zniszczyły pozostałe. Analogia z funkcjonowaniem organizacji jest więc ewidentna.

Obecnie często współtworzy się zespoły pracowników zgodnie z zasadą „Super stada”. Jesteśmy uczeni, że do sukcesu potrzebujemy rywalizacji, mamy świadomość, że zwycięzca może być tylko jeden. Wielu właścicieli firm uważa, że sukces osiąga się poprzez znalezienie wybitnej jednostki, która poprowadzi organizację do sukcesu, dając jej wszystkie zasoby i całkowitą

moc. Niestety, wynik nie jest optymistyczny, przypomina efekt eksperymentu, który przeprowadził William M. Muir: agresja, dysfunkcja i marnotrawstwo.

W ramach komunikacji pomiędzy zespołami i pracownikami menedżerowie firm coraz częściej zastanawiają się, co sprawia, że jedne grupy ludzi są bardziej wydajne od innych. W Stanach Zjednoczonych przeprowadzono eksperyment, który polegał na tym, że zebrano około stu wolontariuszy i podzielono ich na grupy, przydzielając im bardzo trudne zadanie do rozwiązania. Co ciekawe, w grupach, które rozwiązywały zadania najlepiej, nie znajdowały się osoby o najwyższym ilorazie inteligencji.

- Po pierwsze ich członkowie okazywali sobie społeczną wrażliwość, czyli empatię.
- Po drugie, czas na wypowiedź został rozdzielony po równo, a zatem: nikt nie miał prawa zdominować dyskusji, wszyscy wykazywali zaangażowanie.
- Po trzecie, w grupach najbardziej skutecznych znajdowało się więcej kobiet niż mężczyzn.

Być może miało to wpływ na wzrost empatii, kobiety charakteryzuje różnorodny sposób myślenia – tego do końca nie wyjaśniono.

Eksperyment potwierdził, że kluczem do sukcesu są relacje międzyludzkie. Dzięki uważności na siebie i wrażliwości na innych, ale też szczerości, pomysły zmieniają się, przyjmują swój ostateczny kształt. Zdolność do uwzględniania perspektywy myślenia i potrzeb innych ludzi gwarantuje skuteczność pracy w grupie.

Aby odpowiedzieć na pytanie czy empatia jest przydatna w biznesie, warto wyjaśnić kilka pojęć.

Pięć błędów w rozumieniu empatii

1. Empatia to nie uległość

Czasami słyszę od menedżerów: „Jestem za bardzo empatyczny, bo nie umiem odmówić moim pracownikom”. Trudność w odmawianiu i ochronieniu swoich celów to uległość. Jeżeli osoba zarządzająca oświadczy: „jestem zbyt uległy wobec swoich pracowników” – trudno uznać taką opinię na swój temat jako coś pozytywnego.

2. Empatia nie ma nic wspólnego z sympatią czy antypatią

Mogę kogoś lubić i jednocześnie może mi być trudno zachować się empatycznie, np. nadmiernie koncentruję się na sobie. Mogę również nie lubić jakiegoś pracownika, ale staram się uwzględnić jego perspektywę, potrzeby i emocje.

3. Empatia to nie syntonia

Syntonia – z j. greckiego „współbrzmienie” – to termin, który pochodzi z psychologii i oznacza emocjonalne połączenie się dwóch osób, przeżywanie cudzych emocji jak własnych. Jeśli dotyczy to dwóch osób dorosłych psycholodzy zalecają psychoterapię, aby osoba przeżywająca syntonie mogła stać się autonimoczną. Prowadzi do wyczerpania i zmęczenia.

4. Empatia w żaden sposób nie wiąże się z przyznaniem racji lub nie zgadzaniem się z czyjąś opinią lub zdaniem

Przychodzi do mnie pracownik, miesiąc po tym, jak wprowadziłam w firmie sposób raportowania poprzez system CRM i zdecydowanym głosem oświadcza, że nie będzie wypełniał „kretyńskich raportów”, gdyż uważa, że „to strata czasu”. Mogę zareagować w sposób agresywny i przypomnieć kto jest szefem. Innym rozwiązaniem jest reakcja empatyczna, np.: „Słuchaj rozumiem, że zmiana Worda na nowy system jest niewygodna. Słysz, że nie masz na nią ochoty. Jednak nie zrezygnuję z tego



pomysłu, ponieważ jestem przekonana, że powinniśmy w ten sposób zbierać i przechowywać informacje o klientach. Porozmawiajmy więc o tym, co sprawia Ci największy dyskomfort w tym sposobie raportowania”.

Czym jest empatia w biznesie?

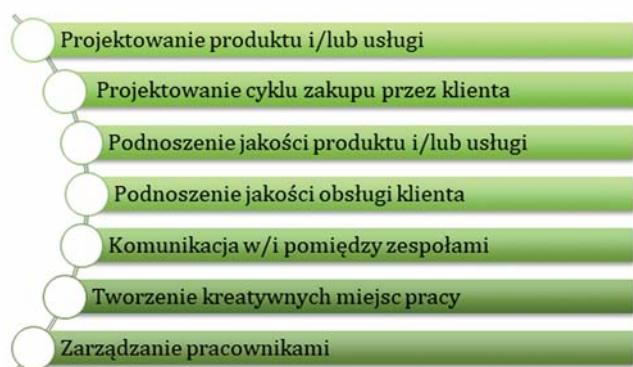
Empatia jest naszym biologicznym wyposażeniem. Zbadano, że każdy człowiek posiada tzw. neurony lustrzane, które umożliwiają emocjonalny i intelektualny kontakt z drugą osobą. Jest to więc zdolność do przyjęcia perspektywy innego człowieka, usłyszenia w jaki sposób myśli, co czuje. W biznesie oznacza to prawdziwe zrozumienie i zareagowanie na potrzeby zarówno pracowników, jak i klientów. Badania wydajności pracowników i skuteczności procedur pokazują, że empatia jest umiejętnością niezbędną do budowania sieci lojalnych klientów i zaangażowanych pracowników.

W jaki sposób firmy wykorzystują empatię w biznesie?

We współczesnym biznesie jedną z najważniejszych bitew jest walka o klientów. Firma posiadająca duże grono lojalnych klientów zdobywa przewagę na rynku.

Co więc zrobić, by przyciągnąć ich do siebie? Jakość, marka i nowoczesne technologie to istotne atuty, ale najważniejszym jest zrozumienie, czym kieruje się klient, kiedy wybiera określony produkt lub usługę. Zrozumienie klienta jest kluczem do przedstawienia mu najlepszej oferty i przekonania go do nawiązania współpracy z firmą.

Obecnie coraz więcej firm korzysta z narzędzi pomagających zrozumieć świat klienta, aby dopasować do jego potrzeb swoje towary i usługi. Służą do tego różne narzędzia, takie jak np.: metoda *Design Thinking* czy *Mapa Empatii* oraz *Pięć Pytań Potera: Gdybym był swoim klientem*:



Rys. 1. Proces projektowania, udoskonalanie produktu lub usługi za pomocą metody *Design Thinking*.

Szczegółowe opisanie tych obszarów wymaga osobnego artykułu, napiszę jednak ku pocieszeniu serc, że pracowałam z polskimi firmami, które wykorzystują empatię zarówno do tworzenia miejsc pracy, udrażniania komunikacji w zespołach, jak i projektowania swoich produktów i usług. To już się dzieje w Polsce!

FIKA, czyli jak zbudować empatyczną firmę?

Wzajemna pomoc wypływająca z empatii jest podstawą sukcesu zespołów i firm. Zapewnia lepsze wyniki niż wysoki wskaźnik inteligencji poszczególnych pracowników. To nie technologie decydują o efektywności, lecz umiejętności skorzystania z zasobów ludzi, którzy ze sobą współpracują.

By być skutecznym, trzeba znać ludzi, z którymi się pracuje. To brzmi banalnie. Może się również wydawać, że proces ten odbywa się w sposób naturalny, ale tak nie jest. Potrzebny jest czas i przestrzeń, aby się poznać. Kiedy ludzie są zbyt skupieni na swojej pracy, nie wiedzą co dzieje się u kogoś, kto siedzi przy biurku obok, wówczas potencjał organizacji się marnuje.

Istnieją firmy, w których wprowadzono zakaz picia kawy przy biurku, właśnie po to, aby ludzie spotykali się przy automatach z napojami lub w pomieszczeniach socjalnych i mogli ze sobą rozmawiać. Szwedzi wprowadzili specjalny termin fika, na nazwę obyczaju, który oznacza nie tylko wspólne picie kawy podczas przerw w pracy, ale spędzanie czasu w towarzystwie innych ludzi.

Czy taki nacisk na empatyczne relacje to nowa moda? Wręcz przeciwnie! To skorzystanie z biologicznych mechanizmów. Kiedy praca staje się coraz większym wyzwaniem, kiedy ludzie mają dokonać wielkich rzeczy, muszą wiedzieć, do kogo mogą zwrócić się z prośbą o pomoc, w jaki sposób ją spożytkować. Potrzebują więc empatii, aby wydobyć swój potencjał.



Katarzyna Balcerkiewicz

Grupa Spotkanie



Cyberbezpieczeństwo Jak chronić się przed atakami w sieci?

Specjaliści z Banku Pekao S.A., którzy prowadzili warsztaty z cyberbezpieczeństwa opracowali kilka wskazówek, które pomogą Wam uniknąć cyberataków. Przeczytajcie je uważnie, by nie wpaść w pułapkę przestępców.

Infekcja złośliwym oprogramowaniem:

- zachowaj ostrożność w przypadku otrzymania dziwnego, niezrozumiałego maila, zwłaszcza od nieznanego kontrahenta, nieznanego np. z tytułem „niezapłacona faktura”, „nieodebrana przesyłka”, „pilna płatność” itp., szczególnie nie należy otwierać plików dodanych do maila w formie załączników,
- wykonuj kopie bezpieczeństwa istotnych dokumentów w firmie, co może zabezpieczać przed złośliwym oprogramowaniem typu Ransomware szyfrującym dokumenty na dysku,
- skonfiguruj odpowiednio firmową infrastrukturę sieciową, szczególnie dokonaj analizy polityk systemu firewall (najlepiej zlecić audyt lub konfigurację firmom specjalizującym się w tym obszarze),
- sprawdź, czy dostawca Internetu posiada usługę typu Malware Protection, która wykrywa zagrożenie na podstawie ruchu sieciowego, np.: <https://cert.orange.pl/uslugi>, <http://www.integratedsolutions.pl/pl/oferta/security/malware-protection/>,
- w przypadku korzystania przez Orange jako dostawcy Internetu uruchom usługę Cybertarczy, która ostrzega osobę odwiedzającą przed zagrożeniem,
- czytaj komunikaty bezpieczeństwa publikowane przez banki, zazwyczaj informują one o bieżących zagrożeniach,
- aktualizuj na bieżąco systemy operacyjne, przeglądarki internetowe oraz inne oprogramowanie zainstalowane na komputerach np. Adobe Flash Player, Java, Microsoft Silverlight itp. Nie „załatane” podatności często służą do infekcji twojego komputera przez przestępców,
- jeżeli posiadasz własną stronę internetową zlecaj okresowo audyty bezpieczeństwa oraz aktualizuj systemy zainstalowane na serwerze. Hakerzy z łatwością przejmują słabo zabezpieczone strony w celu wykorzystania ich do infekcji komputerów odwiedzających je osób,
- informuj niezwłocznie bank o wszelkich niepokojących sytuacjach szczególnie, jeżeli wygląd strony bankowości internetowej różni się w stosunku do dotychczasowego (np. brak maskowanego hasła) oraz gdy pojawią się dodatkowe prośby rzekomo ze strony banku, zwłaszcza podyktowane względami bezpieczeństwa,
- nie instaluj żadnych aplikacji na telefonie z linku otrzymanego SMS-em lub mailem,
- w trakcie autoryzacji przelewów sprawdzaj szczegóły transakcji np. zawartych w SMS-kodzie,

Phishing (wyłudzenie informacji):

- zachowaj ostrożność w przypadku otrzymania maila rzekomo od banku, pośredników płatności itp. informującego np. o zablokowaniu konta, konieczności aktualizacji danych itp., które dodatkowo zawierają link do tych serwisów,
- otwieraj serwisy bankowe oraz pośredników płatności wpisując adres „z ręki” a nie z przestanych mailiem linków,
- sprawdzaj czy strona banku posiada symbol kłódki oraz czy adresu banku rozpoczyna się od <https://bank...>, a nie od <http://...>,
- dane do logowania do bankowości internetowej podawaj wyłącznie na stronie banku, unikaj serwisów, które proszą o podanie ich na swoich stronach,
- sprawdzaj adres mailowy w przypadku otrzymania mailem nietypowej, niespotykanej prośby od prezesa, właściciela firmy, kontrahenta itp.,
- zachowaj ostrożność w przypadku otrzymania od kontrahenta informacji o zmianie dotychczasowych praktyk odnośnie rozliczeń finansowych szczególnie numeru rachunku służącego do rozliczeń,
- zastosuj przynajmniej dwa niezależne kanały do potwierdzania ważnych transakcji,
- postaraj się używać szyfrowaną pocztę mailową np. PGP do komunikacji mailowej z istotnymi partnerami,
- w trakcie korespondencji mailowej wpisuj adres mailowy „z ręki” zamiast użycia funkcji „odpowiedz”,
- zamów usługę, która będzie sprawdzała, czy ktoś nie zarejestrował domeny z nazwą podobną do używanej przez twoją firmę np. , jeżeli twoja domena nazywa się *firma.pl* ktoś może zarejestrować domenę *firma.com*, *firma-group.pl* i podszywać się pod twoją firmę.

Business email compromise

(przejęcie skrzynek pocztowych, socjotechnika itp.):

- unikaj z korzystania z darmowych serwisów pocztowych na potrzeby firmy,
- korzystaj z domenowej witryny internetowej i zainstaluj usługę poczty na swoim serwerze,
- zachowaj ostrożność w przypadku próśb mailowych, które owiane są tajemnicą lub presją szybkiego działania, szczególnie od prezesa lub właściciela firmy,

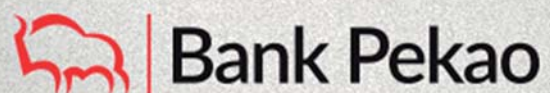
Ryszard Jurkowski

Dyrektor Operacyjny,

Departament Bezpieczeństwa Banku Bank Pekao S.A



Nastrojowych i radosnych
Świąt Bożego Narodzenia
oraz wszystkiego, co najlepsze,
w każdym dniu nadchodzącego
Nowego Roku życzy





Nie ma Cię w internecie? Znaczy, że nie istniejesz

O tym jak ważne w dzisiejszych czasach są nowe media, przekonywali na warsztatach Gosia Macioch i Rafał Czajka. Zobaczcie od czego zacząć i na zwrócić uwagę przy budowaniu swojego wizerunku w internecie.

Parafrazując Kanta, niebo gwiazdziste we mnie, prawo moralne wokół mnie. Kiedyś źródłem informacji były gazety, potem radio, z czasem też telewizja. Wtedy byliśmy odbiorcami, nigdy nie kreowaliśmy swojego ja. Zawsze odbiorca, nie twórca. Teraz, kiedy mamy możliwość wyrażania własnych opinii i dzielenia się nimi w szerszym gronie, możemy nie tylko informować, ale i wykorzystywać te przekazy do szerzenia idei, do tworzenia ich.

Czym więc są nowe media?

Najlepiej sklasyfikować je jako te, które są tworzone przez samych użytkowników. Nie da się ukryć, że poprzez swoje możliwości ekspresji, kreacji, wyrażania poglądów, kontaktu z ludźmi z całego świata, dzielenia się obawami, radościami, swoją twórczością, wpływają nie tylko na świat wirtualny, ale i realny. My, jako odbiorcy, jesteśmy punktem styku marek, obrazów, idei. Warto więc zadbać o to, aby w komunikacji z klientem zastanowić się – jak wyglądamy w nowych mediach, jak postrzegają nas inni. Trzeba mieć też świadomość, że linia wizerunku musi być ciągła i wychodzić świadomie do świata realnego oraz z powrotem.

Od czego zaczynamy?

Na pewno nie od logo. Najpierw mamy strategię, naming i dobrą księgową. Dopiero, gdy ustalimy po co i dla kogo chcemy sprzedawać produkty lub usługi i mamy nazwę, która oddaje naszego ducha przedsiębiorczości, udajemy się do grafika/projektanta grafiki lub agencji kreatywnej po przeniesienie naszych idei na znak. Znak powinien być przede wszystkim inny niż konkurencji, czyli taki, który ją rozumie i uwzględnia target, który wie do kogo kieruje swój produkt. Jaki jeszcze powinien być logotyp? **Prosty**. Żeby jego odbiór był możliwie jak najszybszy, czyli najłatwiejszy do rozpoznania.

Zapadający w pamięć. Prostota rodzi niezapomniane pomysły. **Ponadczasowy**. Czy logotyp wytrzyma próbę czasu? Czy za 10, 20 czy 50 lat ciągle będzie oryginalny? **Uniwersalny**. Efektywne logo powinno dobrze wyglądać w różnych mediach i aplikacjach. Powinno być funkcjonalne zarówno w pozytywie jak i negatywie. Musi być też w formacie wektorowym, aby można było je skalować do dowolnej wielkości. Trzeba je także zrobić z pomysłem! Aby wyróżniało się, było z polotem, może z humorem. Na pewno trzeba powierzyć to zadanie profesjonalistom, inaczej prędzej, czy później wynikną z tego problemy.



Spójna identyfikacja wizualna.

Jaka jest różnica między dobrą marką a niesamowitą marką? Spójność właśnie. Każda marka ma swój wizerunek, wszystko jedno czy o niego dba, czy nie. W prostych słowach marka to to, co ludzie o niej myślą – wrażenie, które mają, kiedy o niej słyszą lub widzą jej logotyp albo reklamę. Początkowo marka to po prostu logo, dopiero później wspierana komunikacją. Oba te doświadczenia budują opinie o marce, produkcie, usłudze. Dlatego tak ważne jest utrzymanie standardów wynikających z identyfikacji wizualnej i zaplanowanych działań promocyjnych.

Wizerunek marki, produktu w internecie.

Jeśli nie ma cię w Internecie, to znaczy, że nie istniejesz. Co robić, aby istnieć?

Diabeł tkwi w szczegółach. Nowe media to nowe możliwości i przestrzenie prezentacji marki. W tym przypadku musimy zadbać o podstawy, wizerunek, wiarygodność produktu.

Użytkownicy Internetu są już lepiej wyedukowani, sprawniej poruszają się w nowych mediach, wiedzą czego chcą, pytają o konkrety. 10 lat temu najpopularniejsze zapytania w Google składały się z dwuwyrzowych fraz, aktualnie są to trzy lub czterowyrazowe zestawy. Użytkownicy opierają się na rekomendacjach i opiniach, szukają informacji, korzystają z Google, sprawdzają zdjęcia, grafikę, filmy, wizytówkę Google Maps oraz Social Media. Opis naszej strony w wyszukiwarce to pierwszy element z jakim mają styczność, pierwszy komunikat, który powinien zachęcić, wzbudzić zaufanie. Możemy mieć kontrolę nad tym jakie komunikaty, zdjęcia i grafiki nas pozycjonują, wykorzystać siłę materiałów video i przenieść wartości marki w Social Media. W tych działaniach nie możemy być przypadkowi, a wszystkie elementy powinny być dopracowane nim zaczniemy promować jakiegokolwiek produkt czy usługę. Co

z tego, że wydamy pieniądze na promocję, skoro produkt nie przekona klienta, nie będzie wystarczająco wiarygodny, trudno będzie go odnaleźć w wyszukiwarkach i potwierdzić jego atuty. Brak przemyślanych działań wizerunkowych to nie tylko straty sprzedażowe, to także ryzyko utraty wiarygodności, obrony marki w przypadku negatywnych opinii, nieetycznych działań konkurencji, byłych partnerów biznesowych czy pracowników.

Wyszukiwarki i pozycjonowanie.

Google wie o nas wszystko, wie czego szukamy, kiedy, jakie treści przeglądamy, w jakiej kolejności i ile na nie poświęcamy czasu. Analizuje zawartość z Google Gmail, Maps, Grafiki i Video. Zebrane informacje zasilają algorytm wyszukiwarki, który stara się w sposób możliwie najbardziej naturalny i jakościowy prezentować wyniki poszczególnych zapytań. Setki czynników wpływa na naturalne pozycjonowanie a kryteria oceny podlegają ciągłym zmianom. W całym systemie widać podobieństwo do relacji jakie panują w naszym codziennym życiu, do zachowań jakie nam towarzyszą w przypadku poszukiwania informacji, podejmowania decyzji czy zakupu towaru, usługi. Strona www, która nie posiada wartościowej merytoryki, atrakcyjnych zdjęć, materiałów video jest traktowana jak ktoś mało wiarygodny i niedoświadczony; osoba, której opinia niewiele dla nas znaczy. To wyjaśnia dlaczego tak ważna jest struktura i zawartość strony internetowej, przyjazna nawigacja, odpowiednie opisy pod wyszukiwarki, wersja mobilna i wydajny serwer.

Multimedia i promocja.

Teraz bardziej niż kiedykolwiek liczy się kreatywność w tworzeniu treści mobilno-internetowych. Współcześnie kreatywność to nie tylko dobry storytelling, ale też umiejętność łączenia dostępnych narzędzi i technologii. Jak wszyscy wiedzą, tempo rozwoju branży marketingowej nadają zawsze młodzi ludzie, a ci jeszcze nigdy nie byli tak wymagający. Współcześnie dobry marketing wykorzystuje nie tylko dobrą kreację, ale też mocno analizuje dane, aby jak najbardziej precyzyjnie dotrzeć do swojego targetu: konsumenta. Nowe media to idealna przestrzeń na aktywne działania promocyjne. Wyszukiwarka Google, olbrzymia sieć stron internetowych i portali, aplikacje, social media, systemy pocztowe, bazy danych to elementy, które umożliwiają prezentację ściśle targetowanych reklam. Mamy do wyboru wiele kryteriów jak np: płeć, przedział wiekowy, zainteresowania, lokalizacja, status społeczny, a nawet pogoda czy temperatura. Do dyspozycji jest kilka form reklamy; tekstowe, graficzne, video. Mogą one działać niezależnie jak i łącznie w dowolnych konfiguracjach.

Gosia Macioch i Rafał Czajka

Studio Spectro



Strategiczny przegląd z EY

Dla wszystkich tych, którym nie udało się spotkać ze specjalistami firmy EY podczas warsztatów i dla tych, którzy chcieliby uporządkować swoją wiedzę z zakresu strategii i zarządzania, Marek Jarocki przygotował informacje o narzędziu, które może pomóc w ustaleniu priorytetów firmy na kolejne lata.

Na podstawie około tysiąca godzin wywiadów z przedsiębiorcami – laureatami światowego finału konkursu, którzy wyróżniają się innowacyjnością, są silnie eksponowani na konkurencję zagraniczną i odnieśli spektakularny sukces, stworzyliśmy narzędzie EY Growth Navigator. Służy ono do strategicznej rozmowy o biznesie. To esencja wiedzy i przepis na rozwój.

Podczas 2-godzinnej sesji skupiamy się na ocenie aktualnej pozycji przedsiębiorstwa i dyskutujemy o celach biznesowych. Rezultatem sesji jest propozycja planu 2-letniej strategii rozwoju firmy.

Strategia jest tworzona w oparciu o 7 czynników rozwoju opracowanych przez ekspertów EY na podstawie wieloletniego doświadczenia przy współpracy z wiodącymi na świecie firmami.

Są to:

- klienci
- ludzie, postawa i kultura
- cyfryzacja, technologia i analityka
- operacje
- finanse i finansowanie
- transakcje i aliance
- ryzyko.

Spróbujmy przyjrzeć się trzem przykładowym obszarom.

Klienci

Od samego początku działalności, dla wszystkich wiodących przedsiębiorstw kluczowy punkt stanowią ich klienci. Jedynie poprzez skoncentrowanie się na spełnieniu potrzeb i oczekiwań klientów możliwe jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Liderzy rynku wiedzą o swoich klientach dosłownie wszystko – kim są, czego oczekują i kiedy tego oczekują – a ponadto rozumieją, że jedynie zbudowanie lojalności klientów umożliwia firmie rozwój w perspektywie długofalowej.

Nawet po uzyskaniu pozycji lidera rynku, firmy te nieustannie zastanawiają się, w jaki sposób zapewnić absolutnie najwyższy poziom obsługi każdego klienta na wszystkich rynkach, na których prowadzą swoją działalność.

Ludzie, postawa i kultura

Każde przedsiębiorstwo jest tak dobre, jak ludzie, którzy dla niego pracują. Aby zwyciężyć w wojnie o talenty, wiodące przedsiębiorstwa tworzą otoczenie wspierające różnorodność i umożliwiające przyciąganie, a następnie zatrzymywanie w firmie najbardziej odpowiednich ludzi, którzy zapewnią przedsiębiorstwu ciągły rozwój – nie tylko bardzo utalentowanych, ale również wyznających zasady zgodne z wizją i kulturą przedsiębiorstwa.

Wiodące firmy zapewniają silne liderowanie i tworzą otoczenie inkluzyjne, w którym różnorodność jest doceniana, a ludzie mają możliwość wprowadzania innowacji, aby zapewnić rozwój prowadzonej działalności.



Ponadto przedsiębiorstwa te inwestują w rozwój swoich pracowników, umożliwiając im w ten sposób pełne wykorzystanie posiadanego talentu oraz nabywanie nowych umiejętności odpowiadających potrzebom prowadzonej działalności na poszczególnych etapach rozwoju.

Finanse i finansowanie

Wszystkie firmy muszą się rozwijać. Sposób zarządzania przez przedsiębiorstwo swoimi środkami finansowymi – oraz nowymi inwestorami – warunkuje jego rozwój w przyszłości. Wiodące firmy określają najlepsze rozwiązania finansowe w odniesieniu do prowadzonej działalności w sposób umożliwiający uzyskanie maksymalnych zysków w zakresie zarządzania dostępnymi środkami.

Dyrektorzy Finansowi i menedżerowie funkcji finansów muszą działać w sposób bardziej strategiczny i handlowy, dbając o ciągłe podnoszenie wydajności poprzez udostępnianie wszystkim decydentom najbardziej odpowiednich informacji. Rola ta jest najczęściej nazywana „partnerstwem biznesowym”, w którego ramach Dyrektor Finansowy pełni rolę katalizatora lub integratora wartości.

Wiodące przedsiębiorstwa wykorzystują funkcję Dyrektora Finansowego jako „doradcy ekonomicznego”, w celu zapewnienia ciągłego podnoszenia uzyskiwanych wyników finansowych, poza spełnianiem jedynie obowiązków statutowych oraz określonych obowiązującymi regulacjami i przepisami skarbowymi.

Biznes z lotu ptaka

To, na co pozwalają sesje EY Growth Navigator, to spojrzenie na swój biznes z lotu ptaka i przeanalizowanie wpływu decyzji zarządu i czasu ich podjęcia na każdy obszar firmy. Efektem jest stworzenie listy działań w danym obszarze oraz ustalenie hierarchii ich wdrażania. Na przykład w obszarze „ludzie” mogą to być takie działania jak: łączenie planu rozwoju pracowników w strategię korporacji, badanie i promowanie różnorodności oraz integracji czy umożliwienie zespołowi HR funkcjonowania w charakterze strategicznego partnera biznesowego.

Przedsiębiorcy cenią sobie sesje Growth Navigator szczególnie za inspirację oraz możliwość poznania setek przykładów tego, co w ich sytuacji zrobiliby inni, szczególnie Ci, którzy odnieśli sukces.



Marek Jarocki

Partner w Dziale Doradztwa Podatkowego EY



Niezwykłe spotkanie ze światowym ekspertem

Na zaproszenie Egon Zehnder, firmy rodzinne zaprzyjaźnione z Fundacją wzięły udział w kameralnym spotkaniu ze światowej sławy ekspertem od zarządzania talentami w firmach rodzinnych, wykładowcą Harvard Business School i Starszym Doradcą Egon Zehnder, Claudio Fernandez-Araoz.

Claudio poruszył na spotkaniu wiele wątków, które są dla firm rodzinnych kluczowe – **sukcesja, ocena potencjału i kompetencji** oraz **motywowania i utrzymania** w firmach rodzinnych najlepszych pracowników. Na wstępie podkreślił, że małe zaangażowanie i duża rotacja to zjawiska, które są dla firm bardzo kosztowne – zwłaszcza wtedy, gdy odchodzą ludzie o dużym potencjale, w których przedsiębiorstwa sporo już zainwestowały. Claudio przekazał kilka praktycznych wskazówek jak zapobiec temu ogromnemu marnotrawstwu talentów i poprawić efektywność programów rozwijania kompetencji utalentowanych pracowników:

1. Wytypuj najważniejsze **kompetencje**, jakie powinni posiadać ludzie na kierowniczych, stanowiskach.
2. Obiektywnie **oceniaj potencjał** dobrze rokujących mene-

dżerów: sprawdzaj ich motywacyjne dopasowanie oraz uważnie monitoruj ich *ciekawość, przenikliwość, zaangażowanie i determinację*.

3. Sporządź **mapę rozwoju** dla kluczowych osób (w tym członków rodziny i pracowników/menedżerów zatrudnionych z rynku).
4. Zapewnij pracownikom o dużym potencjale odpowiednio **możliwości** rozwoju.

Claudio podkreślił, że gdy już dokonamy obiektywnej **oceny obecnych kompetencji i potencjału rozwoju** menedżerów kluczowych w każdym istotnym obszarze, będzie nam o wiele łatwiej sporządzić plany rozwoju i sukcesji w skali całej organizacji. A to z kolei pozwoli nam zbudować solidne rezerwy ludzi, którzy w przyszłości wejdą w skład ścisłego kierownictwa

firmy. Dotyczy to zarówno członków rodziny jak i pozostałych pracowników.

Jak podkreślił Jarek Bachowski, Partner Zarządzający Egon Zehnder w Warszawie, na zmieniającym się polskim rynku pracy coraz większe znaczenie ma także **rotacja** na stanowiskach. W wyniku badania z udziałem 823 bardzo skutecznych menedżerów wyższego szczebla, firma Egon Zehnder ustaliła, że ogromna większość z nich uważa ambitne zadania i częstą zmianę stanowisk za najważniejszą metodę przyspieszenia kariery zawodowej. Jednak obejmujące 500 firm badanie, jakie co roku przeprowadza współpracujący z Claudio profesor Harvard Business School, Boris Groysberg, dowodzi, że właśnie praktyki zarządzania talentami organizacje (w tym rodzinne) zaniedbują najbardziej.

Jak podkreślił Jarek, współpracujący na co dzień z firmami rodzinnymi w Polsce, historie menadżerów w naszym kraju uwydatniają fakt, że w przypadku większości nominacji na wyższe stanowiska kierownicze, a zwłaszcza w przypadku sukcesji na samym szczycie firmy, organizacje muszą dokonywać **wyborów «coś za coś»**, pomiędzy aktualnie posiadanymi kompetencjami menadżerów a ich potencjałem rozwoju. Claudio zaś podkreślił jak kluczowa jest rzetelna ocena tego, na co stać każdego z czołowych liderów, która pomoże nam dokonać tych wyborów z mniejszym ryzykiem i lepszym skutkiem.

Firmy, które zdecydują się przyjąć to podejście do rozwijania kompetencji przywódczych, czyli skupią się na **potencjale** menedżerów i znajdą sposób na to, jak pomóc im rozwinąć umiejętności – różne na różnych stanowiskach kierowniczych, nie pożałują tej decyzji.

Zdyscyplinowane podejście do rozwijania talentów – skoncentrowane na dostrzeganiu pracowników o dużym potencjale, identyfikowaniu ich zdolności i skłonności do doskonalenia najważniejszych kompetencji i na zapewnianiu im niezbędnego doświadczenia oraz wsparcia – będzie w nadchodzących dekadach nadzwyczaj obfitym źródłem przewagi konkurencyjnej. I pomoże wielu menedżerom przeobrazić się w wielkich liderów, na których powinni wyrosnąć.

W drugiej części swojego wystąpienia Claudio poruszył temat szczególnie ważny dla firm rodzinnych. Co właściwie odróżnia je od innych korporacji i czyni atrakcyjnym miejscem pracy? Co przyciąga pracowników i menedżerów spoza rodziny, a także motywuje ich, aby pozostać zatrudnionymi w firmach rodzinnych przez długie lata? Jedną z odpowiedzi jest to, że są złapani w «pole grawitacyjne», które przyciąga ich do firmy. Ta **„grawitacja firmy rodzinnej”** zawiera trzy elementy:

1. **Ludzi** (często jedną osobę, typowo właściciela, ale nie więcej niż trzy, które znajdują się w tzw. „centrum grawitacyjnym”),

2. **DNA firmy** (macierz wartości biznesu oraz wartości, którymi kieruje się nasza rodzina)
3. **Strukturę** (która promuje skuteczne zarządzanie, zaangażowanie rodziny w biznes i poprawia – lub nie – spójność wśród członków rodziny).

„Rodzinną grawitację” można zmierzyć za pomocą „indeksu grawitacyjnego”, który jest opracowany przez Egon Zehnder. Ogólnie rzecz biorąc, indeks identyfikuje cztery poziomy takiej grawitacji:

Typ Grawitacji Firmy Rodzinnej	Indeks grawitacji index (na 100)	Komentarz
„Firma rodzinna w pełnym rozkwicie”	ok. 80	Najlepsze wyniki we wszystkich elementach indeksu (ludzie, DNA i struktura)
„Biznes ponad wszystko”	ok. 70	Wysokie wyniki ogólnie, ale słabsze co do „systemu wartości” ważnych dla firmy
Liderzy emocjonalni	ok. 60	Wysokie wyniki w kategorii „ludzie”, ale słabsze w kategorii „struktury”
Rodziny blaknące	ok. 40	Szczególnie słabe pod względem „wartości” i rozwoju następnych pokoleń

Kluczową strategią poprawy wskaźnika grawitacji firmy rodzinnej, która jest wyraźnie powiązana z nieustającym sukcesem biznesowym, jest identyfikacja, ukierunkowanie i rozwój potencjału następnego pokolenia, aby stać się świetnymi liderami firm rodzinnych.

Claudio zmierzył się przy tym z kluczowym pytaniem: jak można zidentyfikować tych liderów następnych pokoleń? Wytłumaczył, że w przeszłości skupiano się na mierzeniu wyników w zakresie ‘twardych’ kompetencji, takich jak orientacja na wyniki, orientacja strategiczna, przywództwo w zespole, zarządzanie zmianą, zrozumienie rynku, współpraca i wpływ na innych. Okazuje się jednak, że w przypadku firm rodzinnych bardziej przydatna jest identyfikacja potencjału następnego pokolenia, w oparciu o kryteria takie jak: **ciekawość, przenikliwość**, zaangażowanie i determinacja, które warto zawczasu zauważyć a potem rozwijać i pielęgnować.

Wynika z tego, że ważnym wyzwaniem dla firm rodzinnych jest zdiagnozowanie ich obecnego poziomu „grawitacji” oraz określenie jej rodzaju, który w firmie dominuje, a następnie próba wzmocnienia zarówno ich wagi i wydajności poprzez skupienie się na:

- **Ludziach:** patrząc na takie kwestie jak docelowy/pożądany poziom wyników zaangażowania pracowników, a nie tylko na jego wyniki bieżące;
- **DNA:** pamiętając o specjalnym wkładzie, jaki mogą wnieść menedżerowie z wewnątrz rodziny, którzy mają przewagę, jeśli chodzi o internalizację wartości rodzinnych oraz biznesowych;
- **Strukturze:** odnowienie zobowiązania do zarządzania firmą rodzinną opartego o jasne zasady podejmowania decyzji, z zaangażowaną i spójną rodziną.

Podsumowując to niezwykle ciekawe spotkanie, Claudio Fernandez-Araoz i Jarek Bachowski podkreślili, że ogromną przewagą firm rodzinnych mogłoby być spojrzenie na następne pokolenie właśnie przez pryzmat potencjału i wsparcie w stawianiu się wspaniałymi liderami, świadomymi swoich przewag i drogi rozwoju.



Jarosław Bachowski

Partner Zarządzający warszawskim biurem
Egon Zehnder



Słyszalny głos firm rodzinnych

Na przełomie października i listopada rodinni przedsiębiorcy mogli przekonać się o sile wspólnego głosu i pożytku, jaki dają organizacje pozarządowe będące wyrazicielem tego głosu wobec administracji centralnej. Fundacja Firmy Rodzinne z sukcesem weszła w dialog z rządem na łamach prasy gospodarczej.

Dzięki zdecydowanym działaniom ze strony Fundacji Firmy Rodzinne rząd zapowiedział wycofanie się z przepisów, które są jednymi z najbardziej niekorzystnych dla rodzinnych przedsiębiorstw w aspekcie sukcesji. Chodzi konkretnie o nowelizację ustaw podatkowych, którą sejm uchwalił pod koniec października, a która wejdzie w życie po nowym roku.

W myśl nowych przepisów dziedziczący przedsiębiorstwo nie będzie miał prawa rozliczać kosztów generowanych przez odziedziczony majątek, jeśli skorzysta ze zwolnienia od podatku spadkowego. To cios dla firm, które w swoim majątku posiadają duże budynki (np. hale montażowe) i maszyny. Ustawodawca zakłada, że spadkobierca niejako dostaje za darmo taki majątek, w związku z czym nie może dokonywać z niego odpisów amortyzacyjnych. Sytuacja, w której taka inwestycja jest finansowana kredytem dodatkowo obciąża przedsiębiorcę, który musi spłacać nie tylko ratę kredytu zaciągniętą przez nestora-spadkodawcę, to jeszcze nie może amortyzować majątku.

Wprawdzie intencje rządu były słuszne – regulacja dotyczy również darowizny majątku, która stała się z czasem podstawą agresywnej optymalizacji podatkowej, otwierała bowiem możliwość do wielokrotnej aktualizacji wyceny na potrzeby amortyzacji, co sprawiało, że praktycznie bez końca można było darować majątek w gronie rodziny, za każdym razem aktualizując wycenę i bez końca go amortyzować. Skąd jednak pomysł, by spadek włączyć w te regulacje?

Stojąc na straży interesów rodzinnych przedsiębiorców, Fundacja Firmy Rodzinne przy wsparciu Partnera – firmy audytorsko-doradczej Grant Thornton oraz Centrum im. Adama Smitha, przygotowała list otwarty do Premier RP, w którym poprosiła o interwencję w sprawie przepisów krzywdzących rodzinne fir-

my. Warto przypomnieć, że temat rodzinnej przedsiębiorczości wielokrotnie był podnoszony przez przedstawicieli rządu, a ich znaczenie dla polskiej gospodarki było niejednokrotnie podkreślane.

Tymczasem – jak zostało to sformułowane w liście – Ministerstwo Finansów postanowiło „dzielić skórę na baranach”. Odstępstwo od popularnego porzekadła zostało wprowadzone oczywiście umyślnie. Rzecz w tym, że ministerstwo położyło już rękę na pieniądzech firm prowadzonych w formie działalności gospodarczej osób fizycznych, które na dzień dzisiejszy nie mogą być dziedziczone. Choć prace nad przepisami dotyczącymi tzw. zarządu sukcesyjnego i sukcesji jednoosobowych firm od dwóch lat prowadzi Ministerstwo Rozwoju. Projektem opiekuje się podsekretarz stanu Mariusz Haładyj, to jeszcze nie zostały one uchwalone. Zamiast więc dzielić skórę na nieupolowanym niedźwiedziu, tutaj skóra jest dzielona na baranach (w tej roli – przedsiębiorcy), które można strzyc wielokrotnie, ale obedrzeć ze skóry tylko raz. Obciążenie dodatkowym opodatkowaniem w sytuacji, gdy i tak nie można zaliczyć w koszty zapasów i materiałów nabytych wcześniej przez spadkodawcę/darczyńcę, może być po prostu nie do udźwignięcia przez wiele firm.

Na drugi dzień po tym, jak media gospodarcze (Puls Biznesu i Rzeczpospolita) podjęły temat, ministerstwa finansów i rozwoju wysłały depeszę, w której zapowiadają wycofanie się ze szkodliwych przepisów. Trzymamy za słowo.



Konrad Bugiera

Członek Rady FFR,
niezależny doradca w dziedzinie
komunikacji biznesowej

A photograph showing three people in a mediation session. A man in a light blue shirt is speaking and gesturing with his hands. A woman with blonde hair and glasses is listening intently, resting her chin on her hand. Another woman with dark hair in a ponytail, wearing a grey blazer, is sitting opposite them, holding a clipboard and pen, acting as the mediator. The background is a plain, light-colored wall.

Konflikt? Skorzystaj z mediacji

Mediacje są zjawiskiem powszechnym w wielu miejscach na świecie (np. w USA czy w Japonii). Na naszym kontynencie w dalszym ciągu ta formuła rozwiązywania sporów się rozwija – mniej usankcjonowane procedury dotyczące mediacji występują np. w Wielkiej Brytanii lub bardziej usankcjonowane w Austrii i w Niemczech. W Polsce mediacje mają szansę być równie popularnym zjawiskiem jak za granicą, ponieważ cały czas mamy do czynienia z nowymi czynnikami wywołującymi spory na różnym tle, a co za tym idzie mogącymi się stać elementem mediacji. Co więcej, każdy z nas inaczej postrzega sytuację konfliktową, inaczej zarządza konfliktem a także inaczej odnosi się do stron generujących polemikę. Dlatego też mediacja to nowoczesna forma rozwiązywania konfliktów oraz innowacyjne narzędzie w efektywnym zarządzaniu firmą i instytucją. Przede wszystkim narzędzie to może mieć skuteczne zastosowanie w firmach rodzinnych, gdzie bezpośrednio bazuje się na relacjach i na rozwiązywaniu problemów w sposób otwarty i wprost. Jednak zauważalnym problemem jest brak świadomości i wiedzy w obszarze ugodowego zakończenia spraw poprzez mediacje.

Dlaczego mediacje mogą być skuteczne? Otóż, w różnego rodzaju sporach warto sytuację przeanalizować szczegółowo. Warto zapytać skonfliktowane strony do czego dążą i jaki jest cel zakończenia sporu. Jeśli na przykład mowa jest o niezapłaconej fakturze, to czy w danej sytuacji jedynym celem jest otrzymanie przez wierzyciela należnej kwoty? Czy dana sprawa musi znaleźć swój finał w sądzie? Jeśli partnerzy współpracowali ze sobą przez wiele lat i doszło do tego, że

jeden z nich z różnych przyczyn nie może zapłacić drugiemu, to warto sprawę przeanalizować, porozmawiać, skorzystać z pomocy specjalisty od mediacji, który w sposób bezstronny, neutralny i poufny postara się pomóc w dojściu do porozumienia i w utrzymaniu dalszych relacji biznesowych. Jesteśmy nauczani tego, że konflikt zwaśnionych stron rozwiąże za nas sąd. I tak się dzieje w wielu przypadkach, ale często to nie jest jedyne wyjście.

Uważam, że warto rozwiązywać konflikty poprzez mediacje. Myśląc o tym, przekonuje właścicieli biznesów rodzinnych do zamieszczania w swoich umowach z kontrahentami tzw. klauzul medacyjnych, mających na celu odwoływanie się do mediacji w umowie handlowej. Zawsze bowiem należy spróbować porozmawiać i zmierzyć się z problemem inaczej niż szukając rozwiązania na sali sądowej. Atuty są warte rozważenia. Po pierwsze, czas postępowania medacyjnego. W większości spraw jest to okres do 3 miesięcy od dnia rozpoczęcia mediacji. Po drugie, oszczędność co do kosztów postępowania. Po trzecie, każdy problem możemy poddać mediacji i niekoniecznie są to sprawy natury ekonomicznej, tak jak niezapłacona faktura, ale na przykład, szczególnie w firmach rodzinnych, uporządkowanie relacji pomiędzy następcą a sukcesorem.



Tomasz Leśniak

Mediator Fundacja Mediatio
Mentor EWE



Zdrowa Firma Rodzinna

Z wielką radością odkryliśmy, że także wśród naszych drzewkowych są firmy, które już są Zdrową Firmą Rodziną. Poznajcie jedną z nich, firmę Biuro-LAND.

Zdrowa Firma Rodzinna to temat, który od ponad roku towarzyszy nam podczas spotkań z właścicielami Firm Rodzinnych. Wspólnie rozmawiamy o tym jak tworzyć przestrzeń i środowisko w naszych firmach, które są przyjazne zdrowiu. Wychodzimy z założenia, że człowiek jest całością i bardzo trudno mu wprowadzić sztuczny podział i ostrą granicę pomiędzy pracą, a życiem osobistym.

Dlatego, chociaż zdrowie kojarzy nam się głównie z życiem osobistym pracowników, wiemy, że troska o nie wykracza poza tę sferę i dziarskim krokiem wkracza do naszych miejsc pracy. **Nikt nie jest w stanie „uprawiać zdrowego stylu życia po 17.00.”** Nie musimy nikogo przekonywać, że stare porzekadło „w zdrowym ciele zdrowy duch” przekłada się na efektywność i kreatywność pracowników. Wiedzą o tym duże firmy, które działania wokół tematyki „work and life balance” podniosły do rangi głównego motywatora i przynęty dla młodych ludzi, którzy poszukują atrakcyjnego pracodawcy. Z wielką uwagą ich obserwujemy czerpiąc inspiracje i ucząc się praktyk, które są nie tylko sensowne, ale i dostosowane do możliwości i kultury naszych firm rodzinnych. Tymczasem nie tylko Ci „duzi” widzą wartość w podejmowaniu działań na rzecz zdrowego stylu życia. Z wielką radością odkryliśmy, że także wśród naszych drzewkowych są firmy, które już są Zdrową Firmą Rodziną. Poznajcie jedną z nich, firmę Biuro-LAND.

Eleni Tzoka Stecka: Opowiedz proszę o swojej firmie.

Anna Porębska: Biuro-LAND jest liderem w branży biurowej, naszą misją jest kreowanie obrazu wygodnego biura, tak aby praca wychodziła na zdrowie! Firma istnieje na rynku od ponad 20 lat, w ciągu których rozwijała się pod okiem Założyciela i była zarządzana przez tą samą osobę, zgodnie z tymi samymi wartościami. Pielęgnowujemy te wartości i codziennie walczymy o to, aby je rozwijać. Działamy w oparciu o stworzony wspólnie z pracownikami Kodeks Etyczny i wraz zespołem traktujemy się jak rodzinę, ufamy sobie i wiemy, że możemy na sobie polegać – kilku pracowników jest z nami niemal od samego początku! Zatrudniamy 50 współpracowników, wśród których znajdują się osoby młode, zdobywające u nas pierwsze doświadczenia zawodowe, wykwalifikowana kadra w przedziale wiekowym 30-40 lat, ale i osoby w wieku 50+, nie dyskryminujemy nikogo. Z dumą możemy powiedzieć, że jesteśmy firmą rodzinną, w której pracują trzy pokolenia.

E.T.S.: Wasze działania są imponujące, skąd wzięła się potrzeba wprowadzenia do firmy działań promujących zdrowie?

A.P.: Często słyszymy to pytanie, bowiem nasza branża nie wiąże się w oczywisty sposób ze zdrowiem. Żyjemy w czasach, kiedy głównymi zabójcami są choroby cywilizacyjne – stres, zła dieta, brak czasu na odpoczynek. Prowadząc firmę sami do-

świadczamy tego na co dzień. Jesteśmy świadomi, że te same problemy dotyczą naszych klientów, pracowników, partnerów biznesowych, dlatego postanowiliśmy wdrożyć zmiany najpierw na własnym podwórku, a następnie zarazić nimi otoczenie. Zaczęłam od codziennego uświadamiania pracowników w zakresie zdrowej diety. Wcześniej, pracując przy komputerze, zjadali się słodyczami, a w przerwie na lunch zupkami instant. Po miesiącach, jeśli nie latach, zauważyłam, że to przynosi efekt. Dwa lata temu rozpoczęliśmy akcję OWOCOŚRODA i do dzisiaj raz w tygodniu zaopatrujemy klientów i pracowników w owoce i warzywa. Przepisy na zdrowe przekąski do pracy przemycamy nawet w naszym katalogu produktowym. Kładziemy nacisk na ergonomię pracy, wyszliśmy również naprzeciw potrzebom naszego zespołu i dołączyliśmy do programu Multisport. Edukujemy na temat zanieczyszczenia powietrza i tego jak ogromny ma ono wpływ na nasze zdrowie i samopoczucie. Jako jedyni w branży wypożyczamy domowe i profesjonalne oczyszczacze powietrza do bezpłatnych testów, aby każdy mógł się przekonać jak wielką różnicę robi dla naszego organizmu czyste powietrze. Do płuc dostaje się codziennie prawie 20 000 litrów powietrza, dla porównania wody wypijamy około 2 l. Na smog mamy wpływ, jednak ograniczony, dlatego mimo wszystko warto wiedzieć, że są takie urządzenia, które pozwolą nam oddychać czystym powietrzem. Kilka naszych biur jest już w nie wyposażone i sukcesywnie będziemy doposażać pozostałe.

E.T.S.: Narzucanie zachowań związanych ze stylem życia może kolidować z osobistą wolnością, prawem do własnych wyborów pracowników, dotyka nie tylko głębokich przekonań na temat zdrowia, ale i systemu wartości. Jakie były reakcje pracowników podczas wprowadzania tych zmian?

A.P.: Nikt nie lubi słyszeć słów krytyki, nawet tej przyjacielskiej, więc na pewno nie było im łatwo przyjmować uwagi na temat

ilości śmiertelności chemii i zatrważających dawek cukru, które spożywają codziennie w pracy. Jednocześnie często prosili o poradę, fajny przepis na domowy chleb czy koktajl na odporność. Małymi krokami udało się zaszczepić w zespole ziarenko, które zakiełkowało. Szalę przeważała akcja OWOCOŚRODA, dzięki której z biurek ostatecznie zniknęły ciastka, cukierki i napoje energetyzujące, a zastąpiły je jabłka, rzodkiewki i sok z kiszzonej kapusty. Zakup wyciskarki i urządzenia do koktajli chyba przekonał ich ostatecznie. Zobaczyli, że pracodawca nie tylko pozwala im na poświęcenie czasu w pracy na przygotowanie zdrowego posiłku, ale wręcz do tego zachęca.

E.T.S.: Jaki był wkład pracowników w tworzenie kultury firmy przyjaznej zdrowiu?

A.P.: Nasi pracownicy chętnie poszerzają swoją wiedzę z różnych zakresów, a ze względu na rodzinną atmosferę często wymieniają się spostrzeżeniami, nowinkami a nawet dzielą posiłkami. Chętnie uczestniczą w szkoleniach dotyczących wpływu smogu na nasze zdrowie, szukają rozwiązań optymalnych dla siebie i dla klientów. Potrafią doskonale doradzić w zakresie ergonomii pracy, ze względu na świetne wykształcenie w tym zakresie, ale i własne doświadczenie. Największą rolę w tworzeniu kultury przyjaznej zdrowiu odegrał fakt, że mi zaufali i zaczęli słuchać, a potem wdrażać to co usłyszeli w życie. Zdrowy tryb życia wymaga od nas więcej, on sam się nie dzieje, do tego potrzeba chęci i silnej woli, a oni to od siebie dali. Dlatego się udało.

E.T.S.: Czy wszyscy pracownicy są chętni, by korzystać z oferty prozdrowotnej w firmie?

A.P.: Na dzień dzisiejszy z dumą mogę stwierdzić, że kropla wydrążyła skałę, a nasza świadomość w kwestii zdrowia bardzo wzrosła. Zespół świadomie i z zaangażowaniem tworzy kulturę





firmy przyjaznej zdrowiu, spotykamy się też z bardzo pozytywną reakcją klientów. Na szczęście nie musimy nikogo zmuszać do zmiany trybu życia i jesteśmy dalecy od tego typu praktyk. Czasami zdarza się, że wpadnie mi w oko ciastko na czymś biurku, tak samo jak zdarza mi się tym ciastkiem poczęstować. To pokazuje, że jest jeszcze nad czym pracować.

E.T.S.: Działania pro-zdrowotne często postrzegane są jako rozwiązania drogie, luksusowe, będące przywilejem dużych pracodawców, głównie korporacji. Czy wprowadzenie tego typu zmian w firmie wiązało się z dużymi kosztami?

A.P.: Nic co naprawdę wartościowe nie dzieje się z dnia na dzień. Ważne i trwałe zmiany dokonują się małymi krokami, a kluczem jest konsekwencja. Gdyby akcja OWOCOŚRODA trwała przez 2 miesiące zapewne nie wniosłaby nic w kulturę naszej firmy. Staramy się, aby dobre praktyki wchodziły w nasz nawyk. Koszty oczywiście zależne są od skali działań, które chce się podjąć. My z całą pewnością stwierdzamy, że inwestycja w zdrowie się zwraca na wiele różnych sposobów i z przyjemnością obserwujemy ten proces.

E.Z.S.: Warto zmieniać kulturę firmy na przyjazną zdrowiu?

A.P.: Warto, warto i jeszcze raz warto! Dbając o zdrowie pracowników, zyskujemy ich zaufanie, uśmiechnięte twarze, lepszą wydajność i znacznie niższą absencję chorobową. Klienci rozpoznają nas jako firmę, która dba nie tylko o wyposażenie ich biura ale i dobre samopoczucie, przejawiające się w wygod-

nym fotelu, ergonomicznej podkładce pod mysz, oczyszczonym powietrzu czy zdrowej, warzywnej przekąsce. Działania prozdrowotne to jeden z kilku elementów naszej polityki CSR, który doceniają nasi Klienci.

E.T.S.: Jakie są Wasze plany na przyszłość związane z promowaniem zdrowia w firmie?

A.P.: W ostatnich latach zainwestowaliśmy mocno w ekologię, która wiąże się ściśle z przyszłością naszej planety, a więc także naszym życiem i zdrowiem. Budynek naszej siedziby został uzbrojony w panele fotowoltaiczne, a kuchnia w urządzenie do utylizacji odpadów organicznych. Planujemy ciągle poszerzać tego typu inwestycje, w dalszym ciągu zdobywać nową wiedzę i dzielić się nią. Marzy nam się dzień, w którym będziemy mogli samodzielnie przetwarzać wszystkie odpady i używać ich na nowo. Najbliższym celem jest kompleksowe wyposażenie firmy w urządzenia oczyszczające powietrze, aby każdy nasz gość i Pracownik mógł u nas oddychać pełną piersią. Mamy w planach pewne działania, o których usłyszą Państwo na pewno w niedalekiej przyszłości, ale dzisiaj pozostaną jeszcze naszą słodką tajemnicą.

E.T.S.: Dziękujemy za rozmowę i życzymy dużo zdrowia!



Eleni Tzoka Stecka

koordynator projektów FFR



W Wigilię nawet zwierzęta mówią ludzkim głosem

Zastanówmy się przez chwilę, co ten cytat znaczy? Może na przykład zachęcać żebyśmy w Wigilię brali pod uwagę prawdziwe potrzeby innych, a nie to co nam się na ich temat wydaje, albo dbali o siebie nawzajem z troską i miłością.

No i zawsze mnie korci zapytać w takiej sytuacji – a dlaczego by nie zachowywać się tak w stosunku do siebie nawzajem przez cały rok? Aż tu nagle pojawiło mi się pytanie jeszcze większego kalibru – co by było gdybyśmy się tak zachowywali w stosunku do siebie samego? **Wobec siebie byli dobrzy, uprzejmi, troskliwi, otaczali się miłością. Brzmi jak bajka?** No właśnie. I szczerze, to ja się złościę jak słyszę, że bardziej dbamy o swoje firmy, maszyny, technologie czy procesy niż o siebie samych.

Jeśli myślicie, że w biznesie nie ma mód, czy trendów to się mylicie. Był np. trend żeby pracowników traktować jako kapitał ludzi, albo jako zasoby ludzkie. Była moda na pracę ponad 12 godzin, ale także 6 godzin dziennie. Była moda na zarządzanie przez cele, myślano że kary i nagrody się sprawdzają, a ludzie są z natury leniwi i dlatego należy ich bardzo pilnować. Była też moda na pracę typu więcej i jeszcze więcej. I wiecie, że te mody przeminęły, a biznesy nadal się kręcą.

Faktem jest, że każdy biznes jest prowadzony przez ludzi, nawet mimo postępujących sukcesów sztucznej inteligencji.

I nawet prezes, dyrektor, kierownik czy menedżer jest przede wszystkim człowiekiem i najważniejsze jest to, że nim jest. Nie da się uciec przed byciem człowiekiem. To, że jesteśmy ludźmi niesie ze sobą i możliwości i ograniczenia.

Ja wiem, że wolimy się skupiać na naszych możliwościach. W ten sposób odpowiadamy sobie na pytania – jak mieć wię-

cej czasu, jak być efektywniejszym jak mniej spać i więcej pracować, jak się mniej męczyć, jak być bardziej szczęśliwym, itp. Słowa, które się powtarzają to więcej, efektywniej, mocniej, dłużej, szerzej, bardziej.

Na szczęście większość z nas chce się rozwijać, zmieniać na lepsze, chce doświadczać i przeżywać świat na różne sposoby. A to jest bardzo dobre i pozytywne.

Tylko, że **słowa mocniej, więcej, efektywniej mogą nas wyprowadzić na manowce.** Manowce, z których trudno będzie wrócić.

Do tej pory człowiek w pracy traktował się jako zasób, którym można i trzeba zarządzać, rozwijać, wykorzystywać i nadużywać. Przez cały okres rozwoju zarządzania w biznesie, to właśnie takie słowa jak efektywność czy sukces są odmieniane przez wszystkie przypadki, a nie słowa relaks czy regeneracja. Badania pokazują natomiast, że już po trzech dobach bez snu mamy objawy choroby psychicznej, a w przypadku braku odpoczynku pracujemy mniej efektywnie. **Przepracowywanie się prowadzi do chorób fizycznych i psychicznych. I nie możemy tego zmienić, ani nie warto tego ignorować.**

Do tej pory człowiek myślał, że może wszystko. I faktycznie, możemy wszystko oprócz tego co jest naszym ograniczeniem, którego nie zmienimy.

Na pewno zagalopowaliśmy się z pracą i pracoholizmem. Łatwiej jest wskazać kto ma problem z alkoholem niż powiedzieć „a ty to już jesteś pracoholikiem”. Tymczasem pracoholizm nie-

sie ze sobą negatywne skutki dla naszego bycia człowiekiem i dla naszych sukcesów. Oczywiście do pewnego stopnia pomaga nam realizować nasze role zawodowe, ale jednocześnie przeszkadza nam być człowiekiem i charyzmatycznym szefem. Dzisiaj już wiemy, że pracołizm prowadzi do wyniszczenia na poziomie psychicznym i emocjonalnym. **Czy wyniszczony szef może być dobrym szefem, czy będzie inspirował, motywował? Nie, nie będzie!** Będzie za to świetnym robotem realizującym program do obsługi kapitału ludzkiego lub zasobów ludzkich, a nie człowieka.

Dziś już wiemy, że efektywnie możemy pracować tylko wtedy gdy pracę łączymy z odpoczynkiem. Jeśli natomiast pracujemy bez przerwy kilkanaście godzin lub wiele dni, nie odbędzie się to bez uszczerbku na naszym życiu osobistym, emocjonalnym, rodzinnym. Robiąc to wchodzimy na ścieżkę, na której czeka nas wyniszczenie.

Dlatego propaguję nowe hasło – dbajmy o siebie przez cały rok!!!

Pamiętajmy o tym, że najpierw jesteśmy ludźmi, a potem zasobami ludzkimi i jeśli nie zadbamy o siebie jako o ludzi, to będą z nas słabe zasoby ludzkie.

Nie możemy się tylko eksploatować, nie możemy tylko pracować, nie możemy koncentrować się tylko na biznesie. Wszystkie (z wyjątkiem miłości i dobra) aktywności jakie wykonujemy w nadmiarze przynoszą negatywne skutki. Otyłość, alkoholizm, cukrzyca, nadciśnienie, altretyzm, depresja, psychosomatyka, bóle głowy, choroby autoagresywne, to skutki naszej eksploatacji, nas jako ludzi.

Święta to bardzo dobry czas żeby zafundować sobie odnowę – taki detoks od pracy.

I to świadomie, z intencją oczyszczenia swoich zasobów ludzkich.

Żeby w dzisiejszych czasach być dobrym szefem trzeba być silnym i jednocześnie inspirującym człowiekiem. Richard Branson, mój ulubieniec, właściciel imperium Virgin, jest aktywny, a nawet nadaktywny i inspirujący. Wpływ jaki wywiera na innych ludzi na całym świecie, nie tylko szefów, jest ogromny. Rządzi posługując się inspiracją i swoim przykładem.

Nie da się być inspirującym i nie można wpływać na innych będąc zmęczonym, przemęczonym czy wykończonym. W tym stanie można być tylko robotem wykonującym zadania. W stanie zmęczenia nie pociągniemy za sobą ludzi, nie użyjemy swoich emocji do wzbudzenia w nich motywacji, nie zbudujemy przekonujących komunikatów.

Czy zastanawialiście się kiedyś, dlaczego sportowcy trenujący po naście lat, osiągający ciągle sukcesy nie wypalają się? Odpowiedź jest prosta – tak samo jak dbają o swój sukces – poprzez wyrubowanie pracy swojego ciała, aby realizowało potrzebne im wyniki, tak samo dbają o jego regenerację. **Regeneracja jest dla nich równie ważna jak trening i nigdy o niej nie zapominają.** Dzięki tej regule osiągają spektakularne sukcesy.

Święta to bardzo dobry czas na regenerację – możemy pozwolić sobie na bycie z bliskimi, pod warunkiem, że wyjdziemy z roli szefa, który zarządza.

Święta to dar od świata, który dał nam je po to, aby to był specjalny czas. I to jest właśnie ten moment, który warto wykorzystać na całościową regenerację. Być swoim trenerem i zaplanować ją dla siebie i swojej rodziny. Zadbajcie o to żebyście robili coś zupełnie innego niż na co dzień. Wykorzystajcie ten czas do regeneracji swojego ciała, procesów poznawczych i emocji. Zadać sobie pytanie – co możecie zrobić inaczej?

A poniżej znajdziecie moje podpowiedzi:

1. Spacerujcie – wyjdźcie z domu i odwiedźcie miejsca, w których dawno nie byliście, zajrzyjcie do miejsc z młodości, z Waszych randek, albo do miejsc, które są nowe, w których jeszcze nie byliście.
2. 2Poglądajcie razem z rodziną iluminacje Bożonarodzeniowe w Waszym mieście.
3. Pograjcie w gry planszowe – stare gry – bierki, chińczyka albo inne podobne – dzięki którym będziecie robić coś razem.
4. Nie przepracowujcie się przy przygotowaniu świąt – one nie muszą być perfekcyjne, one mają być czasem odświeżającym, spędzonym razem, nie koniecznie przy jedzeniu.
5. Oglądajcie filmy wywołujące salwy śmiechu – komedie wyprodukują koktajl endorfin, który jest zbawienny dla naszych emocji.
6. Przytulajcie się – często i długo – dużo oksytocyny – regenerującej emocje.
7. Zafundujcie sobie oglądanie starych fotografii, Waszych rodzinnych – to prowokuje wydzielanie oksytocyny, która zbliży Was do siebie jeszcze bardziej.
8. Wąchajcie – świadomie cieszcie się zapachami – zwróćcie na nie uwagę. Ewolucyjnie, węch jest naszym najstarszym zmysłem. To dzięki niemu możemy sprowokować dużo pozytywnych emocji.
9. Zawrzyjcie rozejm z nierozwiązanymi kłopotami czy trudnościami. Święta to nie jest dobry czas na rozwiązywanie starych konfliktów czy wymyślanie rozwiązań dla problemów firmowych. Świadomie zostawcie je za drzwiami, aby zrobić dla nich więcej nowej perspektywy po świątach. One przecież nie znikną, a trochę świeżego powietrza im się przyda.



Agnieszka Szwejkowska

trener, coach, psycholog



Niezmiennność – błąd myślenia. O zmianie z filozoficzną refleksją

Dlaczego nic nie może być stałe i niezmiennie? Raz osiągnięte i zapisane po stronie zysków na zawsze? Nieśmiertelne? Pytanie, które zadawali sobie mędrcy tysiące lat temu, powraca coraz częściej w dzisiejszym biznesie i polityce. Bo świat znowu pokazał nam, jak bardzo jest płynny.

Oto dwa fragmenty antycznych pism filozoficznych – ze Wschodu i Zachodu. Pierwszy: „Bieg i przemiana bez przerwy odnawiają wszechświat, tak jak nieprzerwana kolej czasu ciągle odnawia bezkresną wieczność. A więc w tej fali kto będzie otaczał wciąż coś z tego, co przepływa, a na czym nogi stałe oprzeć nie można? Tak jakby kto próbował umiłować jednego z przelatujących wróbli, aż ci on już zniknął z oczu. Zaprawdę i życie każdego człowieka jest czymś takim, jakim jest parowanie krwi i wdychiwanie powietrza.” To fragment „Medytacji” Marka Aureliusza. Rzymski cesarz i filozof – stoik, który niechętnie musiał zarządzać jednym z najpotężniejszych imperiów w dziejach ludzkości, mówi, że wszystko, co istnieje wokół nas i w nas samych, ciągle się zmienia. Wiara, że jest w rzeczywistości coś stałego, że możemy to coś osiągnąć, na czymś

się emocjonalnie oprzeć (w tym wypadku zakochać) jest myślowym błędem. Podstawowym źródłem naszych problemów jest pragnienie, żeby to, co niestałe, stało się stałe. Wróbel jest tu tylko metaforą. Zakochujemy się w młodości, sukcesie, zachodzie słońca, świetnym winie, wynikach finansowych lub strategiach, które raz się udały. Cieszymy się tym wszystkim – mówi rzymski cesarz – ale w pewien szczególny sposób: bez przywiązywania się. Ze świadomością, że wszystko to minie. Że nie zamrozimy tego i nie zatrzymamy. Taka postawa mentalna jest koniecznym warunkiem szczęścia. Marek Aureliusz spędził lata na walkach z barbarzyńcami w obronie granic Cesarstwa Rzymskiego, i to nauczyło go, że nie ma czegoś takiego jak wieczny pokój. Życie jest ciągłym naciąganiem kołdry na za duże ciało. A teraz fragment „Księgi Drogi i Cnoty” chińskiego

mędrca Laozi: „Kto wspiął się na palce, nie może stać. Kto robi wielkie kroki, nie może chodzić. Kto sam siebie wystawia na światło, nie błyszczy. Kto sam siebie wychwala, ten nie będzie sławy. Kto napada, nie osiąga sukcesu. Kto sam siebie wywyższa, nie może być starszym pośród innych”. To także nauka o zmienności. O tym, że jedynym sposobem na budowanie w miarę stałych struktur, w jakiegokolwiek dziedzinie, jest unikanie przesady i dbanie o harmonię – równowagę między płynnymi elementami rzeczywistości. Z tego punktu widzenia public relations, taki jak uprawiany jest współcześnie w biznesie i mediach, a także wszelki lans i parcie na szkło są prostym proszeniem się o katastrofę. Stawanie na palcach, które pozornie czyni nas wyższymi, tak naprawdę odbiera nam stabilność. Kiedy przyjrzymy się uważnie historiom współczesnych celebrytów, zobaczymy, jak mądre są słowa Laoziego.

Przekleństwo nierównowagi

Gdy pisałem książkę, której jedną z głównych bohaterek jest zmiana („Zaufaj życiu. Nie zakochuj się w przelatującym wróblu”), media odmieniały słowo „kryzys” na wszystkie sposoby. Dzisiaj, kilka lat później, wciąż nie zniknęło ono do końca z nagłówek prasy i czołówek wiadomości. Oto fragment tej książki: „Kryzys ekonomiczny, tak jak każdy kryzys, pokazuje lepiej naturę rzeczy, uwalnia od pojęć, którymi przypudrowaliśmy rzeczywistość. Czasami jednak ludzie nie chcą dłużej żyć w tak odczarowanym świecie. Wielkie upadki instytucji finansowych z Wall Street w 2008 r. i później poprzedziły serię samobójstw finansistów. Jedni rzucali się pod pociąg, inni przecinali nadgarstki nożami do rozcinania kartonów, byli też tacy, którzy wieszali się na paskach od spodni. Wśród tych, którzy uznali, że nie chcą już żyć, znajdowały się osoby, którym zostało jeszcze sporo – jak dla przeciętnego człowieka – pieniędzy, czasem kilka milionów dolarów. Ich tożsamość weszła jednak w romans z sumami dziewięciocyfrowymi i kiedy one postanowiły ich rzucić, nie mieli już po co żyć”. Samobójstwa te nie były spowodowane krachem na giełdzie – gdyby tak się stało, to byłoby ich znacznie więcej. Przyczyną tych desperackich decyzji był stan umysłu. Finansiści, którzy uwierzyli w to, że będą wyłącznie się bogacić i osiągać coraz większe sukcesy, nie mogli znieść myśli o stracie. To że zubożeli o pieniądze, nie było najważniejsze. Gorzej, że stracili oni kontakt z procesem życia. Byli żywą (przynajmniej do pewnego momentu) ilustracją twierdzenia Seneki, że „tylko w porównaniu z innymi jest się nieszczęśliwym”. Odmówili kontynuowania życia, bo nie zgadzało się ono z fikcją, którą wytworzyli w swoich mózgach. Marek Aureliusz powiedziałby im: „Nie należy się gniewać na bieg wypadków. Nic ich to bowiem nie obchodzi”. 2600 lat przed ostatnim krachem na nowojorskiej giełdzie Laozi pisał: „Co jest najbardziej istotne – sława czy życie? Co jest droższe – życie czy bogactwo? Co jest trudniej przeżyć – zysk czy utratę? Kto wiele oszczędza, ten

poniesie duże straty. Kto wiele gromadzi, ten poniesie duże straty. Kto zna miarę, ten nie dozna niepowodzenia. Kto zna granicę, ten nie będzie w niebezpieczeństwie. On staje się długowieczny”. Długowieczny – mówi chiński mędrzec, ale nie nieśmiertelny. Najlepsze, co możemy osiągnąć, to tak długie jak tylko się da harmonizowanie skrajności w płynnym ruchu życia. Ale w naturze nie ma nic stałego. Prędzej czy później każda jednostka, każdy system finansowy, każda cywilizacja musi runąć. Ta sama ślepa wiara w możliwość nieprzerwanego wzrostu, która pozbawiła życia kilkunastu finansistów z Wall Street, a którą współczesny kapitalizm zdaje się religijnie wyznawać, może mieć znacznie gorsze skutki. Kult nieustannego wzrostu i ślepej konsumpcji może pozbawić życia całą planetę, łącznie z tymi, którzy ten kult wyznają. Problem polega na tym, że oduczyliśmy się obserwować naturę, stawiać sobie filozoficzne pytania i dbać o rozwijanie mądrości. Zatraciliśmy też we współczesnym świecie poczucie współistnienia z innymi ludźmi. Typowy szef sprzedaży w wielkiej korporacji czuje się człowiekiem sukcesu, bo za pomocą środków marketingowych przekroczył plan wyznaczony przez udziałowców, dostał gigantyczną premię i teraz może sobie kupić coś, co podniesie jego wartość w oczach innych i siebie samego – na przykład jacht. Nie sięga myślą na tyle daleko, by dostrzec, że setki tysięcy ludzi kupiło w efekcie jego działań całkowicie niepotrzebne im produkty. Że te setki tysięcy osób wyrzuci w związek z tym z domów stare przedmioty, które popłyną kontenerowcami na przykład do Ghany, gdzie na wielkich wysypiskach będą zetrucia ludzi i Ziemię. Nie przyjdzie mu też do głowy, że trucie planety bez końca w ten sposób się nie da. I prędzej czy później społeczna i ekologiczna katastrofa dosięgnie jego, na razie, bezpieczny świat, uderzając, jeśli nie w niego samego, to w kolejne pokolenie. Nie jest tak, że nie obchodzi go los jego dzieci. Gdyby tak było, nie poświęcałby części swojej absurdałnej, jak na pojedynczego człowieka, premii na ich edukację. Raczej ma zbyt wąską wizję, żeby dostrzec kilka prostych zależności. Laozi nazwałby kogoś takiego, kto dla nas jest „człowiekiem sukcesu”, w najlepszym wypadku szkodliwym głupcem. A system, który wygenerował takie zachowania – systemem pędzącym ku samounicestwieniu. Korporacje i organizacje odkryły już przydatność w zarządzaniu zmianami medytacji. Do odkrycia zostały im jeszcze inne obszary filozoficznej pracy ze zmianą, takie jak panowanie nad procesem myślenia i obserwacja reguł rządzących naturalnymi procesami.

Czy Wschód miał rację?

Skoro nie możemy przeciwstawić się zmianie, bo jest ona konieczną cechą życia, możemy z niej skorzystać. Taoiści wielbłą zmianę. Studiują ją i uczą się od niej piękna i logiki życia. Doceniają to, że zmiana umożliwia życie. Śmierć tego, co stare, jest warunkiem rodzenia się nowych rzeczy. Niestalość jest



konieczna. Nie są to dla taoistów abstrakcyjne dywagacje. To także psychologiczna postawa, która eliminuje z życia wielkie pokłady lęku, niepewności, złości wynikłej z rywalizacji, poczucia krzywdy, że inni odnoszą jeszcze większe sukcesy. I pozwala zachwycać się zmiennością każdej chwili. „Prawdziwi ludzie (dla Zhuangziego, innego taoistycznego mędrca) to ci, którym udało się stopić w jedno swe myśli i działania z nigdy nieustającymi przekształceniami wszechświata. Kiedy ludzie tacy zjednoczą się już z Tao, ich działania wypływają z głębi ich jestestwa, nie roztrząsają już swoich czynów i zachowań ani się nad nimi nie zastanawiają. Uwolnieni od wolnej woli, odzwierciedlają każdą pojawiającą się sytuację z doskonałą wyrazistością i dzięki temu reagują w jedyny możliwy, a zarazem idealnie z nią zharmonizowany sposób” – pisze badaczka psychologii taoistycznej Livia Kohn. W ten sposób można cieszyć się zmianą w codziennym przeżywaniu. Psychologicznie otwarcie na prawdę o zmianie jako podstawie życia wymaga jednak ciągłego i intensywnego treningu. Tylko on może uwolnić od urojeń o „wiecznym niebie” czy niekończącym się wzroście gospodarczym. „Zdobądź teoretyczną wiedzę, jak wszystko przechodzi w coś innego. Ciągłe się tym zajmuj, ćwicz się w tej gałęzi mądrości. Nic bowiem nie wyrabia bardziej wielkoduszności. Człowiek wyzbywa się wtedy ciała i świadom tego, że będzie musiał wnet to wszystko porzucić i ludzi pożegnać, cały się poświęca sprawiedliwości w czynach swoich, a w innych zdarzeniach zdaje się na wszechnaturę” – pisał Marek Aureliusz. Istotą filozofii była dla niego medytacja, dbanie o stan świadomości chwila po chwili. Zdawanie sobie sprawy ze złożoności i zmienności świata. Ale Marek Aureliusz był jednym z ostatnich wielkich stoików. Zmarł w roku 192. Wielkie Cesarstwo Rzymskie, którym dowodził, miało przeżyć go tylko o dwa stulecia. Wraz z przyjściem chrześcijaństwa i opowieści o zbawieniu, która ma początek i koniec w postaci wielkiego finału, jakim jest wieczna szczęśliwość, obraz świata Zachodu zmienił się radykalnie. Celem człowieka przestała być troska o harmonię. Stało się nim osiągnięcie jak najwyższych celów bez liczenia się z kosztami. W terminologii Laoziego – stawanie na palcach. Według antropologa i kulturoznawcy Iana Morrisa, autora książki „Dlaczego Zachód rządzi – póki co?”, Zachód wystartował do wyścigu o pierwszeństwo cywilizacyjne na świecie tysiąc lat przed Wschodem, ze względu na korzystniejsze

warunki geograficzne. Ale to Wschód będzie w nim zwycięzcą. Przewodził w rozwoju cywilizacyjnym już w czasach średniowiecza i stracił swoją pozycję za sprawą Brytyjczyków, którzy wynaleźli maszynę parową i rozwinęli handel interkontynentalny między Anglią i Ameryką. Udało im się to jako pierwszym tylko dlatego, że Pacyfik jest większy niż Atlantyk. Chińczycy mieli do Ameryki dalej. Zatem nie dlatego, jak moglibyśmy się pocieszać, że nauka i logiczne myślenie są domeną ludzi Zachodu. Konkluzja Morrisa: w połowie naszego wieku Chiny zaczynają rządzić światem i tak już pozostanie na wiele stuleci.

Jak znaleźć balans?

Dziś, by zrozumieć naturę naszych umysłów oraz istotę praw rządzących rzeczywistością, mamy do dyspozycji całą mądrość Wschodu i Zachodu. Na poziomie indywidualnym podstawowym warunkiem znalezienia balansu i równowagi jest medytacja, praktyka nieznana naszemu systemowi edukacji, a jednak wchodząca przebojem do wielkich korporacji. Apple pozwala pracownikom medytować pół godziny dziennie i zatrudnia instruktorów medytacji. Google wprowadził program „Search Inside Yourself” oparty na medytacji. Podobnie Nike, w której siedzibie powstały specjalne sale do relaksacji. Medytują zatrudnieni w AOL Time Warner, McKinsey & Co, Yahoo!, Deutsche Banku, Procter & Gamble i HBO. Medytacja zwiększa objętość istoty szarej w mózgu, opóźnia proces utraty komórek mózgowych w wyniku starzenia. Powoduje szereg biochemicznych zmian w ciele, nazwanych zbiorczo „reakcją relaksacyjną” – wolniejszy metabolizm, wolniejsze bicie serca, dłuższy oddech, niższe ciśnienie krwi. Osoby medytujące postrzegają przedmioty bardziej jako bezpośrednio doświadczalne pobudzenia, a mniej jako pojęcia. Dlatego trudniej jest ich zmanipulować. Do odkrycia zostały jeszcze korporacjom inne obszary filozoficznej pracy ze zmianą, takie jak panowanie nad procesem myślenia i obserwacja reguł rządzących naturalnymi procesami. Także wprowadzenie treningu świadomości tego, w jaki sposób podejmujemy decyzje i nadajemy wartość naszym działaniom. Warsztaty dla organizacji dotyczące zmiany, które prowadzę między innymi w Puszczy Białowieskiej, pokazują, że grupa, która do tej pory była hierarchiczną strukturą podlegającą sztywnym procedurom, gdy przemieni się we wspólnotę dociekań, może wyrażnie zwiększyć skuteczność działania i proponować nowatorskie rozwiązania. Zmiana dla takiej grupy nie jest już niebezpieczeństwem albo złem koniecznym. Staje się szansą na postęp i rozwój.

Artykuł ukazał się w magazynie THINKTANK



Marcin Fabjański

założyciel Szkoły Filozofii Życia Selfoff

Najważniejsze zmiany w podatkach na 2018 rok

przewodnik
dla przedsiębiorców



Już 1 stycznia 2018 r. w życie wejdą przepisy, które doprowadzą do dużych zmian w prawie podatkowym, jakich nie doświadczyliśmy od wielu lat. Eksperti Grant Thornton stworzyli zestawienie 13 najistotniejszych zmian, do których warto się przygotować.

Zmiany w podatku dochodowym od osób prawnych (CIT)

1. Wyodrębnienie źródła przychodów "zyski kapitałowe"

Wprowadzenie odrębnego źródła przychodów – „zyski kapitałowe”, zobowiązuje podatników do wyodrębnienia przychodów i kosztów dotyczących poszczególnych źródeł na podstawie prowadzonej ewidencji rachunkowej (podział na dochody z „zysków kapitałowych” oraz „pozostałe dochody”). Konieczna będzie zmiana zasad prowadzenia ewidencji, by możliwe było określenie dochodu/straty, podstawy opodatkowania i wysokości należnego podatku za rok podatkowy dla dwóch odrębnych źródeł. Przychodów z działalności operacyjnej nie będzie można pomniejszyć o koszty uzyskania przychodów ze źródła „zyski kapitałowe”.

2. Ograniczenie zaliczania w kosztach uzyskania przychodów wydatków na usługi niematerialne

Znacząco zostanie ograniczona wysokość wydatków na usługi niematerialne, jakie podatnik będzie mógł ująć w kosztach uzyskania przychodu, jeżeli usługi świadczone są na rzecz podatnika przez podmioty powiązane. Limit ten wyniesie łącznie w roku podatkowym 3.000.000 PLN plus 5% „EBITDA, ustalonej w oparciu o wynik podatkowy”. Ograniczenia w zakresie

kosztów usług niematerialnych nie obejmą podatników, dla których wydana będzie decyzja w sprawie uznania prawidłowości wyboru i stosowania metody ustalania ceny transakcyjnej pomiędzy podmiotami powiązаныmi – tzw. APA, w okresie, którego ta decyzja dotyczy.

3. Koszty finansowania dłużnego („cienka kapitalizacja”)

Ograniczenia obejmą wszelkiego rodzaju finansowanie dłużne, w tym udzielone przez podmioty niepowiązane. Nadwyżka kosztów finansowania dłużnego będzie stanowić koszt uzyskania przychodu tylko do 30% EBITDA – współczynnik znajdzie zastosowanie do nadwyżki kosztów finansowania dłużnego w części przekraczającej w roku podatkowym kwotę 3 000 000 PLN (ok. 710 000 EUR).

4. Zwolnienie z podatku od zysków kapitałowych

Ograniczona zostanie lista przychodów (dochodów) z tytułu udziału w spółce kapitałowej, które korzystają ze zwolnienia z opodatkowania. Nie będą opodatkowane wyłącznie dywidendy, kwoty zysków przeznaczone na podwyższenie kapitału zakładowego oraz tzw. niepodzielone zyski w przypadku przekształcenia osoby prawnej w spółkę osobową.

5. Wyłączenie z kosztów podatkowych korzyści z tytułu optymalizacji podatkowych

Podatnicy, posiadający wartości niematerialne i prawne

(np. znaki towarowe), od których dokonują odpisów amortyzacyjnych zaliczanych dla celów podatkowych, nie będą mogli zaliczyć tych odpisów do kosztów uzyskania przychodu, jeżeli wartości te były przez podatnika – przed ich ostatnim nabyciem lub wytworzeniem – zbyte w jakiejkolwiek formie. Wyłączeniu z kosztów podlegać będzie wartość odpisów (z uwzględnieniem odpisów już dokonanych, zaliczonych do kosztów uzyskania przychodu), przekraczająca wartość przychodu ze zbycia tych wartości niematerialnych i prawnych. Ta zasada dotyczyć będzie także kosztów opłat licencyjnych, ponoszonych przez podatnika z tytułu korzystania z wartości niematerialnych i prawnych, jeżeli opłaty te dotyczyć będą tych wartości niematerialnych i prawnych, które – przez podatnika ponoszącego wydatek – były wcześniej zbyte (był ich właścicielem). Wyłączeniu z kosztów podlegać będzie kwota opłat ponad wartość przychodu uzyskanego ze zbycia wartości niematerialnej i prawnej.

6. Podatkowa Grupa Kapitałowa (PGK)

Znowelizowane przepisy przewidują złagodzenie wymogów w zakresie wysokości przeciętnego kapitału zakładowego koniecznego do utworzenia PGK (500 000 PLN zamiast obecnego 1 000 000 PLN), ale również wyłączenie możliwości zaliczenia do kosztów uzyskania przychodów darowizn dokonywanych pomiędzy uczestnikami PGK. Dodatkowo wprowadzono obowiązek dokonania przez każdy podmiot odrębnie wstecznej korekty rozliczeń w razie utraty statusu PGK.

7. Zagraniczne spółki kontrolowane (CFC)

Zmienione regulacje przewidują zniesienie minimalnej kwoty przychodów (250 000 EUR), której nieosiągnięcie skutkowało niestosowaniem przepisów o CFC, oraz obniżenie minimalnego udziału przychodów ze źródeł pasywnych, poniżej którego przepisy Ustawy CIT znajdują zastosowanie. Doprecyzowano również, że dla określenia, czy CFC prowadzi rzeczywistą działalność gospodarczą (i w konsekwencji nie jest opodatkowana jako CFC), kluczowe znaczenie ma udział przychodów z rzeczywistej działalności gospodarczej w całości przychodów zagranicznej spółki kontrolowanej.

8. Opodatkowanie nieruchomości komercyjnych

Zaproponowano wprowadzenie minimalnego podatku, którym objęte zostaną nieruchomości komercyjne (np. budynki biurowe). Podatek w wysokości 0,035% za każdy miesiąc kalkulowany będzie od nadwyżki wartości początkowej nieruchomości, o ile będzie ona przekraczać 10 milionów PLN (ok. 2 360 000 EUR). Podatek od nieruchomości komercyjnych podlega jednakże odliczeniu od podatku dochodowego.

9. Wzrost odpisów z tytułu ulgi na badania i rozwój

Od 1 stycznia 2018, wysokość kosztów kwalifikowanych podlegających odliczeniu wyniesie 100% (obecnie jest to 50% kosztów kwalifikowanych (w przypadku dużych przedsiębiorców wartość ta wynosi w zależności od kategorii kosztów – 50%

dla wydatków pracowniczych oraz 30% dla innych wydatków)). Podmioty posiadające specjalny status Centrum Badawczo-Rozwojowego odliczą do 150% wydatków kwalifikowanych.

10. Cała Polska wielką Specjalną Strefą Ekonomiczną (wsparcie nowych inwestycji)

Planowane regulacje przewidują przyznanie pomocy publicznej w formie zwolnień podatkowych dla dokonywania nowych inwestycji w całej Polsce – nie tylko na terenie Specjalnych Stref Ekonomicznych. Projekt spełniający ustalone wymagania może uzyskać wsparcie sięgające nawet 50% kosztu nowej inwestycji.

Zmiany w podatku od towarów i usług (VAT)

11. Mechanizm podzielonej płatności (Split payment)

Regulacje przewidują wprowadzenie mechanizmu rozliczeń, w którym VAT należny będzie automatycznie przekazywany na odrębny rachunek bankowy sprzedawcy, wykorzystywany wyłącznie do rozliczeń VAT z organami podatkowymi i innymi podatnikami. Mechanizm będzie stosowany wyłącznie do transakcji między przedsiębiorcami. Jego wykorzystanie będzie dobrowolne, a decyzja w tym względzie należeć będzie do nabywcy, który skorzysta na zastosowaniu mechanizmu. Zmiana ma wejść w życie od kwietnia 2018 r.

12. „Biała lista” i „Czarna lista”. Sankcje w VAT za płatność na konto niezgłoszone do urzędu skarbowego

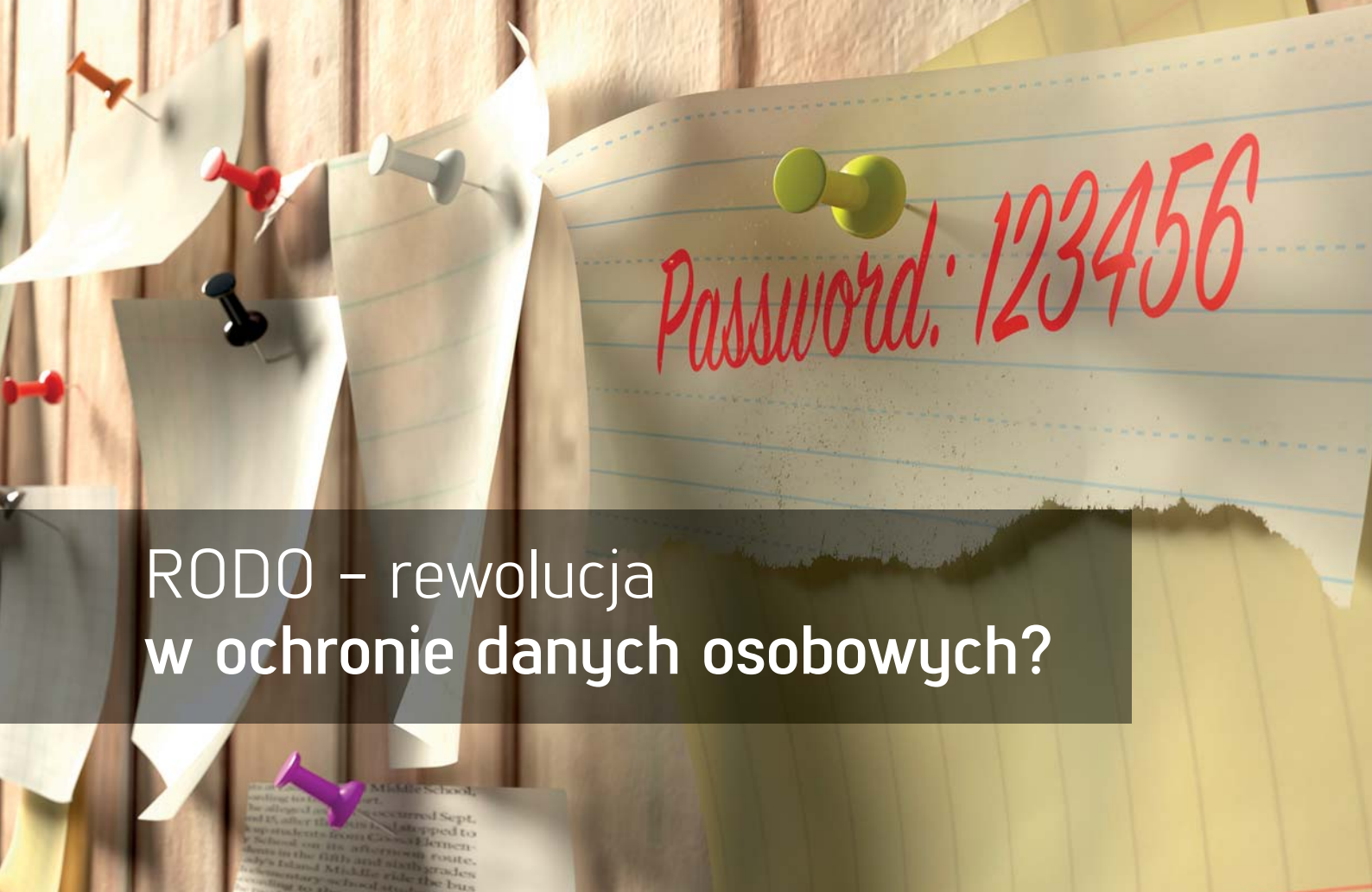
Przewiduje się wprowadzenie rejestru podatników wykreślonych z rejestru VAT – „Czarna lista”. Dokonanie płatności na rzecz takiego podatnika wiązać się będzie z wyższym ryzykiem zakwestionowania prawa do odliczenia podatku VAT. Druga, „Biała lista”, obejmie zgłoszone do urzędu skarbowego numery rachunków bankowych przedsiębiorców. Płatności powyżej 15 000 PLN (ok. 3500 EUR) dokonane na rachunek, który nie został zgłoszony do urzędu, nie będą stanowić kosztów uzyskania przychodów, a ponadto podatnik będzie solidarnie odpowiadał ze sprzedawcą za rozliczenie VAT.

13. STIR (system teleinformatyczny izby rozliczeniowej); system blokujący rachunki podatników

W razie rozpoznania ryzyka użycia rachunku bankowego podatnika do wyłudzenia podatku, planuje się, że organy podatkowe będą mogły nakazać bankom zablokowanie rachunku podatnika na okres do 72 godzin, a w określonych przypadkach – nawet do 3 miesięcy. Wskaźniki ryzyka będą ustalane na podstawie algorytmów opracowanych z uwzględnieniem doświadczeń sektora bankowego w przeciwdziałaniu wykorzystania usług do przestępstw karnych i karnoskarbowych.



Grant Thornton
An instinct for growth™



RODO – rewolucja w ochronie danych osobowych?

W ostatnim czasie wiele się słyszy i czyta, że wielkimi krokami zbliża się rewolucja w zakresie bezpieczeństwa informatycznego i ochrony danych osobowych. Według ostatnich danych podawanych przez „Rzeczpospolitą” z 9 maja 2017 r., czyli na rok przed wejściem nowych przepisów, aż 57% przedsiębiorstw w Polsce nie słyszało o ochronie danych osobowych, a tylko 15% dostrzega problem z tym związany.

Rodzi się oczywiście pytanie, o co w tym wszystkim chodzi, co to jest, to magiczne RODO, o którym jest coraz głośniejsze i mówi się o nim z coraz większym niepokojem. Niepokój ten rośnie, kiedy padają informacje o wielkości kar, jakie grożą za naruszenie przepisów. A są one niebagatelne. Przewidziane w RODO administracyjne kary pieniężne mają być w każdym indywidualnym przypadku skuteczne, proporcjonalne i odstrasżające. Mogą one sięgnąć nawet do 20.000.000 euro, a gdy naruszenia dopuścił się przedsiębiorca, to kara może wynosić nawet do 4% całkowitego rocznego obrotu z poprzedniego roku.

Przejdźmy do konkretów. Wspomniane RODO to Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE. Sam skrót RODO to po prostu Rozporządzenie w sprawie **O**chrony **D**anych **O**sobowych. Jako rozporządze-

nie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) – **od dnia 25 maja 2018 r. będzie obowiązywało w Polsce bez konieczności jego implementacji.**

Aktualnie trwają prace nad przygotowaniem nowej ustawy o ochronie danych osobowych i przepisów ją wprowadzających. Powinny one łącznie z RODO tworzyć pakiet przepisów w tej sprawie. Drugi projekt ww. ustawy powstał we wrześniu 2017 r. Zgłoszono do niego około 1.700 poprawek. Trudno obecnie ocenić, czy kontynuowane będą prace nad tym projektem, czy też powstanie całkiem nowa ustawa.

Pomijając sposób, w jaki parlament rozwiąże sprawę wprowadzenia nowej ustawy, warto poznać przynajmniej wybrane szczegóły dotyczące RODO. Mając na uwadze niewielką objętość niniejszego materiału, w dalszej części tekstu podane zostaną wyłącznie najważniejsze i wybrane informacje.

RODO będzie miało zastosowanie do każdego podmiotu przetwarzającego dane osobowe, może to być: osoba fizyczna, prawna, organ publiczny, jednostka lub inny podmiot przetwarzający dane. Nie ma znaczenia rozmiar i zakres działalności przedsiębiorcy, czy jest to duża korporacja, bank, czy też mała firma prowadzona przez jedną osobę. Nie będzie miało także znaczenia, kto jest właścicielem danej organizacji: osoba prawna, fizyczna, kapitał zagraniczny, czy też rodzinny kapitał polski.

Przetwarzanie od maja 2018 r. będzie oznaczało operacje na danych osobowych, takie jak zbieranie, utrwalanie, organizowanie, porządkowanie, przechowywanie, adaptowanie lub modyfikowanie, pobieranie, przeglądanie, wykorzystywanie, ujawnianie poprzez przesłanie, rozpowszechnianie lub innego rodzaju udostępnianie, dopasowywanie lub łączenie, ograniczanie, usuwanie lub niszczenie.

Dane objęte ochroną będą obejmowały m.in.: imię i nazwisko, numer identyfikacyjny, dane o lokalizacji, identyfikator internetowy lub jeden bądź kilka szczególnych czynników określających fizyczną, fizjologiczną, genetyczną, psychiczną, ekonomiczną, kulturową lub społeczną tożsamość osoby fizycznej.

Przedsiębiorca zobowiązany będzie do zapewnienia *odpowiednich* zabezpieczeń. Co to może oznaczać? Przykładowo, jeśli przechowujemy dane osobowe w pamięci zwykłego telefonu komórkowego, który de facto jest mini-komputerem podłączonym do serwera, na którym mamy pocztę elektroniczną, to również ten aparat jest elementem naszego systemu przetwarzania danych. Zagubienie, kradzież, zniszczenie go może oznaczać wystąpienie tzw. incydentu bezpieczeństwa związanego z danymi osobowymi. A zgłoszenie naruszenia danych winno nastąpić niezwłocznie, najpóźniej w ciągu 72 godzin.



Obecnie najbardziej istotne jest ustalenie, czy i jakie zabezpieczenia posiadamy aktualnie w naszej organizacji. Jakie dane przechowujemy, jakie mamy źródła (miejsca, zbiory) przechowywania danych, jakie procesy przechodzi w naszej strukturze organizacyjnej informacja zawierająca dane osobowe (przez kogo do kogo wysyłana jest ona wewnątrz organizacji i na zewnątrz), kto ma dostęp do informacji i procedur, w jaki sposób zabezpieczamy informacje i obieg informacji wewnątrz i na zewnątrz naszej struktury, czy mamy system informowania o pojawiających się incydentach, wreszcie – czy w naszej organizacji jest inspektor ochrony danych osobowych. Taka identyfikacja stanu zabezpieczeń w firmie jest podstawą do podjęcia kolejnych kroków przygotowawczych do RODO.

Chyba każdy po zrozumieniu czym jest RODO może poczuć niepokój... Najpierw – kto w naszej firmie miałby się tym zająć i ile to będzie kosztowało? Trzeba jednak od razu zadać sobie pytanie – a ile może kosztować niepodjęcie tych działań? Niestety odpowiedź jest niezbyt pocieszająca, może bowiem okazać się, że konsekwencje braku przestrzegania przepisów RODO będą dużo bardziej bolesne, niż wydatki na wprowadzenie ochrony. Przede wszystkim narażamy się na konieczność zapłaty kary (ich maksymalne progi podane zostały na wstępie) czy konieczność zapłaty odszkodowania osobie, której dane zostały naruszone. Dalsze konsekwencje mogą wiązać się chociażby ze stratami dla naszej organizacji, jakie wynikają z wycieku danych np. do konkurencji. Kontrolujący będą sprawdzać, czy dana organizacja podjęła możliwe, logiczne i adekwatne środki w celu minimalizacji ryzyka w każdym indywidualnym przypadku. Czy można zatem liczyć na liberalizację wymagań w ustawie? Raczej nie, bo RODO jest to przepis UE implementowany wprost w krajach członkowskich, a więc czy tego chcemy, czy nie – i tak będziemy musieli stworzyć bezpieczny system ochrony danych.

Trudno obecnie ocenić, jakie mechanizmy kontrolne zostaną wprowadzone w ustawie, czy i kiedy zostaną wszczęte kontrole i jak będą one przebiegały. Tym niemniej warto już teraz uświadomić sobie skalę wyzwań i wraz z nowym rokiem podjąć działania w kierunku przygotowania się na moment wejścia RODO w życie.



Ewa Błażejowska

Radca Prawny
BŁAŻEJOWSKA NOWAKOWSKI
Radcowie Prawni Spółka Partnerska



Konstytucja Biznesu ułatwienie dla firm czy pobożne życzenia

Polscy przedsiębiorcy pokładali w pakiecie deregulacyjnym wicepremiera Morawieckiego spore nadzieje – ułatwienia dla firm miały uwolnić ducha wolnej przedsiębiorczości w Polsce. Niestety, pomimo tego, że w projekcie znalazły się rozwiązania zasługujące na pozytywną ocenę, to jako całość reforma rozczarowuje

W listopadzie 2017 r. Rada Ministrów przyjęła projekty tzw. Konstytucję Biznesu, czyli pakiet ustaw, mających ulżyć przedsiębiorcom i umocnić pozycję firm w relacji z urzędami. Prace nad reformą trwały dwa lata i towarzyszyło im stałe porównywanie ze słynną ustawą Mieczysława Wilczka z 1988 roku. Ówczesny Minister Przemysłu przeforsował przez Sejm zmiany w prawie wprowadzające daleko idącą wolność w działalności gospodarczej, opierając się na hasle „co nie jest zabronione, jest dozwolone”. Przepisy te dały legislacyjne podwaliny pod ekonomiczną transformację polskiej gospodarki na przełomie lat 80 i 90. Nic dziwnego, że na wicepremierze Mateuszu Morawieckim ciążyła znacząca presja reformatorska.

Co tak naprawdę znalazło się w rządowej propozycji Konstytucji Biznesu? Niestety, jak wynika z raportu Grant Thornton, reforma rozczarowuje. Choć w zasadzie wszystkie spisane w Konstytucji pomysły są bardziej lub mniej korzystne dla

przedsiębiorców, to do reformy na miarę ustawy Wilczka jej bardzo daleko.

Umiarkowanie szczęśliwa dziewiątka

Eksperti Grant Thornton wyłonili 9 najważniejszych – ich zdaniem – zmian, jakie zakłada Konstytucja Biznesu. Każdą z nich ocenili w skali od 1 do 5 pkt, gdzie 1 to negatywna ocena, 3 – neutralna, a 5 – pozytywna. Przeanalizowane zostały zarówno przepisy najbardziej ogólne: o zasadach stanowienia prawa czy zasadach wiążących przedsiębiorców oraz organy władzy publicznej; jak również te bardziej szczegółowe, m.in. dotyczące ulgi na start, nowej definicji działalności gospodarczej, regulacji dotyczących działalności nierejestrowej, rozpoczynania, wykonywania i zawieszenia działalności czy wprowadzenia instytucji objaśnienia prawnego.



Na najniższą ocenę – 1 pkt – zdaniem ekspertów Grant Thornton zasługuje regulacja w zakresie ograniczenia w kontrolach działalności gospodarczej. Wbrew wcześniejszym zapowiedzią, ostateczny kształt projektu ustawy Prawo Przedsiębiorców nie przynosi w żadnych dodatkowych praw w stosunku do urzędów prowadzących kontrole, a jedynie usystematyzowanie i uporządkowanie dotychczasowych przepisów, wynikających z ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. W trakcie prac zniknęło jedyne ułatwiające życie przedsiębiorcom rozwiązanie, związane z wymaganiami dokumentacyjnymi, czyli zniesienie obowiązku prowadzenia książeczki kontroli.

– Prawodawca, co prawda, wcześniejszą ustawą – obowiązującą od 1 stycznia 2017 r. – wprowadził korzystne dla przedsiębiorców ograniczenia na urzędy, np. przewidujące, że kontrolę można przeprowadzić dopiero po analizie prawdopodobieństwa naruszenia prawa przez przedsiębiorcę lub zakazujące przeprowadzania ponownej kontroli przez ten sam organ w zakresie już kontrolowanym. Niemniej jednak, przewidział tyle wyjątków, że w praktyce nowe przepisy nie gwarantują przedsiębiorcom żadnej ochrony. Niestety, Prawo Przedsiębiorców praktycznie kopiuje dotychczasowe zapisy, uporządkowując jedynie aktualne regulacje. Ograniczenia kontroli w dalszym ciągu pozostaną więc wyłącznie teoretyczne” – komentuje Maja Jabłońska, doradca w departamencie doradztwa Grant Thornton.

Najwyższą notę otrzymało natomiast rozszerzenie uprawnienia do stanowienia prokury na osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (ocena 5 pkt). Projekt ustawy wyraźnie wychodzi naprzeciw potrzebom tychże przedsiębiorców – prokura jako umocowanie do czynności sądowych i pozasądowych,

jakie są związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa, może być przydatnym narzędziem dla części przedsiębiorców, a ustawowe określenie zakresu umocowania prokurenta bezpośrednio skutkuje zwiększeniem bezpieczeństwa obrotu gospodarczego.

– W obecnym stanie prawnym przedsiębiorcy będący osobami fizycznymi nie są uprawnieni do ustanawiania prokurenta. Nie można jednak znaleźć logicznego uzasadnienia dla różnicowania uprawnień przedsiębiorców – osób fizycznych oraz przedsiębiorców niebędących osobami fizycznymi w zakresie prokury – mówi Maja Jabłońska.

Konstytucja nihil novi?

Jak należy ocenić Konstytucję Biznesu jako całość? Eksperti Grant Thornton wystawiliby za nią rządowi „trojkę z plusem”. Trudno bowiem odmówić twórcom reformy dobrych chęci do ułatwiania życia przedsiębiorców, jednak zabrakło pomysłów faktycznych, głębokich reform, które mogłyby realnie, na dużą skalę uwolnić polski biznes z biurokratycznych więzów.

– Zasadniczo Konstytucja Biznesu wychodzi naprzeciw oczekiwaniom przedsiębiorców, ponieważ deklarowane w niej hasła przyjaznego, jasnego prawa i jego stanowienia opartego na dialogu są godne pochwały. Problem w tym, że propozycje zawarte w Konstytucji nie stanowią nowej jakości w stosunku do obecnie istniejących regulacji. Jednocześnie – innymi ustawami – państwo wciąż nakłada na przedsiębiorców nowe obowiązki, np. w ostatnim roku pojawiło się co najmniej kilka nowych obowiązków podatkowych, jak choćby konieczność przysyłania jednolitego pliku kontrolnego dla VAT – mówi Dariusz Bednarski, partner zarządzający departamentem doradztwa Grant Thornton.

Wydaje się, że rzeczywistość zweryfikowała ambitne plany sprzyjających biznesowi polityków, ponieważ proponowany przez rząd kształt reformy jest znacznie mniej daleko idący, niż można było mieć nadzieję.



Jacek Kowalczyk
Piotr Drygas
Maja Jabłońska



Grant Thornton
An instinct for growth™



Z czego jutro?

Jutro jest wtedy, gdy jest wolność. W systemach, w których nie było wolności ludzie żyli z dnia na dzień i nie myśleli o przyszłości.

Dla „gospodarki jutra” najważniejsza jest wolność wsparta dobrym rządzeniem z formuły Tomasza Jeffersona. Wypowiedział ją obejmując urząd pierwszego prezydenta Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. Stwierdził, że *„Rząd mądry i oszczędny, który nie pozwoli ludziom krzywdzić się wzajemnie, który pozostawi im swobodę rozwoju gospodarczego i doskonalenia się, który nie odbierze pracującym od ust chleba zapracowanego przez nich – oto definicja dobrego rządu, którego nam trzeba, by szczęście było pełne”*. Zastosowana w życiu formuła sprawdza się od stuleci do tej pory. Sprawia, że miliony ludzi próbują dostać się do Ameryki – współczesnej wersji Atlantydę, gdzie nieustannie tworzą różnorodne i konkurujące „gospodarki jutra” w obszarze jednego tylko państwa.

Szanse i możliwości polskiego społeczeństwa, ponad dwa stulecia po wypowiedzeniu tej wypróbowanej formuły, są podobne jak amerykańskiego. Samo odzyskanie i celebrowanie niepodległości nie da nam przyszłości. III RP jest doświadczeniem mocno rozczarowującym zwłaszcza młode pokolenie. Obecna Rzeczpospolita jawi się im jako państwo, które odbiera szanse na normalne życie, a ostatnia nadzieja upatrywana do niedawna w Unii Europejskiej, rozpada się jak domek z kart. Miarą niewydolności III RP jako państwa, a nie gospodarki, jest nieustająca emigracja. Polacy emigrują przez nieefektywny system instytucjonalno-prawny, który hamuje rozwój gospodarczy i społeczny dobrostan. Jego biurokratyczne regulacje jak rak atakują kolejne obszary gospodarki i życia obywateli. Sprawiają,

że energia milionów Polaków jest w niezrozumiały i niemoralny sposób marnotrawiona. Na drodze wzbierającej rzeki narodowego dobrobytu stanął niczym Chiński Mur chory system. „Chroni” Polskę i jej obywateli przed płynącym obok, w zasięgu ręki, strumieniem bogactwa. Nie pozwala z niego normalnie skorzystać, tak jak to mogą robić inne nacje. Nasz kraj ma historyczną szansę na cywilizacyjny rozwój, którego źródłem jest przede wszystkim energia i praca własnych obywateli. Żadne dotacje i tzw. pomoc nie mogą być trwałym źródłem bogactwa narodowego a tym bardziej gwarancji jego normalnego rozwoju.

O sytuacji i losie przedsiębiorstwa w dzisiejszej Polsce nie decyduje mechanizm rynkowy. Urzędnik za przyzwoleniem polityków zastąpił rynek z przedsiębiorcami. Jednoosobowo, arbitralną decyzją, wykorzystując represyjność zmieniających się przepisów podatkowych, doprowadził nie jedno przedsiębiorstwo do bankructwa.

Bez wolności nie będzie niepodległości. Bez wolności gospodarczej nie będzie gospodarki jutra. Gospodarka przyszłości będzie taka jak poziom wolności ekonomicznej. Jeżeli będzie cały czas ograniczany to symbolem gospodarki jutra, tak jak dziś „innowacyjności”, będzie kolejna montownia pralek. Wolność to przyszłość, o którą trzeba walczyć już dziś.



Andrzej Sadowski

Prezydent i założyciel Centrum im. Adama Smitha



Fundacja FIRM Rodzinne – organizacja społeczna, która bezinteresownie wspiera firmy rodzinne, tworząc przestrzeń dla wzajemnej wymiany doświadczeń i integracji środowiska Firm Rodzinnych.

Co robi? Co tworzy?

- Buduje Markę Parasolową Drzewko dla Firm Rodzinnych www.drzewko.org – dołącz do 700 firm budujących sieć relacji i aktywnie komunikujących swoją rodzinność.
- Organizuje Spotkania Mentoringowe w firmach rodzinnych.
- Tworzy i realizuje warsztaty i spotkania edukacyjne dla przedsiębiorców.
- Prowadzi projekt Early Warning Europe w Polsce, w którym odpowiada za przygotowanie i koordynację pracy Mentorów – dyskretna pomoc dla przedsiębiorców w kłopotach.
- Upowszechnia, kulturę pracy przyjazną zdrowiu i działaniom profilaktycznym – projekt Zdrowa Firma Rodzinna.
- Tworzy Raporty: Polacy o Firmach Rodzinnych oraz Kompetencje Przyszłości w Firmach Rodzinnych
- Buduje społeczność Firm Rodzinnych, którym zależy...

„Kiedy pomagamy innym, pomagamy sobie, ponieważ wszelkie dobro, które dajemy, zatacza koło i wraca do nas.” Flora Edwards

www.ffr.pl

