
FIRMY RODZINNE

dla Firm Rodzinnych®

WIOSNA 2018



Międzynarodowy Kongres Pokoleń
Fundacji Firmy Rodzinne

4.10.18 Warszawa

Poznaj nas i zadbaj
o przyszłość swojej firmy!



Katarzyna Gierczak-Grupińska

prezes zarządu

Fundacji Firm Rodzinnych

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

Konrad Bugiera

członek Rady FFR

konrad@ffr.pl

Adres biura:

Fundacja Firm Rodzinnych,

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,

pisząc te słowa po słonecznej niedzieli i spacerze z mamą w puszczy, mam ogromną nadzieję, że kiedy to czytacie, wiosna zagościła u was w całej okazałości. To była długa zima i naprawdę nikt nie zasypał się w gawrze - a czasem myślę, że to jest bardzo atrakcyjna możliwość, nie tylko dla fauny i flory.

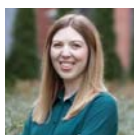
Troszkę sami się zagoniliśmy, a przez brak odpoczynku i regeneracji możemy właśnie doświadczać wiosennego przesilenia. I tu oczywiście liczymy na Wasze pomysły jak odzyskać energię i jak z niej racjonalnie korzystać. Natura budzi się z długiego letargu, a my biegamy w długim maratonie bez ustanku:

- Jesteśmy dumni, że w projekcie **Early Warning Europe** mamy **75 fantastycznych Mentorów, którzy społecznie chcą pomagać innym przedsiębiorcom rozwinąć skrzydła**. Na stronie www.ffr.pl możecie zobaczyć jaką pomoc oferujemy razem z PARP w Polsce oraz poznać wszystkich naszych mentorów. W biuletynie przedstawiamy natomiast grupę, która w marcu otrzymała certyfikat Mentora EWE.
- **Projekt Zarządu Sukcesyjnego jest już w Senacie**. Przedstawiamy wam perspektywę Zofii Drohomireckiej, która jako pierwsza wywołała ten temat na Kongresie Kobiet w Warszawie podczas panelu o Firmach Rodzinnych. Ministerstwo pracuje teraz nad zmianą, dzięki której przedsiębiorcy będą mogli uznawać za koszt uzyskania przychodów wartość pracy (netto) współpracującego z nim małżonka lub małoletnich dzieci. Zmiana objęłaby przedsiębiorców jednoosobowych i wspólników spółek osobowych.
- Poznajcie Mecenasów Fundacji- firmy rodzinne, które wspierają stale nasze działania i dzięki którym możemy realizować statutowe założenia Fundacji Firm Rodzinnych, zmieniając po troszku nasz świat. Dziękujemy!
- Firmy Rodzinne na Giełdzie - ciekawy Raport i nieco inne spojrzenie na wartość rodziny w obrocie akcjami firmy.
- **MIĘDZYNARODOWY KONGRES POKOLEŃ 4.10.2018 w Warszawie - zapraszamy już teraz na warsztaty oparte na międzypokoleniowej relacji oraz konstruktywnym dialogu. Dialogu niezbędnym do współpracy, a tym samym do przeprowadzenia skutecznej SUKCESJI (w naszym myśleniu przekazanie firmy w dobre ręce).**

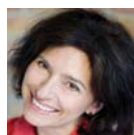
Jesteśmy dumni, że fantastyczni ludzie dotychczas do idei rozwoju Firm Rodzinnych i że razem możemy wpływać na ich otoczenie. Dziękujemy i zapraszamy!

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

Partner fundacji



Mecenasi fundacji

YES

KUNKE
POLIGRAFIA

RENEX



MOKATE
— A Family Business —

BLACHY
PRUSZYŃSKI

GELG

AWBUD
DESIGN & BUILD

OZÓG
TOMCZYKOWSKI
PODATKI FINANS PRAWO

Pekabex

BEERLAB
MMXXI

GO WORK.PL
SERWIS PRACY

enel-med
CENTRUM MEDYCZNE

BIOFARM®
POLSKI PRODUCENT LEKÓW

MAJSTERPOL
PRODUENT CHEMII BUDOWLANEJ
Systemy ociepleń

OLIVIA BUSINESS CENTRE

FAKRO

Obecnie współpracujemy z



drzewko.org



Kolejna grupa certyfikowanych Mentorów EWE gotowa do pracy.

Zapraszamy na Kongres Pokoleń



Ostatnio wiele się **działo...**



Na początku marca przeprowadziliśmy szkolenie dla kolejnej grupy Mentorów Early Warning Europe

Międzynarodowy Kongres Pokoleń Fundacji Firmy Rodzinne

4.10.18 Warszawa

Poznaj nas i zadbaj
o przyszłość swojej firmy!



W styczniu w Majsterpolu rozmawialiśmy o sukcesji. Efekty tych rozmów znajdziecie na kolejnych stronach biuletynu

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



Na Targach Budma spotkaliśmy naszego mecenasa, firmę Blachy Pruszyński



Forum Nowoczesnej Produkcji było okazją do spotkania wielu przedsiębiorców rodzinnych i nie tylko



Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii przyjazne firmom rodzinnym. Szczegóły wkrótce.



Przygotowując się do wejścia nowych przepisów, zorganizowaliśmy warsztaty z RODO



Firma rodzinna Majsterpol świętowała swoje 20-lecie. Nie mogło nas na nim zabraknąć



W SGH w Warszawie spotkaliśmy się, by porozmawiać o kolejnym badaniu dotyczącym firm rodzinnych



Spotkanie sieciujące dla Mentorów EWE było okazją do wymiany doświadczeń i skorzystania z grupowej mądrości



Warsztaty dla Mentorów to nie tylko nauka w sali wykładowej, ale również w kuchni

Zastosowanie marki drzewka “Firma Rodzinna”



Firmy rodzinne eksponują drzewko na swoich produktach i materiałach promocyjnych.

Jeśli wy też, chcielibyście pochwalić się przykładami zastosowania drzewka, wyślijcie je na adres: biuro@ffr.pl



Nowe firmy z drzewkiem



Na naszej mapie jest już 720 firm, które z dumą pokazują, że są rodzinne.
Zobaczcie kto dołączył do nas w ostatnim czasie.

	A.E. Daniluk Pater Firma Siemiatycze		NOVOL Komorniki
	Akum Pruszków		Ośrodek Szkolenia Kierowców POLDEK Gdańsk
	Apitech Brodnica		P.H. Butsport Waldemar Wielebiński Wrocław
	Biuro Rachunkowe FIK Kalisz		P.W. KIER Drzycim
	Certools Pabianice		Pałac w Dębnie Dębina koło Otorowa
	Evercode Warszawa		PGS Group Łęborg
	Galeco Balice		Poznańskie Zakłady Obróbki Mechanicznej POZAMECH Poznań
	Granpak Andrychów		PPIHŻ MagPOL Zdzisław Majewski Szubin
	Jeremy Warszawa		Przychodnia weterynaryjna Kraków
	Jubiler Pluciński Poznań		Rudopal Opalenica
	Kancelaria Brokerów Ubezpieczeniowych Jankowiak, Stawiński Poznań		Szkoła Języków obcych „Green School” Kłobuck
	Majątek Howieny Turośń Kościelna		ZM Henryk Kania S.A. Pszczyna
	Michał Sznajder Kiszone warzywa z Doliny Baryczy Żmigród		

YES promuje zdrowie

MECENAS
FUNDACJI

Coraz więcej firm dostrzega potrzebę zadbania o zdrowie pracowników również w godzinach pracy. Swoimi pomysłami działań prozdrowotnych podzielił się z nami zespół firmy rodzinnej YES.

Zdrowe nawyki

Jakie działania pro-zdrowotne dla osób pracujących w Waszych firmach są wdrażane?

Przede wszystkim postawiliśmy na kompleksową opiekę medyczną, którą finansujemy wszystkim pracownikom. Dodatkowo, za niewielkimi opłatami, można korzystać z pakietów, które gwarantują dostęp do niemal wszystkich badań medycznych. Od lat, co roku w siedzibie YES, odbywają się szczepienia przeciw grypie, a w każde poniedziałki nasi pracownicy otrzymują świeże owoce. Staramy się motywować do uprawiania sportów. Nasi pracownicy chętnie korzystają z programu OK System. Promujemy wszelkie aktywności fizyczne. Co roku zespół YES bierze udział w poznańskiej edycji biegu Business Run. Mamy też własny team rowerowy, który organizuje eskapady po całej Polsce. Siedzibę YES wyposażyliśmy w parking dla rowerów i kibicujemy wszystkim, którzy tym środkiem transportu docierają do pracy.



Zespół YES

Dołącz do Firm Rodzinnych z drzewkiem!

Jeśli chcecie pochwalić się swoją rodzinnością, dołączcie do drzewkowej rodziny. Wystarczy wejść na stronę Fundacji: drzewko.org i wypełnić formularz zgłoszeniowy. Po przesłaniu podpisanego regulaminu i pozytywnej weryfikacji, otrzymacie od nas pliki graficzne z drzewkiem w różnych językach. Będziecie mogli umieścić je na swojej stronie internetowej, materiałach reklamowych i na produktach.

Każdy potrafi rysować, a już na pewno każdy powinien rysować

Realizując nowy projekt zaprosiliśmy do współpracy Łukasza Kalicińskiego, który ma kreskę jaka nas urzekła i teraz zaczynamy wspólnie rysować aby umilić Wam czytanie i zapamiętywanie. Już niedługo zobaczycie pierwsze efekty tej współpracy. Tymczasem poznajcie naszego rysownika.

To właśnie rysunek jest tą rzeczą, która sprawiła, że dzisiaj jestem człowiekiem prawdziwie szczęśliwym i spełniającym się zawodowo każdego dnia. To rysunek, który kilka lat temu stworzyłem dla mojej córki, rozpoczął niesamowity i zupełnie niespodziewany dla mnie ciąg zdarzeń. Stworzyłem firmę, będącą jedną z pierwszych w Polsce, a wg wielu, nawet pierwszą, działającą w oparciu o odpowiedzialność społeczną. Moje rysunki można było kupić w Empiku, a nasze "zgrywalizowane" akcje były opisywane przez liczne gazety, portale i telewizje. Miałem i nadal mam możliwość współpracować z wielkimi i mniejszymi, ale na pewno wspaniałymi firmami i fundacjami. Poznaję wyjątkowych ludzi i czuję, że tworzy się coś opartego na solidnych fundamentach, równocześnie wyjątkowego, pozytywnego, czasem szalonego, ale nade wszystko coś co sprawia, że codziennie chce się to robić. A początkiem wszystkiego był prosty rysunek stworzony dla mojej córeczki.

Po co o tym wszystkim mówię? Ano po to, aby dać do zrozumienia, że w rysowaniu drzemią zaklęte i niesamowite możliwości. Nie mówię tutaj o rysowaniu wspaniałych dzieł sztuki, ale nawet o zwykłych "esach floresach", które każdy z nas ma na swoim sumieniu. Już te bazgroły sprawiają, że mózg zaczyna funkcjonować w nieco inny sposób. Uruchamia się prawa półkula naszego "systema nervosum centrale" (jako inżynier, a nawet magister inżynier mogą sobie pozwolić na wtrącanie od czasu do czasu określeń łacińskich), która odpowiedzialna jest za kreatywne myślenie i dostrzeżenie rozwiązań, których wcześniej nie dało się dostrzec. Wykorzystują to znane mapy

myśli, dzięki którym nawet najbardziej zagmatwany problem, możemy rozłożyć na czynniki pierwsze. Zadając kilkakrotnie proste pytanie, szczególnie popularne w firmie Toyota - "dlaczego?", możemy dojść do rozwiązań zupełnie "out of the box" (oprócz łaciny, jest też i angielski). Rysowanie wyzwala też w nas uczucie zadowolenia. Ok, wiem, odezwą się teraz te osoby, które powiedzą, że nie potrafią rysować i za każdym razem, gdy patrzą na swoje dzieło towarzyszy im uczucie biegunowo odległe od zadowolenia. Ale przecież półki sklepowe aż uginają się od różnego rodzaju kolorowanek - antystresowych, dla dorosłych (i wcale nie chodzi tutaj o to, że należy z nich korzystać tylko po 23-ciej). Polecam aby kiedyś spróbować samego kolorowania, o ile tego jeszcze nie robiliście. Rysunek jest też znakomitym sposobem na zapamiętywanie. Wyszukajcie w internecie termin - sketchnote. Jest to metoda przedstawiania notatek, z całych nawet konferencji czy wykładów, w formie rysunków. Wszystko sprowadzone do esencji, która pozwala szybko przypomnieć sobie "o czym było". A jeżeli ktoś twierdzi, że rysować nie potrafi, lub też bardziej przyziemnie i swojsko - "nie umie"? Jest i na to rada. Zapraszam w to miejsce - bit.ly/potrafierysowac, gdzie znajdziecie prezentację specjalisty od komunikacji biznesowej, Pana Grahama Shaw'a, z konferencji TED. Pokaże on jak w ciągu paru chwil narysować prostą, ale wdzięcznie wyglądającą postać jegomościa w okularach, bez okularów, a nawet samego Alberta Einsteina. Zabawa gwarantowana.

Jeszcze raz zachęcam Was do tego, aby od czasu do czasu użyć kartki papieru i pióra bądź długopisu nie tylko do podpisywania milionowych kontraktów (czego Wam wszystkim życzę). Rysujcie, rysujcie, po trzykroć rysujcie, a jeżeli szukacie kolorowanki gotowej do użycia, udostępniamy Wam tą, którą przygotowałem na prośbę zespołu Fundacji: <http://bit.ly/kolorowankaffr>.



Not Just Łukasz



Polska stoi bezinteresownością!

EARLY
WARNING
EUROPE

W Polsce nie ma potencjału społecznego? Ludzie nie chcą bezinteresownie pomagać? Wszyscy, którzy tak myślą, bardzo się mylą! Dowodzą tego kolejne osoby, które właśnie ukończyły warsztaty i zostały oficjalnie certyfikowanymi MENTORAMI Early Warning Europe, gdzie, jako wolontariusze, będą pomagać przedsiębiorcom w potrzebie.

1 i 2 marca, tradycyjnie już w Poznaniu, odbyła się kolejna część warsztatów dla kandydatów na mentorów europejskiego projektu Early Warning Europe. W ten sposób dołączyli do grona przedsiębiorców ochotników, którzy pomagają właścicielom firm znajdujących się w trudnej sytuacji.

Uczestnicy zapoznali się z „Przewodnikiem po mentoringu EWE” przygotowanym przez Eleni Tzokę Stecką. Obejmował on m.in. szczegółowy opis procesu kojarzenia przedsiębiorcy z mentorem. Kandydaci nie mieli jeszcze okazji pracować z mentee, dlatego szczególnie przydatna okazała się część dotycząca tego, jak przygotować się do spotkania. Za pierwszym razem, powinno się ono odbyć poza firmą – na neutralnym gruncie. W zbudowaniu relacji z przedsiębiorcą pomocne będzie na pewno krótkie przedstawienie mentora – nie tylko jako eksperta, ale przede wszystkim jako człowieka. Na pierwsze spotkanie powinno złożyć się przedstawienie diagnozy firmy opracowanej przez Konsultanta i sformułowanie jej problemu oraz celu mentoringu, a także omówienie roli mentora, zasad współpracy i podpisanie kodeksu etycznego.

Drugie spotkanie przebiega już zwykle w siedzibie firmy przedsiębiorcy. Jak się do niego przygotować? Na początku należy nakreślić cele postawione podczas spotkania kojarzą-

cego. W kolejnym kroku, korzystając z metody GROW poznanej na warsztatach, mentorzy pomagają zbudować wyobrażenie wizję swojej firmy po przeprowadzeniu zmiany.

Czym jest ta metoda? To użyteczne narzędzie stosowane w rozwiązywaniu problemów i osiąganiu celów. Każda litera w nazwie tego modelu jest przypisana do konkretnego zagadnienia. Litera G (ang. goal) odpowiada „celowi” – w tym miejscu powinniśmy odpowiedzieć sobie na takie pytanie jak „Co chcesz osiągnąć?”. Kolejną literą modelu GROW jest R jak rzeczywistość (ang. reality), która skłania do zastanowienia się nad obecnym stanem i odpowiedzi na pytania „Co się dzieje w tym momencie?”, „Co działa, a co nie?”. Kolejna litera to O jak opcje (ang. options), która proponuje takie pytania jak „Co mógłbyś zrobić, aby zbliżyć się do celu?”. Ostatnia litera to W jak wola lub po angielsku „wrap up”. Przy tym kroku należy podsumować odpowiedzi na poprzednio zadane sobie pytania i zastanowić się, które rozwiązanie jest dla nas najlepsze, od czego zacząć przy planowaniu kolejnych działań oraz wyznaczyć sobie termin następnego spotkania.

Udział w Early Warning Europe wiąże się dla przedsiębiorcy z dużą zmianą. To ważne, by wiedzieć z czym mierzy się nasz przedsiębiorca i jakie emocje mu towarzyszą. Pomóc w tym

może tzw. Schemat Hudsona, określający poszczególne etapy, które powinny się wydarzyć, aby zmiana zakończyła się sukcesem.

Proces mentoringowy trwa od 3 do 6 miesięcy, co oznacza do 6 spotkań, których efektem powinno być wypracowanie planu naprawczego oraz wdrożenie pierwszych najpilniejszych działań. Ostatnia sesja powinna podsumowywać dotychczasową współpracę oraz najważniejsze rezultaty. Warto wyznaczyć kolejne kroki, nad którymi właściciel będzie pracował już później samodzielnie.

Warsztaty dla kandydatów na mentorów to niezwykle intensywne ćwiczenia i przyswajanie dużej ilości wiedzy, ale także ciekawe spotkania i integracja. Nie inaczej było tym razem! Pierwszy dzień zakończyła kolacja połączona z zagadkami i kalamburami przygotowanymi przez Sławka Bajewa, dziennikarza Radia Poznań. Bardzo się cieszymy, że coraz więcej

przedsiębiorców dołącza do Early Warning Europe i chce, zupełnie bezinteresownie, dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem! A to wcale nie była ostatnia grupa!

Co dwie głowy, to nie jedna

Przysłowie to mówi, że dwie osoby są w stanie zdziałać więcej niż jedna. Kiedy napotkamy trudności, czy to w pracach codziennych, czy w pracy zarobkowej, warto aby na nasz problem spojrzął ktoś „świeżym okiem”. Może się okazać, że rozwiązanie było łatwiejsze niż nam się wydawało.

Polskatradycja.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

Kolejne osoby otrzymały certyfikat Mentora projektu Early Warning Europe, dołączając tym samym do grupy wolontariuszy, którzy bezinteresownie pomagają firmom w kłopotach. Witamy na pokładzie!



Irena Kurdziel

Firma: Kotrak S.A

Branża: informatyczna

Mam silny charakter i duże doświadczenie w zarządzaniu firmą. Chętnie podzielę się swoją wiedzą i wesprę osoby słabsze, niezdeterminowane. Jestem baczny obserwatorem aktywności zawodowej ludzi, z którymi współpracuje i z którymi się spotykam. Umiem wyciągać wnioski z rozmów biznesowych.



Dawid Gryniewicz

Firma: Manufaktura Mojej Mamy

Branża: cukiernictwo i piekarnictwo

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to zarządzanie, finanse, inwestycje, produkcja, sprzedaż, logistyka, monitoring procesów, prawo gospodarcze. Chcę podzielić się z innymi moją wiedzą i doświadczeniem i pokazać, że praca może być również pasją.



Rafał Lusina

Firma: HABA RL

Branża: oczyszczanie ścieków

Zostałem Mentorem, ponieważ pomaganie innym sprawia mi przyjemność. Moją pasją jest budowanie relacji pomiędzy Polakami z kraju i z zagranicy poprzez rajdy motocyklowe. To właśnie w budowaniu relacji czuję się najbardziej kompetentny.



Aneta Gibek-Wiśniewska

Firma: Kancelaria Adwokacka

Adwokat Aneta Gibek-Wiśniewska

Branża: usługi mediacyjne i prawne

Poprzez wieloletnią i bogatą aktywność związaną z mediacją, pozyskałam cenną wiedzę dotyczącą m.in. umiejętności efektywnego komunikowania się oraz rozwiązywania spornych kwestii w sposób satysfakcjonujący wszystkie strony konfliktu. Pragnę podzielić się zdobytą wiedzą i wypracowanym doświadczeniem. Bycie Mentorem wpisuje się w zakres mojej działalności, a także pozwala na szerzenie idei budowania konstruktywnego dialogu.



Barbara Kamińska

Firma: Fundacja Mediatio

Branża: mediacje, szkolenia, doradztwo, administracja samorządowa

Posiadam dużą naturalną potrzebę pogłębiania wiedzy i zdobywania doświadczeń oraz dzielenia się tym potencjałem. Mogę to robić stając się autorytetem i osobą zaufania, katalizatorem pozytywnych zmian. Efektywność firm oraz rozwiązywanie problemów wynikających z wyzwań globalnego świata to procesy, w których chcę aktywnie uczestniczyć.



Paweł Indyka

Firma: INDYKA Paweł Indyka

Branża: profilowanie zawodowe; doradztwo w zakresie pozyskania, utrzymania i rozwoju kapitału ludzkiego

Zawodowo zajmowałem się kontrolą wewnętrzną, potrafię wyszukać nieprawidłowości oraz widzę słabości stanowiące wąskie gardło w procesie. Na co dzień zajmuje się, z dobrym skutkiem, poszukiwaniem pracy dla osób – uczestników projektów unijnych, używam certyfikowanych narzędzi do badania potencjału edukacyjnego i zawodowego ludzi. Chcę dzielić się z firmami, które zgłoszą się do projektu posiadaną wiedzą.



Janina Król-Chmurska

Firma: SILMACH Sp. z o.o. Sp. k

Branża: metalowo-spożywcza

Zostałam Mentorem EWE, ponieważ chcę poznać bliżej, od wewnątrz, środowiska firm rodzinnych. Zobaczyć co je trapi, co spędza im sen z powiek i wspólnie z innymi Mentorami nakierować na właściwą drogę prowadzącą do rozwiązania problemów, w oparciu o własne doświadczenia i kompetencje biznesowe.



Karol Wilczko

Firma: Comperia.pl, Comperia Ubezpieczenia

Branża: internet, finanse/pośrednictwo finansowe, e-commerce, ubezpieczenia, bankowość

Jestem liderem z krwi i kości, merytorycznie i osobowościowo skupionym na ludziach i celach zarazem. Na własnej skórze przeżyłem wiele porażek biznesowych, ale też tyle samo razy powstawałem z upadku. Jestem przekonany, że tak duży bagaż różnych doświadczeń może być inspiracją i drogowskazem dla tych, którzy potrzebują wsparcia w swoim biznesie. Wiem, że gdybym miał kogoś takiego, to o wiele łatwiej przeszedłbym trudne momenty w prowadzeniu własnego biznesu.



Agnieszka Czajkowska-Wendorff

Psycholog

Branża: psychoterapia, sesje rozwojowe, coaching

Zostałam Mentorem, ponieważ pasjonuje mnie rozwój ludzi, motywowanie ich, wspieranie, budowanie poczucia własnej wartości, a także poszukiwanie. Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to umiejętności miękkie, komunikacja, mediacje.



Justyna Józefowicz

Firma: STYKI Justyna Józefowicz

Branża: szkoleniowa, UX

Zostałam mentorką, ponieważ wiem, jak ważne jest odpowiednie wsparcie przy rozwijaniu biznesu, a jednocześnie jestem przekonana, że potrafię takiego wsparcia udzielić. Mam doświadczenie jako przedsiębiorca, ale również adekwatne wykształcenie i kompetencje osobiste. Pracuję zarówno z przedsiębiorcami, jak i przedstawicielami innych sektorów. Wiem z jakimi wyzwaniami mogą borykać się przedsiębiorcy. Czerpię dużą satysfakcję ze współpracy, która przynosi im wymierne efekty.



Dorota Wieczorek

Firma: Dorota Wieczorek Doradztwo Biznesowe

Branża: consulting, doradztwo

Jestem mentorem od 6 lat. Potrafię inspirować do działania i pokazać nowe kierunki. Praca w korporacji nauczyła mnie patrzeć na firmę jako całość i zachować „perspektywę z lotu ptaka”. Mam doświadczenie w prowadzeniu własnych firm od 7 lat. Jednocześnie i ja się rozwijam, aby jak najlepiej wspierać przedsiębiorców. Aktualnie prowadzę 2 procesy mentoringowe, utrzymuję relację po zakończeniu procesów mentoringowych z 3 przedsiębiorcami od 3 lat.



Izabela Libera

Firma: Libera i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k.

Branża: prawo, mediacje

Mentoring stanowi dla mnie wyzwanie i kolejny etap w rozwoju osobistym. Jednocześnie uważam, że moje cechy osobowościowe oraz zdobyte doświadczenie predestynują mnie do takiej roli. Chcę dzielić się z innymi tym, co sama osiągnęłam i wspierać ich w drodze do dalszego rozwoju osobistego i biznesowego.



Marcin Dembowski

Firma: Adizes Institute

Branża: doradcza (konsulting)

Pomoc i dzielenie się wiedzą z innymi jest niezwykle przyjemne, a jednocześnie pozwala mi uczyć się dalej i zdobywać nowe doświadczenia. Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: wstępna analiza pozwalająca na przygotowanie planu uzdrowienia organizacji, zarządzanie strategiczne, sukcesja firmy rodzinnej, uwolnienie właściciela z pułapki założyciela, tworzenia misji i strategii pozwalającej na szybki rozwój i przewagę nad konkurencją.



Piotr Stanisław Kaczmarek

Firma: Fiorentini Polska Spółka z o.o.

Branża: handel specjalistyczny – armatura dla przemysłu ropy i gazu ziemnego

Jestem przekonany, że moja wiedza i doświadczenie może być wykorzystana również przez innych. Jestem na takim etapie rozwoju swojej kariery zawodowej i życia osobistego, że nie muszę niczego udowadniać, natomiast mogę zacząć się czymś dzielić. Tym czymś jest doświadczenie w pracy w międzynarodowym środowisku biznesowym, głównie w zakresie „business development”.



Lucyna Ławniczak

Firma: Autonomia Consulting
Lucyna Ławniczak

Branża: doradczo-szkoleniowa

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to: usprawnianie organizacji wg TOC, usprawnianie sił sprzedaży, rozwijanie umiejętności menadżerskich i przywódczych, rozwijanie umiejętności sprzedażowych. Zostałam Mentorem, by pomagać innym firmom i zdobyć ciekawe doświadczenie.



Krzysztof Błażejewski

Firma: InRelatio-Przestrzeń Emocji i Relacji

Branża: coaching, trening umiejętności miękkich, psychoterapia

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to komunikacja w kryzysie, relacje między współwłaścicielami, szczególnie w rodzinie prowadzącej wspólnie biznes, radzenie sobie z emocjami w pracy, współpraca oparta na empatii. Zostałam Mentorem żeby wspierać innych w rozwoju. Na tym się znam i to robię dobrze.



Monika Sacewicz

Firma: ApexNet Sp. z o.o. Sp. k.

Branża: edukacja i konsulting

Rolę Mentora mam zaszczyt pełnić już od jakiegoś czasu. Jest to mniej sformalizowane, mimo to równie odpowiedzialne. Dzielenie się moim doświadczeniem z jednej daje poczucie satysfakcji, na które pracowałam wiele lat, z drugiej pozwala rozwinąć również samą siebie. Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to: marketing, sprzedaż, komunikacja w firmie i cele strategiczne firmy versus cele osobiste Zarządu.



Piotr Wendorff

Firma: Mare Lux Sp. z o.o.

Branża: stoczniowa, elektryczna, agencja pracy

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: organizowanie procesów biznesowych (optymalizacja, skalowalność, strategia); budowanie wizji. Zostałem Mentorem, by dzielić się z mentee moim wsparciem i doświadczeniem i przy okazji samemu się rozwijać.



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).





EARLY
WARNING
EUROPE

Przedsiębiorco, skorzystaj z pomocy zanim będzie za późno!

Dyskretna i bezpłatna pomoc dla przedsiębiorców w trudnej sytuacji to najważniejsza wartość Early Warning Europe (EWE). Do projektu realizowanego przez Fundację Firmy Rodzinne (FFR) oraz Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) mogą zgłaszać się nie tylko przedsiębiorcy, którzy wpadli w kłopoty, ale również ci, którzy przeczuwają ich nadejście. Prewencja jest tańsza niż leczenie.

Do projektu Early Warning może zgłosić się każdy przedsiębiorca, którego firma znalazła się w kłopotach lub który zaczyna dostrzegać pierwsze potencjalne trudności. Jak podkreślają zagraniczni eksperci, realizujący podobne przedsięwzięcia w Belgii i w Niemczech, nie warto czekać, aż problemy urosną. Jak mówi polskie przysłowie, szybka decyzja to połowa zwycięstwa.

Pierwszy kontakt

Konsultant pełni rolę lekarza pierwszego kontaktu, diagnozując przyczynę problemu. Przeprowadza z przedsiębiorcą pogłębiony wywiad. Wspólnie spoglądają na firmę z szerszej perspektywy i identyfikują obszary zagrożenia. Konsultant może udzielić bezpośredniej porady lub pokierować przedsiębiorcę do wykwalifikowanych w odpowiednich dziedzinach osób.

Efektem pracy z konsultantem może być:

- zdiagnozowanie problemu i wspólne wypracowanie rozwiązania, opracowanie wskazówek i skierowanie przedsiębiorcy
- do doradcy restrukturyzacyjnego
- opracowanie diagnozy i skierowanie przedsiębiorcy do dalszej pracy z mentorem lub innym specjalistą

Praca z mentorem

Fundacja Firmy Rodzinne zaprosiła do projektu doświadczonych przedsiębiorców, którzy mają w sobie gotowość dzielenia się swoim doświadczeniem i wiedzą pro publico bono. Większość z nich sama w przeszłości przeżywała trudności prowadząc własne firmy. Mentor będzie dla przedsiębiorcy towarzyszem zarówno w kłopotach jak i procesie niezbędnych zmian. Mentorzy przeszli specjalne warsztaty, dzięki którym udoskonalili umiejętności skutecznego pomagania innym. Tym samym, dołączyli do międzynarodowego grona osób budujących kapitał społeczny przez dzielenie się swoim doświadczeniem i wiedzą. Przedsiębiorcy wraz z mentorami i konsultantami razem pracują nad znalezieniem najlepszego rozwiązania.

Więcej informacji na temat projektu, a także link do formularza zgłoszeniowego można znaleźć na stronie internetowej www.ffr.pl/ewe
Zgłoszenia można dokonać również telefonicznie pod numerem **664-316-709**.



Moje życie jako mentora Early Warning

EARLY
WARNING
EUROPE

Jest słoneczne piątkowe popołudnie. Siedzimy w eleganckiej sali konferencyjnej w luksusowym apartamencie w Aarhus z widokiem na słynną wieżę ratuszową. Gdyby to był inny piątek, spędzalibyśmy czas na słońcu, czekając na weekend. Ale to nie jest zwykły dzień.

Prawnik nalewa kawę i zaczyna nakreślać sprawę. Atmosfera jest ciężka. Umowa współwłasności podpisana między dwoma właścicielami firmy jest wadliwa, pozostawia tylko dwie opcje: zgodzić się lub złożyć wniosek o upadłość. Obaj w żaden sposób się nie zgadzają. Zaufanie zniknęło, a komunikacja następuje wyłącznie poprzez ich prawników i ... mnie. Moja praca jako mentora w Early Warning polega na próbie wsparcia właścicieli w osiągnięciu wspólnej płaszczyzny porozumienia, tak by firma i jej 16 miejsc pracy zostało uratowanych. Dzisiejsze spotkanie odbywa się między założycielem firmy i jego prawnikiem.

Dwie godziny później spotkanie dobiega końca i powoli idziemy w kierunku parkingu obok sali koncertowej. Rozmawiamy cicho. Analizujemy szczegóły spotkania, zatrzymując się kilka razy, podkreślając istotne punkty. W Aarhus jest lato, dziewczyny ubierają się lżej, ale tego nie zauważamy. Zdajemy sobie sprawę, jak to wszystko może się wkrótce skończyć. Firma, którą właściciel budował przez 35 lat, gdzie pracuje jego żona, może zostać wkrótce zamknięta. Co się stanie z jego pracownikami? Co będzie nim? Co napiszą

gazety, gdy dowiedzą się, o jego porażce? Przepraszająco odchrząkuje, oczy zachodzą mu łzami. Nie jest to typ człowieka, który skarży się lub żałuje siebie. To człowiek, który walczy, wymyśla rozwiązania, osiąga cele. Czy to przeszłość? Teraz jego życie wygląda tak, jakby w każdej chwili mogło się zawalić. Wszystko, w co wierzył, wydaje się niepewne i nie ma pojęcia, co robić. Znajduje się na równi pochyłej.

Jest także jednym z 5000 właścicieli firm, którzy dzięki Early Warning Denmark odzyskali równowagę.

Przez ostatnie pięć lat jako wolontariusz w Early Warning współpracowałem z ponad 25 firmami znajdującymi się w niebezpieczeństwie. Był to dla mnie satysfakcjonujący i bardzo pouczający czas, spędzony z doświadczonymi ludźmi zarówno w dotkniętych kryzysem firmach, jak i w sieci otaczającej Early Warning.

Kiedy mówię ludziom, że jestem mentorem w Early Warning Denmark, pracującym pro bono, prawie zawsze słyszę pytanie: dlaczego to robisz? Na początku mnie to zaskakiwało, ponieważ Dania jest krajem stowarzyszeń, w któ-

rym trenerzy-wolontariusze często uczą nasze dzieci piłki nożnej i pływania, odwiedzają samotnych starszych ludzi i pukają do drzwi organizacji charytatywnych. Cenię pomaganie sobie nawzajem, wydaje mi się to naturalne i ludzkie.

Early Warning polega na ratowaniu firm i ochronie miejsc pracy, ale dla mnie to przede wszystkim ludzie, którzy zasługują aby odnieść sukces. Często są to osoby, które podejmują wielkie osobiste ryzyko, próbując się rozwijać i tworzyć miejsca pracy, na których wszystkim zależy. Przeważnie nie tylko oni znajdują się na „minie”, ale także ich rodziny. Wkład kapitałowy na emeryturę jest wypłacony, dom jest obciążony hipoteką, rachunek bieżący kredytem, rodzina jest w niebezpieczeństwie, głęboko dotknięta sytuacją, a mimo to starająca się wieść normalne życie. Chodzi o prawdziwych ludzi i ich przetrwanie. Powinni mieć oni możliwość sięgnięcia po pomocną dłoń wtedy, gdy jej najbardziej potrzebują.

Mówiąc inaczej, praca mentora jest dla mnie głęboko satysfakcjonująca, a bycie częścią 100-osobowego silnego zespołu doświadczonych biznesmenów i koordynatorów, którzy pasjonują się naszą misją jest dla mnie darem.

Firmy są różne – także w trudnej sytuacji

Z mojego doświadczenia wynika, że metody działania Early Warning różnią się zarówno pod względem zakresu, jak i złożoności, a także pod względem nakładu pracy i czasu. Nie są one stałe, tylko elastyczne. Niektóre procesy obejmują stosunkowo proste ruchy, które łatwo zmieniają niechciany stan, reorganizują działania i stawiają firmę na nowej zrównoważonej ścieżce. Inne procesy są ciężkie i złożone, wielowarstwowe, które obiera się jeden po drugim jak cebulę, a każda warstwa ujawnia nowy zestaw wyzwań do oceny i działania.

Firmy również reprezentują ogromną różnorodność pod względem bogactwa i potencjału, więc z punktu widzenia społecznego jako wolontariusza liczy się to, gdzie spędzasz czas. W końcu nie wszyscy właściciele firm są zdolni do prowadzenia działalności gospodarczej, podobnie jak niektóre firmy mogą okazać się niepotrzebne.

Co jest ważne w procesie Early Warning?

Bezstronne badania dowodzą, że Early Warning nie tylko ratuje firmy i miejsca pracy, ale także pozwala społeczeństwu zaoszczędzić wiele milionów dzięki zmniejszeniu strat podatkowych. Upraszczając, dzieje się tak, dlatego, że firmy prze-

chodzące przez ten proces: przeżywają i płacą podatki lub zamykają się wcześniej i bardziej łagodnie, z mniejszymi stratami.

Ale co tak naprawdę decyduje, że proces Early Warning jest sukcesem? Z mojego punktu widzenia są to następujące elementy:

1. Dbanie w 100% o interesy właściciela

Wolontariusz działa wyłącznie w interesie właściciela, bezstronnie i poufnie. Współpracuje i wspomaga w sytuacji, w której konieczne jest podejmowanie kluczowych i często szybkich decyzji. Chemia i wspólne porozumienie między właścicielem firmy a wolontariuszem w zakresie wykonywanego zadania to ważna kwestia, ale dobra chemia to za mało. Wolontariusz musi również posiadać odpowiednie kompetencje do wykonywania tej pracy. Bycie właścicielem firmy w niebezpieczeństwie to samotna podróż. Trudno jest podejmować racjonalne decyzje, gdy przegrywa się codzienną walkę o przetrwanie. Wolontariusz oferuje cenne i trzeźwe spojrzenie na wyzwania, przed którymi stoi firma – bez emocjonalnych zarzutów i wyrzutów. Gdy wolontariusz wchodzi do sprawy wie, że karty zostały rozdane i trzeba grać nimi tak, aby osiągnąć możliwie najlepsze korzyści dla właściciela firmy.

2. Wczesna interwencja zwiększa szansę na przeżycie

Z reguły im później firma rozpoczyna działanie, tym bardziej ograniczone są możliwości ratowania. Aczasem niestety pomoc przychodzi za późno. Istotnie jest zachęcania przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji do jak najszybszego zgłaszania się po pomoc.

3. Zwięzła analiza (faktycznych) problemów i możliwych rozwiązań

Bardzo ważne jest, aby mentor na wczesnym etapie otrzymał jasny obraz zagrożeń i opcji. Co już próbowano zrobić i z jakimi wynikami? Jakie zasoby są dostępne i jakie dają one możliwości? Które scenariusze są realistyczne i jakie wiążą się z nimi konsekwencje? Często jest to wyścig z czasem. Rozwiązania muszą być zidentyfikowane a decyzje podejmowane. Muszą być one jednak prawidłowe i adekwatne. Jest jedna rzecz, na którą nie ma czasu ani pieniędzy – to nowe błędy!

4. Na którym etapie jest firma w jej cyklu życia?

Wyzwania, które są naturalną częścią wczesnego etapu cyklu życia firmy, takie jak brak płynności, nieefektywność, słaba organizacja, nie są już naturalne, gdy firma osiąga pewien wiek i dojrzałość. Robi różnicę, czy kryzysy powstają, gdy firma idzie w górę, czy w dół. Biurokratyczne, przestarzałe firmy

w ostatnim etapie życia są również niepełne, nieefektywne, źle zarządzane i popełniają głupie błędy.

5. Przygotowanie właściciela firmy do reorganizacji po zażegnaniu kryzysu

Po zażegnaniu kryzysu właściciel firmy musi podjąć środki ostrożności, aby nie powtórzyć tych samych błędów. Jeśli ten krok zostanie pominięty, firma zacznie popełniać na nowo te same błędy. Innymi słowy: jeśli zły styl życia spowodował uszkodzenie serca, możesz liczyć na przeszczep. Ale jeśli później wrócisz do starych przyzwyczajeń, zmarnujesz szansę, którą otrzymałeś.

Nie wszystkie procesy rozwijają się zgodnie z oczekiwaniami lub zgodnie z życzeniem.

Czasami stawiasz na niewłaściwego konia, a czasem blokady fizyczne lub psychiczne stają na przeszkodzie owocnej współpracy. Oto kilka przykładów z mojego doświadczenia:

1. Po spotkaniu otwierającym, po którym zarówno ja, jak i koordynator czuliśmy, że poszło dobrze, właścicielka firmy zniknęła. Zniknęła i nie odpowiadała na telefony ani e-maile.
2. Mała firma należąca do mężczyzny, stanęła przed wyzwaniem związanym z ilością zamówień. Wspólnie stworzyliśmy strukturę wokół rezerwacji spotkań sprzedażowych z potencjalnymi klientami. W dniu poprzedzającym spotkanie, otrzymałem krótki e-mail z informacją, że właściciele nie chcą kontynuować współpracy. Nie miało to nic wspólnego ze mną (zgadzali się z moimi sugestiami), ale jeden z nich nabrał lęku na samą myśl o konieczności sprzedaży.
3. Właściciel firmy okazał się patologicznym hazardzistą. Grał i przegrywał pieniądze, które zarabiał, a także te, które pożyczył. Twierdził, że winę za jego problemy ponosi bank i przestał nawet odpowiadać na telefony klientów.
4. W czasie przeprowadzania skomplikowanych zmian w firmie zatrudniającej 45 pracowników, jej właściciel, 40-letni ojciec dwójki małych dzieci, miał atak serca. (Dziś ma się dobrze, a jego firma się rozwija).

Co się stanie, gdy proces się zakończy?

Nadal utrzymuję stały kontakt z niektórymi właścicielami firm, z którymi współpracowałem, między innymi właścicielem firmy, który miał zawał serca. Wydaje mi się najbardziej naturalną rzeczą na świecie, że interesujemy się problemami osób, z którymi byliśmy blisko i którym po-

możliśmy w trudnym momencie. Ale na dłuższą metę nie jest to opłacalne, częściowo dlatego, że kontakt może być zbyt sporadyczny, a po części dlatego, że Early Warning jest przeznaczone dla zagrożonych przedsiębiorstw.

Najlepiej byłoby, gdyby firmy, które przeszły proces reorganizacji, powołały zarząd lub radę doradczą, która będzie w stanie wspierać właściciela w dalszym rozwoju i wzroście.

Uwagi końcowe dotyczące kryzysu

Kryzys jest integralną częścią życia – zarówno firm jak i ludzi. Zmiana istniejącego stanu rzeczy i wprowadzanie nowych zasady gry są bolesne i ciężko je docenić. Przyjdą zapewne w niewygodnym czasie i mogą być niesprawiedliwe. Być może uda nam podjąć pewne środki ostrożności, ale jednym z pomysłów na wyjście z kryzysu powinno być rozwinięcie zdolności do tolerowania i radzenia sobie ze zmianami. Kryzys jest okazją do przeglądu działań i strategii oraz zastanowienia się czy nadal robimy to, co trzeba i czy robimy to dobrze? Co działało wczoraj? Czy będzie działać też jutro? Kryzys to dobra okazja, aby przyjrzeć się zmianom, które sprawią, że nasz biznes stanie się bardziej elastyczny, a my wzmocnimy przewagę nad konkurencją.

Ludzie, którzy przeszli kryzys osobisty, często mówią, w jaki sposób to doświadczenie uczyniło ich silniejszymi, lepszymi w ustalaniu priorytetów i dokonywaniu właściwych wyborów. Życiowe wyzwania zmieniają perspektywę, sprawiają, że niektóre problemy, które wydawały się beznadziejne, stają się mało istotne. Inną częstą obserwacją jest to, że dzięki kryzysowi związki z bliskimi na nowo odżywają i są bardziej doceniane. Kryzys skłania nas do poszukiwania tego, co jest w życiu ważne.

Wracając do historii, od której zacząłem. W ostatniej chwili, z pomocą interweniującego banku osiągnięto porozumienie między dwoma właścicielami, co spowodowało, że założyciel mógł odzyskać 100% udziałów w firmie. Osiągnięta cena i warunki były w przybliżeniu takie jak wynegocjowane za pomocą Early Warning cztery miesiące wcześniej. Ostatni wynik za 2016 rok pokazuje zysk w wysokości 400 000 DKK (ok. 220 000 zł) i dodatni kapitał netto w wysokości 1,5 miliona DKK (prawie 850 000 zł). Wciąż pracuje tam 16 pracowników.



Johnny Heinmann

Mentor Early Warning Denmark

Matka zarządu sukcesyjnego zniecierpliwiona, ale usatysfakcjonowana

„Dobrze, że mąż zmarł o 8:00 rano, a nie wieczorem” – wyznaje ze smutnym uśmiechem Zofia Drohomirecka, właścicielka sieci sklepów z kawą Pożegnanie z Afryką. Mogła być jedną z ofiar braku przepisów o sukcesji jednoosobowej działalności gospodarczej, ale dzięki zdecydowanemu działaniu i ciężkiej pracy uratowała firmę. To między innymi dzięki jej staraniom powstał projekt ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, który 20 marca 2018 r. wszedł pod obrady sejmiku.



Tylko te osoby, które przeżyły stratę życiowego partnera wiedzą z jakim wysiłkiem emocjonalnym musiało się wiązać dla Zofii Drohomireckiej załatwianie formalności związanych z przejęciem firmy dokładnie w dniu straty męża. Sama dopiero po dłuższym czasie dostrzegła, jak wiele kosztowało to pracy. Ta refleksja doprowadziła ją do postanowienia, że temat śmierci firmy w momencie śmierci właściciela trzeba nagłaśniać, bo przecież dotyczy on setek tysięcy osób prowadzących przedsiębiorstwa w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej. Jej historia i przeżycia związane z ratowaniem firmy w czasie, kiedy powinna – jak sama to nazywa

– „przeżywać żałobę po ludzku” jest jedną z pierwszych publicznie opowiedzianych. Stała się inspiracją dla wielu osób, które wcześniej w ogóle nie zastanawiały się nad planem B.

– *Dostrzegam swoją rolę w wywoływaniu tematu i czuję satysfakcję, wiedząc, że projekt ustawy o zarządzie sukcesyjnym trafił do sejmiku* – mówi Zofia Drohomirecka w rozmowie z Fundacją Firmy Rodzinne.

Prawdopodobnie dzięki jej staraniom udało się uratować kolejne firmy, a także – wyrzucić presję na stanowiących prawo, aby wreszcie zajęli się tym tematem. Zanim powstały odpowiednie przepisy, minęło jednak ponad siedem lat. Wszystko zaczęło się bowiem jesienią 2010 roku, kiedy mąż Pani Zofii zachorował na nowotwór.

– *W takiej sytuacji nikt nie myśli o firmie, tylko skupia się na ratowaniu chorego i wspieraniu go z całych sił* – wspomina właścicielka Pożegnania z Afryką.

Niestety nie udało się pokonać choroby. Mąż Pani Zofii zmarł po 3,5 miesiącach walki z nowotworem. To było 21 grudnia 2010 r., a data w tym przypadku miała istotne znaczenie.

– *Wiedziałam, że przepisy spadkowe są bardzo dobre i że jako spadkobiercy będziemy z synem zwolnieni z podatku. Ten obszar prawa oceniam bardzo pozytywnie i doceniam, że ustawodawcy pomyśleli o tym, że niewielu polskich przedsiębiorców trzyma w firmie pieniądze odłożone na opłacenie podatku spadkowego, przeważnie są one na bieżąco inwestowane* – relacjonuje Zofia Drohomirecka. – *Nie miałam natomiast świadomości, że nie można przejąć prowadzenia firmy, bo wraz z właścicielem umiera NIP. Wygasają też praktycznie wszystkie stosunki prawne. Dowiedziałam się tego zamykając działalność męża i dopiero wówczas dotarło do mnie, że samo przejęcie spadku nie wystarczy i praktycznie muszę założyć firmę na nowo* – mówi.

USTAWA O ZARZĄDZIE SUKCESYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM OSOBY FIZYCZNEJ

Prace nad przepisami regulującymi sytuację, w której umiera przedsiębiorca prowadzący we własnym imieniu działalność gospodarczą jako osoba fizyczna rozpoczęły się jesienią 2015 roku. Stało się to w efekcie warsztatu o wolności gospodarczej prowadzonego przez Fundację Firmy Rodzinne na Forum dla Wolności i Rozwoju.

Jednym z ekspertów i uczestników forum był Mariusz Haładyj z Ministerstwa Rozwoju (obecnie Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii), który podjął się wraz ze swoim zespołem pracy nad tą zmianą. Jak widać, z sukcesem. Dziękujemy!

Projekt ustawy liczy 286 stron, a na stronach Kancelarii Sejmu można odnaleźć go jako Druk nr 2293.

Można go również pobrać bezpośrednio pod adresem:

<http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/0/E92FE584749E0DD6C12582410036F249/%24File/2293.pdf>

Obecnie Ministerstwo pracuje nad zmianą, dzięki której przedsiębiorcy będą mogli uznawać za koszt uzyskania przychodów wartość pracy (netto) współpracującego z nim małżonka lub małoletnich dzieci. Zmiana ma objąć przedsiębiorców jednoosobowych i wspólników spółek osobowych.

Propozycja Ministerstwa jest umieszczona w projekcie ustawy o zmianie niektórych ustaw w celu wprowadzenia uproszczeń dla przedsiębiorców w prawie podatkowym i gospodarczym i dotyczy art. 23 ust. 1 pkt 10 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych.

Projekt był konsultowany m.in. w Ministerstwie Finansów, gdzie otrzymał akceptację. Teraz ocenia go Komisja Wspólna Rządu i Samorządu Terytorialnego.

Wszystkie dokumenty związane z projektem są dostępne na stronie:

<https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12303406>.



MINISTERSTWO
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
I TECHNOLOGII

Warto zwrócić uwagę, że taki stan rzeczy nadal obowiązuje i będzie tak dopóki Senat nie przegłosuje przyjęcia ustawy o zarządzie sukcesyjnym.

A zatem oprócz zamknięcia działalności męża, przed Panią Zofią był jeszcze zakup kas fiskalnych, co nawet przy kilku sztukach było poważną kwotą. Ale dodatkowo, poza samym zakupem, należało je jeszcze sfiskalizować najpóźniej do następnego dnia do momentu otwarcia punktów sprzedaży.

— *Niestety termin na zakup i fiskalizację kas był bardzo niekorzystny. Dziś mało kto pamięta, że od 2011 roku zaczęła obowiązywać 23-proc. stawka VAT i wszyscy dostawcy kas fiskalnych byli zajęci przeprogramowaniem urządzeń u ich klientów. Dzięki mojemu uporowi udało się jednak zorganizować te kasy. Gdybym tego nie zrobiła, to sprzedając z użyciem starych kas stałabym się przestępcą karno-skarbowym – przypomina zarządzająca siecią*

sklepów z kawą. — Teraz z uśmiechem, na spokojnie mogę powiedzieć: dobrze, że mąż zmarł o 8:00 rano, a nie wieczorem. Nie wiem, czy wówczas udałoby się przeprowadzić wszystkie czynności związane z przejmowaniem po nim firmy – ocenia.

Szczęściem w nieszczęściu było to, że Drohomireccy faktycznie prowadzili firmę wspólnie od 19 lat. Jak podkreśla Pani Zofia, taka sytuacja daje ogromną przewagę nad tymi, którzy stają się przedsiębiorcami „znienacka”, a wcześniej nie mieli w ogóle do czynienia z firmą, która trafia w ich ręce po śmierci krewnego przedsiębiorcy – zwykle rodzica lub właśnie współmałżonka, jak w przypadku państwa Drohomireckich.

Jak podkreśla założycielka Pożegnania z Afryką, w trakcie przejmowania firmy spotkała się z dużą życzliwością kontrahentów, czasem również tam, gdzie trudno było się jej spodziwiać.

— Jeden z dyrektorów banków, w których mieliśmy kredyty, przyznał, że jestem jedynym przypadkiem, o którym mu wiadomo, kiedy udało się firmę uratować w podobnej sytuacji – wspomina. Dodaje również, że mimo satysfakcji z tego osiągnięcia, miała poczucie, jak wiele osób pada ofiarą złego prawa w Polsce. — Przecież śmierć pracodawcy nie dotyczy tylko jego samego i jego rodziny, ale też pracowników, ich rodzin, a w ostateczności państwo również korzysta z funkcjonowania firmy i czerpie dochody z podatków płaconych przez przedsiębiorcę. Wszystkim powinno więc zależeć na tym, aby zapewnić ciągłość funkcjonowania firm – zauważa Zofia Drohomirecka. – Tym bardziej, że przecież nie wiąże się to z żadnymi dodatkowymi nakładami finansowymi ze strony państwa, a wręcz przeciwnie.

Postanowiła więc, że będzie jak najwięcej mówić o swojej sytuacji, żeby coś zmienić. Korzystała z każdej okazji, by przedstawiać problem przejmowania przedsiębiorstwa osoby fizycznej po śmierci właściciela.

— Doskonale pamiętam jedno spotkanie w klubie studentek Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w czasie którego dzieliłam się swoją historią i doświadczeniem. Wśród aktywnych słuchaczek była dziewczyna, której rodzice prowadzili firmę jako jednoosobową działalność gospodarczą ojca. Skontaktowała się ze mną później i opowiedziała, że po tym spotkaniu przekonała rodziców, żeby usiąść wspólnie całą rodziną i rozpisać plan B. Dzięki temu mamie i córkom udało się uratować firmę po tym, jak tata nieszczęśliwie zginął w wypadku samochodowym – opowiada Zofia Drohomirecka.

Jak mówi, gdyby instytucja zarządcy sukcesyjnego istniała, gdy jej firma przeżywała kłopoty po śmierci męża, z pewnością oszczędziłaby wiele nerwów i stresu. Zyskałaby też sporo czasu na poukładanie spraw i nie musiałaby tego robić w pośpiechu. Przyznaje oczywiście, że i tak trzeba się zainteresować sukcesją uprzednio i przynajmniej wyznaczyć zarządcę sukcesyjnego. Dobrze jest też go do tego przygotować. Ale nawet jeśli się tego nie robi, to nowe przepisy będą dawać chwilę, którą firma ma dużą szansę przetrwać „tocząc się siłą rozpędu”.

Firma Pożegnania z Afryką w dalszym ciągu funkcjonuje jako działalność gospodarcza osoby fizycznej – Zofii Drohomireckiej. Właścicielka sklepów przyznaje, że jest to bardzo wygodna forma prowadzenia przedsiębiorstwa. Teraz, gdy nowe, lepsze przepisy, są już u progu wejścia w życie, odpada jeden z największych, jeśli nie największy problem działalności jednoosobowej.

A trzeba pamiętać przy tym, że jest wiele korzyści tej formy prawnej. Nie bez przyczyny działa w Polsce prawie pół miliona przedsiębiorstw osób fizycznych, które zatrudniają pracowników. Uproszczona księgowość – a zatem i niższe koszty prowadzenia ksiąg, brak podwójnego opodatkowania dochodu jak w spółkach kapitałowych (np. sp. z o.o.), a także wyższa wiarygodność takich firm wobec kontrahentów, to zdaniem Zofii Drohomireckiej wystarczające zachęty, by pozostać przy tej formie prawnej

— Mam wśród dostawców za granicą praktycznie same firmy rodzinne i z ich punktu widzenia jestem dużo bardziej wiarygodnym odbiorcą aniżeli spółka. Nie twierdzę, że wszystkie spółki są zakładane przez oszustów, ale na pewno przedsiębiorcy będącemu osobą fizyczną, który odpowiada za zobowiązania własnym majątkiem, trudniej jest uciec bez płacenia swoim kontrahentom – zauważa Pani Zofia.

Z drugiej strony trzeba wiedzieć, że spółka kapitałowa w obecnej chwili jest dużo łatwiejsza do przekazania, zarówno w przypadku sukcesji zaplanowanej (żyjący nestor sprzedaje lub daruje swoje udziały sukcesorowi), jak i wymuszonej, związanej ze śmiercią nestora (formalnie – spadkodawcy; spadkobierca zostaje natomiast „sukcesorem znieścacka”).

Jednak niezależnie od formy prawnej, w jakiej prowadzona jest firma, trzeba mieć świadomość, że kiedyś sukcesja nastąpi – albo w sposób kontrolowany, przy obecności nestora, albo w sposób wymuszony – tak, jak miało to miejsce w przypadku Pożegnania z Afryką.

— Trzeba najzwyczajniej w świecie być przezornym, a z drugiej strony ciągle nagłaśniać temat i uświadamiać tych, którzy jeszcze nie zdają sobie sprawy z potencjalnych konsekwencji odejścia właściciela jednoosobowej firmy. Sami przedsiębiorcy muszą pamiętać, że nie są nieśmiertelni, a śmierć nie jest zarezerwowana tylko dla starych ludzi – podsumowuje Zofia Drohomirecka.



Konrad Bugiera

Członek Rady FFR,
niezależny doradca w dziedzinie
komunikacji biznesowej



Polskie firmy silne kobietami

Co trzeci przedstawiciel wyższej kadry kierowniczej w polskich firmach to kobieta. Niby do pełnego „fifty/fifty” jeszcze nam daleko, ale na tle innych państw to i tak rewelacyjny wynik. A w firmach rodzinnych kobiecego pierwiastka jest jeszcze więcej.

Naukowcy zajmujący się teorią zarządzania coraz częściej dowodzą, że nadmierna „jednolitość” nie sprzyja prowadzeniu biznesu – im bardziej ludzie w firmie się od siebie różnią, tym lepiej firma na tym wychodzi. Dotyczy to różnych kwestii – wieku, narodowości, języków oraz (a może przede wszystkim) płci. Zbyt duże natężenie mężczyzn na metr kwadratowy biura sprawia, że firma nie wykorzystuje w pełni swoich możliwości rynkowych. Jak wynika z niedawnego opracowania Peterson Institute for International Economics, firmy o wyższym wskaźniku równouprawnienia mają lepsze wyniki ekonomiczne i są lepiej zarządzane. Korzystają z większej ilości różnorodnych doświadczeń, przez co łatwiej unikają poważnych kryzysów.

Jak pod tym względem prezentują się polskie firmy? Najnowsze wyniki badania „Women in Business 2018” przeprowadzonego przez Grant Thornton jasno wskazują, że choć nadal większość najwyższych stanowisk w firmach zajmują mężczyźni, to Polki coraz skuteczniej walczą o pozycję w biznesie – 34 proc. wyższej kadry kierowniczej w polskich firmach stanowią kobiety. To jeden z najwyższych wyników ze wszystkich 38 krajów objętych badaniem. Wyprzedza nas tylko sześć państw – Filipiny, Tajlandia, Indonezja, Rosja, Litwa i Estonia. Najmniej chętni do zatrudniania kobiet na odpowiedzialnych stanowiskach są pracodawcy z Japonii (jedyne 7 proc. ogólnej liczby kadry kierowniczej stanowią przedstawicielki płci pięknej).

– Choć nadal większość najwyższych stanowisk w polskich firmach zajmują mężczyźni, to na tle świata i tak polski biznes wydaje się mocno sfeminizowany. Możemy być pod tym względem stawiani za wzór dla innych krajów. Kobieta w zarządzie to właściwie norma, tymczasem w Japonii – raczej rzadkość – komentuje Katarzyna Nowaczyk, dyrektor ds. potencjału ludzkiego w Grant Thornton.

Mama w pracy

Skąd bierze się tak dobry wynik Polski pod względem równości płci? Być może skuteczna okazuje się strategia stosowana przez większość polskich pracodawców, by ułatwiać kobietom robienie kariery (zwłaszcza umożliwiając im godzenie pracy z rolą matki), a nie sztucznymi parytetami i innymi regulacjami promować je na wyższe stanowiska. Według badania Grant Thornton, aż 80 proc. firm w Polsce deklaruje, że oferuje częściowe etaty jako formę walki z nierównym zatrudnieniem w swoich firmach, a 78 proc. umożliwia pracę w elastycznych godzinach. To jedno z najwyższych wyników ze wszystkich przebadanych państw.

Natomiast tylko nieliczni polscy pracodawcy – po 4 proc. – wprowadzają ilościowe parytety dla kobiet (np. jako udział kobiet w całym zatrudnieniu lub na kierowniczych stanowiskach) albo wiążą wysokość bonusów dla zarządu ze spełnieniem przez firmę określonych celów dotyczących równości płci. Polscy pracodawcy raczej więc „uprzętają” kobietom drogę do awansów, by ambitne i chętne do robienia kariery menedżerki mogły się realizować, niż je na tę drogę popychają twardymi regulacjami.

Rodzina ufa kobietom

Opisywane badania dotyczą ogółu polskich firm, niezależnie od ich charakteru i rodzaju własności. Jak na tym tle wypa-

dają polskie firmy rodzinne? Choć jeszcze nie doczekaliśmy się szczegółowego badania na ten temat, wydaje się, że – ze względu na naturę firm rodzinnych – mają one jeszcze wyższy udział kobiet w zarządach niż 34 proc. średnio dla wszystkich firm w Polsce. W życiu rodziny rola kobiet jest zwykle bardzo istotna, więc powinno się to przekładać również na dzielenie ról w firmie rodzinnej.

W rodzinie w mniejszym stopniu ludzie kierują się stereotypami odnośnie płci niż w czysto zawodowych relacjach na rynku pracy. Nestor, powierzając odpowiedzialne stanowisko w przedsiębiorstwie swojej córce, zna ją na tyle dobrze, że wie dokładnie, jakie są jej cechy charakteru i kompetencje. Nie musi opierać się na stereotypowych wyobrażeniach, jak dzieje się to często w przypadku rekrutowaniu pracowników przez korporacje. Dzięki temu kobietom w firmach rodzinnych łatwiej zdobyć zaufanie pozostałych członków zarządu czy rady nadzorczej.

O tym, że rodzinny biznes sprzyja kobietom, może świadczyć też fakt, że większość znanych polskich kobiet ze świata biznesu – np. panie prezes Irena Eris (dr Irena Eris), Solange Olszewsk (Solaris), Teresa Mokrysz (Mokate) czy Małgorzata Adamkiewicz (Grupa Adamed) – to przedstawicielki właśnie firm rodzinnych. Oby takich pozytywnych przykładów było jak najwięcej.

Piotr Drygas
Jacek Kowalczyk



Od 25 lat dbamy o zdrowie

MECENAS
FUNDACJI

W tym roku Centrum Medyczne ENEL MED obchodzi 25 lecie powstania firmy. W czerwcu 1993 r wraz z niewielką grupą współpracowników otwieraliśmy pierwszą klinikę stomatologiczną na warszawskim Zaciszu. Było to ogromne jak na tamte czasy przedsięwzięcie. W dedykowanym obiekcie o pow. 2000 m² powstało 10 nowoczesnych gabinetów oraz laboratorium z zaawansowanymi technologiami protetycznymi. Sukcesy kliniki stomatologicznej skłoniły nas do rozszerzenia oferty o świadczenia ogólnomedyczne.

„Kamienie milowe” w rozwoju naszej firmy to rozpoczęcie w roku 1998 realizacji systemu abonamentowej opieki medycznej dla firm, wejście w roku 2011 na Giełdę Papierów Wartościowych i rozpoczęcie w roku 2016 digitalizacji usług medycznych. Ponad 15 lat temu, jako pierwsza firma świadcząca usługi abonamentów medycznych, rozwinęliśmy tele-radiologię, która polega na zdalnym opisywaniu badań RTG, tomografii komputerowej i rezonansu magnetycznego. Aktualnie prężnie rozwijamy telemedycynę w zakresie zdalnego badania i diagnozowania pacjentów, to ogromny postęp na rynku opieki zdrowotnej.

Wdrożona w ubiegłym roku aplikacja na smartfony – ENEL-MED, pozwala bezpośrednio zapisać się na wizytę stacjonarną w naszych placówkach oraz na zdalną konsultację z lekarzami ponad 6 specjalizacji przez telefon, video lub czat. W aplikacji możemy zobaczyć ranking ocen lekarzy, przeglądać archiwalne wyniki badań czy zalecenia lekarskie. Po przyjeździe do przychodni pacjent może zarejestrować się w oddziale za pomocą ikony w aplikacji i zobaczyć numer gabinetu, w którym odbędzie się wizyta, bez konieczności podchodzenia do recepcji. Pacjenci poza systemem abonamentowym mogą wykupić konsultację przez aplikację płacąc kartą płatniczą.

ENEL-MED zgodnie z kryteriami międzynarodowej organizacji Family Business Network jest firmą rodzinną. Przewodniczącą Rady Nadzorczej jest moja żona Anna, która przez wiele lat zarządzała z powodzeniem obszarem stomatologii i przychodni. Vice Prezesem i zarazem Dyr. Zarządzającym jest starszy syn Jacek, Dyr. d/s Inwestycji i zakupów – młodszy syn Bartosz. W rękach rodziny pozostaje 66% akcji firmy, co daje możliwość utrzymania stabilności zarządczej.

Po 25 latach mojej aktywności zawodowej w firmie nastąpił czas na sukcesję. Jacek Rozwadowski od ponad dekady związany z ENEL-MED-em, zarządza operacyjnie firmą z dużym sukcesem. Oficjalne przekazanie stanowiska Prezesa Zarządu Jackowi Rozwadowskiemu zostanie dokonane w czasie uroczystości jubileuszowych w czerwcu 2018 r.



Adam Rozwadowski



Międzynarodowy Kongres Pokoleń Fundacji Firmy Rodzinne

4.10.18 Warszawa

Poznaj nas i zadbaj
o przyszłość swojej firmy!

Co się dzieje w naszych głowach?

Skąd się wzięło myślenie i czy nam się opłacało? Czy myślenie ma swoje granice? Kiedy nasz mózg nie daje rady, a kiedy działa znakomicie?

Na te i wiele innych pytań odpowiada kolejna książka Bogusława Janiszewskiego. Choć adresowana jest przede wszystkim do dzieci, polecamy ją każdemu, kto chciałby poznać bliżej najbardziej skomplikowany obiekt we wszechświecie – mózg.



Z przyjemnością przekazuję w Wasze ręce „Mózg”. Już trzecią w dorobku duetu autorskiego Janiszewski – Skorwider książkę objaśniającą młodym ludziom sprawy, o których dorośli raczej im nie mówią... bo często sami niewiele o nich wiedzą.

Pracując na tym tytulem, zakładaliśmy, że dla młodego czytelnika nie ma tematów trudnych. Potrzebuje on jedynie stosownej formy przekazu. Dlatego konsekwentnie trzymaliśmy się naszego stylu: niekiedy chropawego, zadziornego, wieloznacznego i zachęcającego do namysłu. Charakterystyczny język książki dopełniają wyjątkowe ilustracje autorstwa Maxa Skorwidera – dynamiczne, intrygujące, często prowokacyjne.

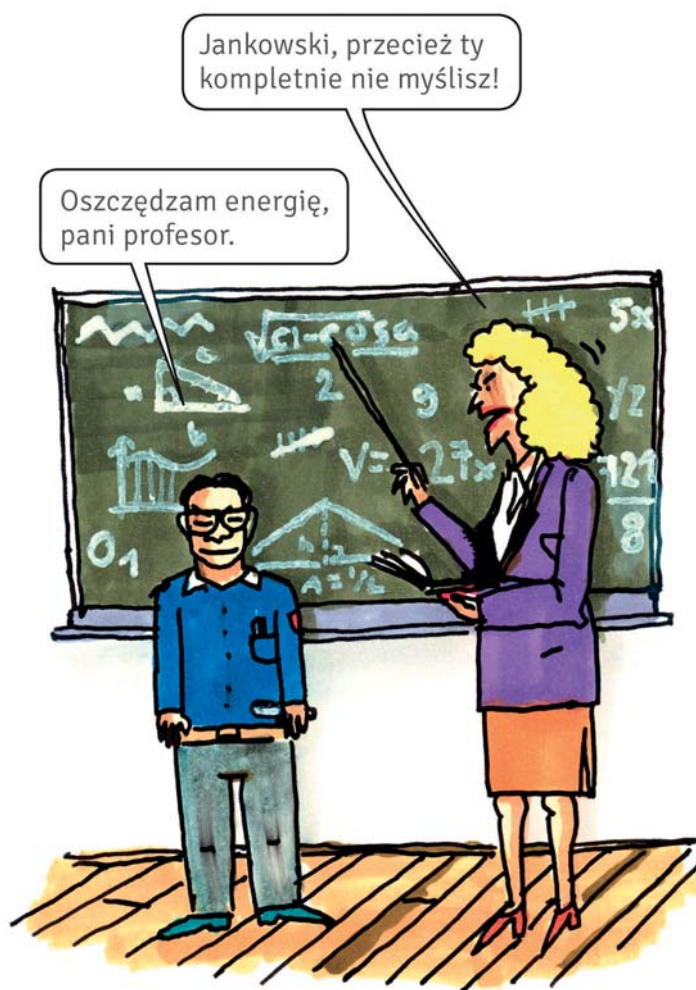
Lektura „Mózgu” wymaga skupienia i namysłu. Książka jest bowiem w swej istocie opowieścią o fenomenie ludzkiego myślenia – skąd się wzięło w naszych głowach, jak wpływa na nasze życie i dokąd może nas zaprowadzić.

Przyjemnej lektury!



Bogusław Janiszewski

CZY MYŚLENIE JEST MĘCZĄCE?





Oswajanie sukcesji z Majsterpołem

„Nie będziemy dzieci straszyć sukcesją” - tak Ewelina Pisarczyk podsumowała spotkanie zorganizowane przez zarządzaną przez nią firmę rodzinną Majsterpol we współpracy z Fundacją Firmy Rodzinne. Z opinii zebranych wśród uczestników tego wydarzenia można wysnuć podobny wniosek.

Mającą swoją siedzibę w Mieni koło Mińska Mazowieckiego firma Majsterpol jest własnością rodziny Kosińskich, która rozpoczęła już proces sukcesji. Drugie pokolenie, córka i syn, zasiadają w zarządzie, zajmują zarządcze stanowiska w strukturze organizacyjnej firmy, a także są mniejszościowymi udziałowcami. Taki jest stan na dzień dzisiejszy. Natomiast będzie ewoluował. Nad procesem czuwa profesjonalny doradca, z którym rodzina zaplanowała całość na 10 lat.

Młodzi nestorzy

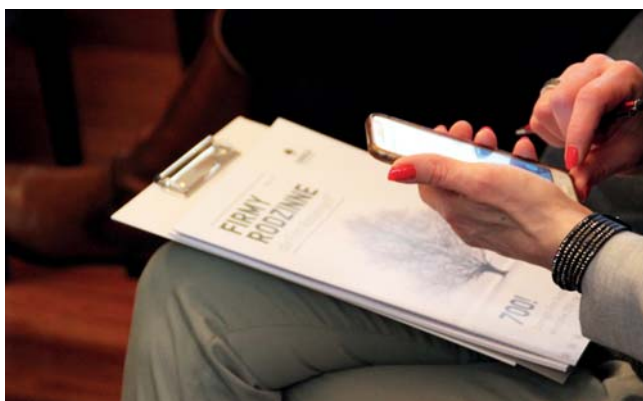
Sławomir i Renata Kosińscy są dość młodzi jak na nestorów. Wielu przedsiębiorców w ich wieku zostaje sukcesorami, a oni rozpoczęli już przekazywanie sterów w firmie swoim dzieciom: Mateuszowi i Ewelinie. To stwarza bardzo komfortową sytuację. Nestorzy spokojnie, stopniowo przygotowują się do emerytury, a sukcesorzy mogą jeszcze długo korzystać z wiedzy i doświadczenia rodziców, których cały czas mają „pod ręką”.

— *To jest dla mnie komfortowa sytuacja. Wiem co nas czeka* — mówi Sławomir Kosiński, obecnie prezes w firmie Majsterpol.

Poza stworzeniem przewidywalnej przyszłości i dostępności doświadczenia nestorów, „wczesna” sukcesja ma również inne korzyści.

— *Trzeba pamiętać, że proces dotyczy dwóch pokoleń. Sukcesja dała mi poczucie, że przynależę tutaj i ode mnie też coś zależy* — mówi Ewelina Pisarczyk, córka Renaty i Sławomira Kosińskich. Zajmuje obecnie stanowisko Dyrektora Generalnego i jest Członkiem Zarządu. — *Czuję, że rodzice uznali mnie i brata za pełnoprawnych członków, partnerów – osoby, z którymi można dyskutować i budować coś z założeniem wieloletniej perspektywy* — wyjaśnia, po czym dodaje z uśmiechem: — *Nie będziemy dzieci straszyć sukcesją.*

O korzyściach ze współobecności w firmie dwóch pokoleń mówi także Mika Osińska, współwłaścicielka firmy Super Power, jedna z uczestniczek spotkania. Wraz z mężem przekazali



zarządzanie firmą córce, a dla siebie znaleźli wąskie obszary specjalizacji, dzięki którym mogą pracować mniej i jednocześnie być w firmie na bieżąco, a „w razie czego” stanąć za dzieckiem.

— *Trzeba zaufać dzieciom i nie bać się. Spojrzeć na firmę z boku i postarać się znaleźć miejsce dla siebie, kiedy już całe zarządzanie przejdzie w ręce dziecka* — wyjaśnia założycielka firmy Super Power.

Pozwolić dzieciom działać

Podobną opinię wyraża Piotr Błażejewski, właściciel Starej Przędzalni:

— *Ważna jest edukacja pokolenia seniorów, że nie mamy mądrości i recepty na wszystko. Trzeba więc dopuścić do działania młodych ludzi. Nawet jeżeli będą popełniali błędy, to pod kontrolą. To musi funkcjonować na zasadzie symbiozy, wzajemnego zrozumienia, że firma też jest jak rodzina. A żeby w rodzinie była harmonia, to musi być też komunikacja, zresztą nie tylko międzypokoleniowa. Również między rodzeństwem, czy małżonkami dzieci* — wyjaśnia.

Jego zdaniem ważna jest również świadomość nieuchronności sukcesji. Każdy właściciel firmy rodzinnej, niezależnie powinien o tym pamiętać.

— *Gdy rozmawiam z moimi rówieśnikami i o tym mówię, oni otwierają szeroko oczy i odpowiadają, że przecież są zdrowi, mają siłę i nie muszą o tym myśleć. A co ze zdarzeniami losowymi, wypadkami?... — pyta retorycznie Błażejewski.*

Zresztą świadomość tę należy kształtować w obu pokoleniach. Jak przyznaje w rozmowie Piotr Błażejewski, on sam namawia znajome firmy rodzinne do zainteresowania się zagadnieniem sukcesji i jedną z uczestniczek spotkania w Masterpolu była sukcesorka, z którą wcześniej o tym rozmawiał.

Rozsądny pośpiech wskazany

Łukasz Świątkowski 5 lat temu dołączył do zespołu zarządzającego firmy Andra, założonej m.in. przez jego tatę. Pozostałymi założycielami są przyjaciele ojca ze szkoły, którzy w dalszym ciągu pracują w zarządzie firmy i mierzą się w tej chwili z tematem włączenia swoich sukcesorów do firmy. Rozważane są różne scenariusze, obejmujące z jednej strony ich aktywne zaangażowanie jako zarządzających, pracowników, lub – z drugiej strony – wyłącznie udziały w spółce.

Sam przyznaje, że zjawił się na spotkaniu, żeby znaleźć wskazówkę, od czego należy zacząć. Ma bowiem świadomość, że działa pod presją czasu. Zwraca również uwagę, że nie warto czekać z rozmowami o sukcesji.

— *W takich spotkaniach powinien brać udział każdy, kto jest przedsiębiorcą i kto już zadaje sobie pytanie o dalszy ciąg, mając świadomość, że mogą pojawić się w naszym życiu pewne ograniczenia zdolności do prowadzenia firmy* — mówi Łukasz Świątkowski. — *Dotyczy to również wszystkich przedsiębiorców, którzy już zbliżają się do 50-tki. Dla nich jest to najwyższa pora, by pomyśleć o sukcesji. Zaczynać myślenie o sukcesji w wieku 75 lat, jak miało to miejsce w przypadku współwłaścicieli mojej firmy, to zdecydowanie za późno. Ja już skończyłem 50 lat i wiem, że moje odejście z firmy musi nastąpić najpóźniej za 10 lat — dodaje prezes spółki Andra.*

Podjąć trudny temat

Czas potrzebny jest też na przeprowadzenie trudnych rozmów. Im więcej czasu, tym z większym dystansem można podejść do takich nieprzyjemnych tematów, jak śmierć najbliższych osób. Nie dość, że w grę wchodzi silne emocje, to dodatkową trudność sprawia kontekst firmowy, gdzie wszystko ma swoje formalne osadzenie w regułach prawnych i organizacyjnych obowiązujących w przedsiębiorstwie.

Jak mówi Łukasz Świątkowski, trzeba dać sobie sporo czasu na przepracowanie takich pytań, jak: „Tato/mamo, co my zrobimy, jak ty umrzesz?”. Z pewnością wiele wysiłku emocjonalnego pochłonie samo przygotowanie się do wypowiedzenia tych słów do osoby najbliższej, a co dopiero rozmowa na ten temat.

– Trzeba wziąć głęboki oddech i zapytać. A potem poczekać i zobaczyć, jak tata czy mama zareaguje – doradza Łukasz Świątkowski. – Może z początku się oburzyć, że w ogóle to sugerujemy – ostrzega.

Należy jednak pamiętać, że firma i sukcesja to wspólna sprawa obu pokoleń, więc trzeba objąć rozmowami wszystkie obszary, również te niewygodne.

Żeby tylko dzieci chcieli

Firma Majsterpol i rodzina Kosińskich wydaje się być pod każdym względem w komfortowej sytuacji. Wszyscy są relatywnie młodzi, razem pracują i mogą uczyć się od siebie nawzajem. Dzieci od początku kariery pracują u boku rodziców, a przy tym wnoszą nowe spojrzenie do biznesu.

Jednak nie każdy jest w tak dobrej sytuacji. Jak sugeruje w rozmowie z Fundacją Firmy Rodzinne Mika Osińska, spotkania takie, jak to zorganizowane przez Majsterpol powinny przyciągać właścicieli firm rodzinnych, którzy zbliżają się do wieku emerytalnego i nie bardzo wiedzą jak dalej postępować. Szczególnie dotyczy to przedsiębiorców, których dzieci nie są specjalnie zainteresowane firmą albo stawiają warunki i do tych warunków trzeba się jakoś odnieść.

Oby rodzice dojrzelili

Z drugiej strony medalu są natomiast tacy przedsiębiorcy, o jakich mówi w rozmowie z Fundacją Piotr Błażejewski.

Mimo swego wieku, uważają się za silnych i wiecznie zdolnych do prowadzenia firmy. Takimi historiami również podzielili się uczestnicy spotkania w Majsterpol. Często były to trudne wyznania.

– Jestem zaskoczona, tym jak mocno zaczęliśmy – zauważa Ewelina Pisarczyk. – Wszyscy podzielili się swoimi najbardziej osobistymi, nawet trudnymi historiami, praktycznie w piętnaście minut po poznaniu. Przywitaliśmy się, rozpoczęliśmy i przy przedstawieniu się uczestnicy opowiedzieli o takich rzeczach, jakich w ogóle nie spodziewałam się usłyszeć. Czuję, że wiele dziś dostałam – przyznaje Ewelina Pisarczyk.

– Zachęcam do organizacji takich spotkań, żeby przedsiębiorcy prowadzący firmy rodzinne mieli okazję do opowiadania o swoich przypadkach i dzielenia się spostrzeżeniami. Dla mnie było to bardzo ciekawe i pouczające – podsumowuje Renata Kosińska.

Rozmowy z wszystkimi osobami, których wypowiedzi zostały wykorzystane w tym artykule są do obejrzenia w całości na kanale YouTube Fundacji.



Konrad Bugiera

Członek Rady FFR,
niezależny doradca w dziedzinie
komunikacji biznesowej



Firma FAKRO powstała w 1991 roku jako spółka prywatna, oparta w stu procentach na polskim kapitale. W ciągu 26 lat z rodzinnego zakładu rozwinęła się w międzynarodową korporację. Dziś zajmuje pozycję wicelidera na światowym rynku okien dachowych. W dużej mierze sukces FAKRO to zasługa niezwykle kreatywnego zespołu pracowników. Można powiedzieć, że innowacyjność to nasz kod DNA, a pasja tworzenia towarzyszy nam w codziennej pracy.

Do dalszego działania i rozwoju motywuje nas rynek. Każda opinia to dla nas cenna informacja, która pozwala nam wdrażać innowacyjne rozwiązania i spełniać, a nawet wyprzedzać oczekiwania naszych klientów. Spotkania z klientami pozwalają nam ładować przysłowiowe baterie. Doskonałą okazją ku temu jest uczestnictwo w krajowych i zagranicznych targach. Analizując rynek, stworzyliśmy ofertę, która zaspokaja kompleksowe potrzeby klientów w stolarce budowlanej. Rozwijamy także linię produktów pod marką FAKRO INNOVIEW. To komplet produktów połączonych jednym wzornictwem, stylistyką i technologią. Tę innowacyjną linię, której prekursorem na rynku branżowym jest FAKRO, tworzą: okna dachowe, aluminiowo-drewniane okna pionowe, markizy do okien pionowych, drzwi zewnętrzne oraz bramy garażowe. Wdrożyliśmy także antysmogowe i antyalergiczne produkty marki cleanAir. Dzięki filtrującym ramkom oraz markizom możemy zapewnić sobie i swoim bliskim ochronę przed zanieczyszczeniami przez cały rok. 2018 rok rozpoczęliśmy od realizacji projektu FAKRO smartHome. To zaawansowane technologiczne rozwiązanie umożliwiające stworzenie inteligentnego domu,

w którym produkty firmy sterowane są za pomocą pilota lub poprzez aplikację ze smartfona. Dzięki FAKRO smartHome możemy tworzyć i programować własne scenariusze działania inteligentnego domu, zapewniające nam bezpieczeństwo i komfort mieszkania. Firma FAKRO, oprócz starań o zapewnienie wysokiej jakości produkcji i rozwój rynków zbytu, bardzo dużą wagę przykładają do rozwoju gospodarczego naszego kraju. W tym celu, przez prezesa firmy FAKRO Ryszarda Floraka, powołana została Fundacja Pomyśl o Przyszłości, której celem jest budowanie kapitału społecznego oraz propagowanie wiedzy na temat gospodarki i mechanizmów wolnorynkowych.



Bożena Damasiewicz

dyrektor

Biura Zarządu FAKRO

RODO dotyczy i Ciebie – to pewne. Ale jak się za to zabrać?

Kiedy ostatnio odebraliście telefon od telemarketera z nieznanej firmy? Setki tysięcy, jeśli nie miliony osób w Polsce i całej Europie każdego dnia odbierają nieproszone telefony i maile. RODO ma sprawić, że nasze dane nie będą nadużywane i będą bezpieczniejsze niż do tej pory.

Choć prawdopodobnie każdy przedsiębiorca w Polsce słyszał lub czytał już o RODO, możliwe, że nie wszyscy wiedzą co to takiego. Niezwykle popularny w ostatnich miesiącach skrót

ma rozwinięcie: „Rozporządzenie ogólne o Ochronie Danych Osobowych”. Czasem można spotkać oznaczający to samo angielski skrót GDPR (General Data Protection Regulation).

Oprócz tego, że miliony, a przynajmniej setki tysięcy osób w Polsce i w Europie jest zasypywanych niezamówionymi informacjami, w minionym roku kilkadziesiąt milionów osób mogło paść ofiarą następstw wycieków danych. Te najgłośniejsze dotyczą zwykle Stanów Zjednoczonych, ale nie oznacza to, że Europa jest wolna od ataków hakerskich. Przeciwnie.

Według raportu firmy PwC pt. „Ochrona biznesu w cyfrowej transformacji” wśród średnich i dużych firm działających na terenie Polski aż 96% odnotowało w ciągu roku ponad 50 incydentów naruszających bezpieczeństwo informacji lub systemów IT. Większość z nich pewnie nie ma takiej skali jak wyciek z Ubera zawierający dane z 57 mln kont użytkowników, co nie wyklucza, że ich skutki nie mogą być dotkliwe.

Jeśli uświadomimy sobie, że dane w firmie to nie tylko dane klientów, ale również dostawców, pracowników i współpracowników, to szybko dojdziemy do przekonania, że RODO dotyczy praktycznie wszystkich prowadzących działalność gospodarczą i przetwarzających dane osobowe.

Każdy przetwarza dane

Nie przetwarzacie danych? Tak się wam tylko wydaje. Nawet w bardzo skrajnym przypadku freelancera, prowadzącego jednoosobową działalność gospodarczą, bez zatrudniania pracowników czy podwykonawców, nie obejdzie się bez dostosowania do RODO. Jeśli tylko podpisuje umowy lub wystawia faktury – znajdują się w nich dane osobowe. Jeśli główna działalność polega na operacjach przetwarzania danych bądź na przetwarzaniu na dużą skalę, podlega ustawie.

Co to znaczy „przetwarza”? Definicja jest bardzo pojemna. Obejmuje takie czynności w odniesieniu do danych, jak: zbieranie, utrwalanie, organizowanie, porządkowanie, przechowywanie, adaptowanie, modyfikowanie, pobieranie, przeglądanie, wykorzystywanie, przysyłanie, rozpowszechnianie, łączenie, dopasowywanie.

Jak widać – trudno jest się uchować przed RODO. Każdy przedsiębiorca wykonuje przynajmniej jedną czynność z tego katalogu. A to oznacza, że trzeba się do RODO dostosować.

Przecież nie robię nic złego

Nawet jeśli macie jak najlepsze intencje i przez myśl by wam nie przeszło, żeby nadużywać zgromadzonych w firmie danych (nadużywać, czyli używać w szerszym zakresie niż przewidziano to w udzielonej zgodzie), to już nie możecie mieć 100-procentowej pewności co do intencji waszych pracowników, kontrahentów, dostawców i innych podmiotów, które mogłyby mieć kontakt z danymi. Nie możecie też mieć 100-proc. pewności, że ktoś akurat nie próbuje włamać się do waszego firmowego systemu i wykraść zgromadzonych tam danych.

RODO jest zatem po to, żeby nikt nie nadużywał danych w działalności, ale też nie narażał ich na ryzyko przejścia przez podmioty trzecie, które mogłyby wykorzystać je w sposób nieuprawniony lub – co gorsza – w sposób związany z działalnością przestępczą.

Stąd też potencjalne duże kary, które mogą być nakładane na firmy, które nie dostosują się do wymagań rozporządzenia.

Już dłużej nie czekaj

RODO zacznie obowiązywać 25 maja 2018 r. Czasu zostało więc niewiele i jeśli do tej pory jeszcze nie zabraliście się za prowadzenie zmian, które dostosują Waszą firmę do wymagań RODO, to trzeba przyspieszyć.

Z pewnością trzeba podjąć konkretne kroki. Sugerujemy zacząć od tych trzech:

1. Przeczytaj jakikolwiek poradnik o RODO

Zanim zabierzecie się za wdrażanie polityk i procedur, które będą zgodne z RODO, trzeba wiedzieć dokładnie co to jest. Zdecydowanie nie polecamy zaczynać od czytania samego rozporządzenia. Liczy ono 88 stron litego tekstu prawniczego. Z pewnością nie jest to lektura na wieczór do herbatki albo do poduszki. Nie da się tego przeczytać w jeden dzień, a co dopiero zrozumieć i przyswoić.

2. Idź na szkolenie z RODO – przynajmniej jedno

Po przeczytaniu poradnika, przed czytaniem samego rozporządzenia warto skorzystać ze szkolenia prowadzonego przez specjalistów. Obecnie jest sporo konferencji i szkoleń związanych z RODO. Są wydarzenia ogólne i branżowe. Ogólne z pewnością pozwoli lepiej rozeznac się w temacie (w perspektywie lektury treści rozporządzenia) i sformułować konkretne pytania dotyczące praktycznych aspektów wprowadzania RODO w danej firmie.

Czasem trzeba wiedzę rozszerzyć o zagadnienia ściśle branżowe. Sprzedaż, marketing, HR – to te komórki w firmie, które w oczywisty sposób mają najwięcej do czynienia z danymi. Ale każda firma jest inna i warto przeanalizować jakiego rodzaju dane i w jaki sposób są przetwarzane i pod tym kątem dobierać szkolenia.

3. Oceń czy masz szansę wprowadzić wszystkie niezbędne zmiany w terminie

Czas pędzi nieubłaganie. Maj już za nieco ponad miesiąc. Mając rozeznanie w temacie, musicie oszacować ile dokumentów i w jakiej objętości trzeba będzie przygotować. Jakie zmiany techniczne i / lub technologiczne trzeba będzie wprowadzić w firmie? W końcu – jakie zmiany personalne trzeba będzie przeprowadzić.

4. Proś o pomoc

Czasem szkoda czasu na wyważanie otwartych drzwi. Lepiej zapytać specjalistów, jak je otworzyć. Może się okazać, że wystarczy nacisnąć klamkę. Wobec presji czasowej dobrze jest powierzyć niektóre czynności podmiotom zajmującym się profesjonalnie kwestią bezpieczeństwa danych. Do przygotowania będzie na pewno polityka bezpieczeństwa danych osobowych (PBDO), w sporządzeniu której może pomóc kancelaria prawna. Co do zabezpieczeń systemów informatycznych, warto poszukać wyspecjalizowanych firm z branży konsultingu IT. Można również skorzystać z pomocy współdziałających ze sobą kancelarii i informatyków, którzy wspólnie mogą poprowadzić Twoją firmę przez meandry RODO.

Jeśli będziemy zbyt długo zastanawiać się, zamiast działać, istnieje ogromne ryzyko, że nie wyrobimy się w terminie ze wszystkimi koniecznymi zmianami.

Materiał powstał we współpracy z kancelarią Błażejowska, Nowakowski Radcowie Prawni, Spółka Partnerska, NBLegal.pl

Na blogu Fundacji Firmy Rodzinne pojawiają się kolejne, bardziej szczegółowe porady związane z dostosowaniem firm rodzinnych do wejścia RODO. Zapraszamy.



Konrad Bugiera

*Członek Rady FFR,
niezależny doradca w dziedzinie
komunikacji biznesowej*

Zachęcamy do dialogu z pracownikami

MECENAS
FUNDACJI

Firma rodzinna GoWork.pl powstała w 1990 roku. Założyli ją nasi rodzice – Ewa i Andrzej Kosieradzcy, a w 2005 dołączyliśmy mój brat i ja. Początkowo podstawową działalnością firmy była rekrutacja do pracy w hotelach na Cyprze, później rozszerzyli ją o kursy językowe, a następnie o kolejne, m.in.: programistyczne, księgowe, krawieckie. Do dziś przeszkolili ponad 65 tys. osób.

Zgodnie z badaniami Megapanel PBI/Gemius zajmujący się pośrednictwem pracy serwis GoWork.pl odwiedza blisko 2,5 mln osób miesięcznie. Dziś bowiem GoWork.pl nie jest najbardziej znany z pośrednictwa pracy czy szkoleń, ale ze strony z opiniami o pracodawcach, która powstała w 2006 roku jako dodatek, a obecnie zgromadziła już ponad 3 mln opinii o ok.100 tys. firm działających w Polsce.

Wiele firm czytając opinie na swój temat na GoWork.pl rozpoczęło dialog z pracownikami. Wierzmy, że pracodawcy usiedli z nimi do stołu i porozmawiali, wspólnie zastanawiając się co mogą zrobić dla poprawy funkcjonowania firmy. Mamy przekonanie, że wątki, w których użytkownicy dzielą się swoimi spostrzeżeniami na temat marki są nieocenionym źródłem wiedzy dla potencjalnych kandydatów. To także bardzo istotna przestrzeń z punktu widzenia samych pracodawców. Uważne śledzenie pojawiających się wpisów może okazać się cenną wskazówką. Wiedząc czego oczekują pracownicy oraz jaki jest ich poziom satysfakcji można skuteczniej prowadzić działania *employer brandingowe*.

Sami wdrażamy wiele praktyk pro pracowniczych wewnątrz firmy, takich jak: wspólne śniadania, dzień owoców, turnieje bilardowe, karaoke po pracy czy celebrowanie osiągniętych sukcesów. Staramy się tworzyć rodzinną, otwartą, skierowaną w stronę pracownika organizację. Pamiętajmy, że spędzamy w pracy ok. 8 godzin dziennie i gdy atmosfera w firmie jest zła, jeśli pracownik wchodząc do firmy czuje stres, napięcie czy zniechęcenie, ciężko mu jest wytrzymać w organizacji. Ostatecznie zawsze odbije się to na klientach i w efekcie końcowym na wynikach firmy. Ważne jest żeby ludzie po prostu lubili się w pracy. To nasza misja, którą chcemy przekazać także naszym klientom.



Adam Kosieradzki

Prezes GoWork.pl



Firmy rodzinne rozgościły się na polskiej giełdzie

Już co piąta spółka notowana na GPW to przedsiębiorstwo zarządzane przez rodzinę. Szukają tam nie tylko kapitału, ale też traktują ją jako bezpieczny sposób na sukcesję biznesu.

Firmy rodzinne to coraz ważniejszy segment polskiej gospodarki – mają coraz większy udział w PKB, coraz więcej eksportują oraz tworzą nowe miejsca pracy. Nic więc dziwnego, że z każdym rokiem rośnie także ich znaczenie na polskim rynku kapitałowym. Jak pokazuje raport firmy Grant Thornton „Rodzinny biznes na Giełdzie”, na koniec 2016 r. na GPW notowanych było łącznie 176 spółek, które spełniały przynajmniej jedną z czterech definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Spośród nich 82 to spółki notowane na Głównym Rynku GPW, a 94 – na rynku NewConnect. Oznacza to, że już co piąta spółka na warszawskiej giełdzie to firma rodzinna.

Spółki rodzinne coraz chętniej korzystają z możliwości, jakie daje im rynek publiczny. W latach 2012-2016, akcje poprzez GPW wyemitowało 77 spółek rodzinnych, które pozyskały w ten sposób 950 mln zł kapitału na rozwój. Oznacza to, że co czwarty debiut na GPW we wspomnianych pięciu latach był przeprowadzony przez firmę rodzinną (łącznie odbyło się 307 debiutów), a dodatkowo 22 spółki rodzinne wyemitowały na Catalyst obligacje korporacyjne o łącznej wartości ok. 2 mld zł.

Dynamiczni i godni zaufania

Giełdowe spółki rodzinne to przedsiębiorstwa o dużej dynamice rozwoju. W latach 2012-2016 przychody spółek rodzinnych notowanych na Głównym Rynku GPW wzrosły o 51,6 proc., a w tym samym czasie przychody pozostałych firm spadły o 6,9 proc. Dynamicznie rośnie również kapitalizacja firm rodzinnych na GPW. Na Głównym Rynku na koniec 2016 r. wyniosła ona 33,5 mld zł, co przekłada się na średni roczny wzrost na poziomie 26 proc. W przypadku pozostałych (nierodzinnych) wartość ta przekroczyła 327 mld zł, co dało średni roczny wzrost o 5,7proc. To sugeruje, że rodzinny charakter firm sprawia, że są one bardziej odporne na zwirowania koniunktury i dzięki temu w długim okresie szybciej się rozwijają niż firmy nierodzinne.

Właśnie dlatego firmy rodzinne są uznawane przez inwestorów za bezpieczną formę lokowania kapitału. Wiedzą oni, że w rodzinnym biznesie panuje zwykle spokój – nie targają nim tak często zawirowania właścicielskie i spory w zarządzie. Firmy rodzinne mają stabilną strukturę właścicielską, a wła-

dze przekazywane są w niej z pokolenia na pokolenie, natomiast inwestycje podejmuje się tu z myślą o długim okresie, a nie doraźnych wynikach. Dzięki temu firmy rodzinne dostają na GPW dodatkową „premię” od inwestorów. Z raportu Grant Thornton wynika, że stopa zwrotu Indeksu Spółek Rodzinnych (nazwanego na potrzeby raportu „WIG-Rodzinne”) wyniosła w latach 2012-2016 blisko 32proc., choć w tym samym czasie WIG20 spadł o 16 proc.

Firmy rodzinne mają za priorytet zachowanie dziedzictwa wcześniejszych pokoleń, zarządy takich spółek będą zatem podejmować znacznie mniej ryzykowne decyzje, odpuszczając część okazji rynkowych. W obliczu załamania koniunktury okazuje się to zbawienne dla wartości przedsiębiorstw – tłumaczy Dariusz Bednarski, Partner Zarządzający w Grant Thornton.

Giełda sposobem na sukcesję

Popularność GPW wśród polskich firm rodzinnych będzie w najbliższych latach rosła, ponieważ coraz więcej przedsiębiorców w Polsce dochodzi do wieku emerytalnego i będą oni szukali sposobów na opuszczenie firmy. Giełda jest jedną z dogodnych dróg łagodnego i bezpiecznego oddania firmy nowym liderom.

Obecność spółki na rynku akcji umożliwia na przykład właścicielowi, który nie ma jeszcze dzieci wystarczająco przygotowanych do objęcia po nim firmy, rozpoczęcie procesu bezpiecznego wyjścia z biznesu. Dzięki giełdzie może on

wprowadzić do firmy nowy podmiot, który dzięki zaangażowaniu profesjonalnych menedżerów przejmie część odpowiedzialności za bieżące zarządzanie firmą. Nestor jest w stanie utrzymać w rękach rodziny udziały w firmie, a jednocześnie w naturalny sposób chować się w cień lub zyskuje czas, by przygotować następne pokolenie do objęcia z powrotem przywództwa w firmie.

Ponadto, giełda pozwala na obiektywną wycenę wartości firmy, dzięki czemu ogranicza ryzyko sporu między członkami rodziny o podział majątku. Nawet jeśli upubliczniony został tylko niewielki pakiet akcji, rynek jest w stanie zweryfikować pełną wartość przedsiębiorstwa.

Warto przy tym zaznaczyć, że wprowadzając akcje spółki na giełdę, właściciel i jego następcy nie muszą oddawać kontroli nad firmą. W każdym momencie mogą jednak akcje upłynnić w jednej dużej transakcji lub rozłożyć proces wychodzenia z biznesu na lata. Jeśli natomiast rodzina chciałaby z powrotem zwiększyć swoje zaangażowanie w spółce – może odkupić od inwestorów sprzedane wcześniej akcje.

Jacek Kowalczyk



Firma rodzinna to duże wyzwanie

MECENAS
FUNDACJI

O prowadzeniu firmy rodzinnej rozmawiamy z założycielką i współwłaścicielką firmy Kotrak S.A., a jednocześnie Mentorem projektu Early Warning Europe, Ireną Kurdziel.

Fundacja Firmy Rodzinne: Firma Kotrak powstała w 1991 roku. Co było impulsem do założenia własnej działalności gospodarczej i jak wyglądały początki?

Irena Kurdziel.: Impulsem do podjęcia działalności na własny rachunek było wyzwolenie się z pracy etatowej. Nie wiedziałam dokładnie, jaki obiorę profil działania, ale byłam pewna, że chcę się realizować we własnej firmie. Z biegiem czasu zdobywałam coraz więcej doświadczeń i rozwijałam firmę, zarówno pod względem szerszego wachlarza oferowanych usług, jak i otwierania nowych oddziałów. Jeśli występowały jakieś przeciwności, to tylko mobilizowały mnie one do działania i dynamicznego zmieniania planów tak, żeby kłopotliwe sytuacje się nie powtórzyły.

FFR: Dlaczego warto w prowadzenie firmy zaangażować swoją rodzinę?

I.K.: Firma rodzinna to duże wyzwanie, ale też sposób na realizowanie rozwoju firmy według ustalonych kierunków oraz na łatwiejsze przetrwanie trudnych okresów. Firma rodzinna jest również dobrym gwarantem jakości – nikt nie pozwoli sobie na firmowanie złych rzeczy swoim imieniem i nazwiskiem. Najważniejszy jest dla mnie w życiu szacunek do tego, co robię. Każde zadanie wykonuję z największą starannością i uczciwością.

Dodatkowo, w firmie rodzinnej zawsze mogę liczyć na męża, córkę i zięcia. Jest to dla mnie bardzo duże wsparcie. Ponadto wśród załogi jest wielu pracowników, na których zawsze mogę polegać, w każdej sytuacji.

FFR: A w jaki sposób radzić sobie z trudnościami? Często to właśnie z rodziną najtrudniej nam się porozumieć.

I.K.: Rodzinny biznes odnosi sukces tylko wtedy, gdy jest zgoda i zrozumienie w rodzinie. Żadne waśnie rodzinne nie mogą i pod żadnym pozorem nie powinny być przenoszone na teren firmy. Ważne jest, by dążyć do absolutnego ograniczenia rozmów o firmie w domu. Pamiętajmy, że praca ma być przyjemnością, a nie przykrym obowiązkiem.

Zwróćmy również uwagę na temat sukcesji i przekazywania firmy młodszemu pokoleniu w taki sposób, który pozwoli na kontynuację działalności. Nasza firma jest już po przeprowadzonej sukcesji, w tej chwili wspaniale zarządzają nią zięć i córka.



Warto zadbać także o równowagę w naszym życiu i znaleźć swój sposób na spędzanie wolnego czasu. Moją pasją są podróże w dobrym towarzystwie. Taki przerwany daje dużo energii do dalszych działań!

Dziękujemy za rozmowę!

Zespół Fundacji Firmy Rodzinne

W kontakcie ze sobą czyli z kim? – rozmowa z Marcinem Fabjańskim

Marzanna Maciejewska: Czy zawsze chciałeś zostać filozofem?

Marcin Fabjański: Mniej więcej od 16-17 roku życia, czyli kiedy w liceum po raz pierwszy zetknąłem się z pismami niejakiego Fryderyka Nietzschego, ta myśl jakoś we mnie zakiełkowała. Potem, pod koniec liceum, miałem właściwie do wyboru trzy kierunki, które mnie jakoś interesowały: poloni-

stykę, bo chciałem zostać słynnym pisarzem, psychologię, bo chciałem zostać człowiekiem z niebywałym wglądem w dusze innych ludzi, i filozofia, bo... Fryderyk Nietzsche. Ostatecznie zdecydowałem się na filozofię, bo zakochałem się w pismach tego faceta.



M.M.: Co takiego było w jego twórczości, co było dla Ciebie tak pociągające?

M.F.: Nietzsche pisze bardzo szybko, ostro, aforystycznie, trudno zrekonstruować jego całą myśl, nawet jego biografie tego nie potrafią, ale te krótkie, takie żądłące sentencje Nietzschego trafiają i wywołują pewien psychofizyczny efekt. I ten efekt, prawdopodobnie tak jak każdy inny narkotyk, dawał mi pewien haj. Poza tym, to że znałem twórczość Nietzschego przydawała mi się wtedy przy uwodzeniu kobiet, ale to była jednak jego wtórna funkcja. Pierwsza była taka, że jak go czytałem, to czułem rodzaj niebywale przyjemnej ekscytacji intelektualnej.

M.M.: Czyli intelektualna przyjemność zmieniła się w decyzję, aby studiować filozofię?

M.F.: Tak, i okazało się to dobrym wyborem. Przede wszystkim dlatego, że spotkałem na tych studiach różnych, bardzo oryginalnych ludzi, mówię tutaj bardziej o studentach, niż o wykładowcach. Drugim, ważnym dla mnie autorem, którego odkryłem jeszcze w liceum, a potem zgłębiałem na studiach, był Philip Kapleau. To była wtedy chyba jedyna buddyjska książka w Polsce: „Trzy Filary Zen” i ona też była dla mnie niebywale inspirująca, bo pierwszy raz pokazała mi, że istnieje coś takiego jak przebudzony umysł. W ogóle, zaszczepiła

we mnie tę koncepcję, że ten umysł codzienny, pełen trosk, zmartwień, takiej mgły myślowej, nie jest jedynym możliwym stanem. I że przynajmniej w teorii istnieje pewien inny stan, i natychmiast ta opcja, ta możliwość, zadziałała na mnie jak silny atraktor. A u Philipa Kapleau natknąłem się na opisy ludzi, którzy doświadczali tego, co się nazywa przebudzeniem w buddyzmie i absolutnie mnie to porwało. Na tamtym etapie jeszcze nie zaangażowałem się w medytację buddyjską, to przyszło później, na drugim roku studiów.

Najpierw trafiłem na medytację tybetańską i okazało się, że to w ogóle nie jest mój styl. Tam jest to zorganizowane tak, że jest guru i jest uczeń oraz pracuje się tam dużo z wizualizacjami, a to mi nie służyło, uznawałem, że to odwodzi od kontaktu z rzeczywistością. Pojechałem stopem do Francji, do buddyjskiego ośrodka Plum Village, założonego przez buddyjskiego mnicha Thich Nhat Hanha i spotkałem tam nauczyciela vipassany. I od razu poczułem, że ta ścieżka szalenie mi odpowiada, bo nie ma w niej mantr i wizualizacji, tylko niezwykle precyzyjna introspekcja.

M.M.: Powiedziałeś „szybko uznałem, że to nie moja ścieżka”. To jest pytanie do tamtego momentu w Twoim życiu, ale jest to też pytanie ogólne: po czym poznajesz, że coś jest twoją ścieżką albo nią nie jest?

M.F.: Człowiek rośnie i powoli, powoli zaczyna sobie uświadamiać jakie ma preferencje. Moją preferencją jest kontakt z naturą, wszystko co jest wzorcem naturalnym, a nie sztucznym. Moją ścieżką jest też pewien rodzaj racjonalności i logiki. Dlatego czułem w sobie bunt, gdy nauczyciel kazał mi wizualizować Buddę, który jest przepasany szatą z bawełny z Benares, bo to w ogóle nie mieściło się w moim modelu racjonalności. Dlaczego z Benares a nie np. z Bangladeszu? Może źle trafiłem, ale gdy proszono mnie abym różne rzeczy robił mechanicznie, wiele tych próśb kwestionowałem. Często poznawałem więc swoją drogę poprzez bunt.

M.M.: A dziś – czy masz jakiś swój rodzaj filozofii?

M.F.: Nie swoją własną w sensie całkowitej oryginalności, bo coś takiego chyba w ogóle nie jest możliwe, ale mam swoje preferencje, mam swój kierunek, który przekłada się bardzo wyraźnie na styl życia, który prowadzę w głąszy, a którego częścią jest Szkoła Filozofii w Apeninach, którą prowadzę, ale mam też poczucie pewnej klarowności, w którą stronę mam pójść, choć staram się też nie zamykać na inne możliwości. Mogę sobie wyobrazić, że gdybym podczas spaceru apenińskimi ścieżkami spotkał wyłaniającego się zza skały porównującego mistrza tybetańskiego, pewnie wiele mógłbym się od niego nauczyć, nie zamykam się na coś tylko dlatego, że przynależy do innej tradycji. Co ciekawe, katolicyzm, który wydawał mi się w Polsce zupełnie nieinteresujący, z punktu

widzenia poznawczego, tu we Włoszech wydaje mi się dużo ciekawszy. Uświadomiłem sobie, że patrzyłem dotąd na katolicyzm przez pryzmat kościoła polskiego, który wydawał mi się irracjonalny i powiązany z ideą narodu, ale katolicyzm włoski, który jest dużo bardziej lokalny i niemal pogański, wyrosły z wiary w miejscowe bóstwa, które drzemą pod każdą skałą i w każdym drzewie, katolicyzm, który rozwija życzliwość, nagle stał się dla mnie atrakcyjny. Nie do tego stopnia, żebym zaczął wierzyć w Boga, ale na tyle atrakcyjny, że mógłbym zacząć go studiować. Tutaj [w Polsce], zupełnie nie miałem takiego impulsu.

Miejsce, w którym znajduje się moja Szkoła, powiązane jest ze świętym Benedyktem, który przez trzy lata, zanim został świętym, medytował w jaskini. Zacząłem studiować jego słowa i zobaczyłem go w zupełnie innym świetle. Dawniej wiedząc, że ktoś został uznany za świętego, przyjmowałem, że jest po prostu wyznawcą pewnej doktryny i zakładałem, że niewiele się od niego nauczę, a teraz uświadomiłem sobie, że on te trzy lata przesiedział w jaskini, z tą wilgocią, z tą pustką i ciemnością, i zupełnie inaczej na niego spojrzałem. I zacząłem odnajdywać ciekawe rzeczy.

Jedyna właściwa ścieżka to ta indywidualna. Jest dla mnie dziś jasne, że mechaniczne środki mogą być skuteczne na jakimś etapie, ale w prawdziwym rozwoju na ścieżce budzenia umysłu, każdy musi nauczyć się sam siebie. Nie ma jednej mechanicznej recepty dla każdego.

M.M.: Co masz na myśli mówiąc: mechanicznej recepty?

M.F.: Kiedy jechałem do któregoś z klasztorów, dostawałem często rodzaj recept czy wskazań typu: „skanuj swoje ciało od stóp do głowy i rób to wielokrotnie”. Zwykle, takie instrukcje dobrze działają na początku, wprowadzając coś nowego, ale w pewnym momencie umysł ludzki domaga się pewnej dramaturgii i musi sobie sam dramaturgię zbudować, bo inaczej z tej mechaniczności przyjdzie znudzenie, zniechęcenie. Można oczywiście z tymi emocjami pracować, ale można też do tego podchodzić inaczej: poprzez świeżość, uruchomienie pewnego procesu badania. Większość szkół świeckich i religijnych jest jednak dogmatyczna i mówi „moja metoda jest najlepsza”, masz tylko robić te dwie lub trzy czynności, które doprowadzą Cię do przebudzenia. Niewielu nauczycieli zainteresuje się głębiej jaki jest twój obecny stan umysłu lub postara się ciebie lepiej zrozumieć.

M.M.: Jak człowiek, który szuka czegoś więcej niż tylko życia codziennością, ma się odnaleźć w tej niezmiennie bogatej ofercie rozwojowej, którą mu świat dziś składa? Mam poczucie, że za wieloma wyborami stoi przypadek. Czym warto się kierować, aby wybierać bardziej świadomie?

M.F.: Trudno jest na to pytanie odpowiedzieć bardzo jednoznacznie, ale na pewno ważne jest żeby słuchać ciała. Moja pierwsza przygoda medytacyjna w Azji to było całkowite niesłuchanie ciała. Ukułem sobie taki plan, że pierwsze sześć tygodni spędzę na medytacji i szukaniu przebudzenia a dwa ostatnie na plaży. Ponieważ na oświecenie miałem tylko sześć tygodni, to szukałem klasztoru, który, jest najbardziej surowy, zgodnie z myśleniem, że jak będzie ciężko, to szybko przyjdzie efekt.

Moimi nauczycielami byli mnisi z Korei, bardzo „macho”, i oni mi mówili „you must sit through the pain, nirvana is around the corner”. Uwierzyłem im, miałem 24 lata, siedziałem w tym bólu, cierpiąc ogromne męki, aż zacząłem tracić przytomność, bo psychika i ciało już nie chciało tego znosić. Do tej pory nie mam też pełnej sprawności w nodze, bo uszkodziłem sobie wtedy nerw kulszowy. To jest pierwsza nauka – słuchaj swojego ciała, a nie guru czy nauczyciela.

Druga ścieżka to słuchaj swoich emocji. Ścieżka medytacyjna ma swoją logikę. Przechodzi się przez różne etapy. Nie jest to zawsze przechodzenie od nieprzyjemnego do przyjemnego, ale po kilku latach tendencja jest jednak taka, że wzrasta tolerancja, puszczanie trudnych stanów, więc jeśli nie widzisz w sobie pewnego rodzaju otwarcia się, luzu, spokoju, to pewnie jest to zły kierunek.

Trzecia rzecz, na którą warto zwrócić uwagę, to gdy nauczyciele proszą Cię o rzeczy irracjonalne. Zdrowy rozsądek musi obowiązywać również w kontakcie z nauczycielem. Przeraża mnie ilość nadużyć finansowych, seksualnych, które mają miejsce w środowiskach, które teoretycznie mają ludziom pomagać. Jest taki rodzaj pokusy, który się pojawia gdy nauczyciel widzi z jakim zachwytem spotyka się ze strony swoich uczniów, pojawia się w nim takie złudne poczucie mocy. Złudne, bo to jest moc natury, a nie moc człowieka. Przeraża mnie, gdy ludzie zupełnie zawieszają krytyczne myślenie w stosunku do swoich nauczycieli.

Ciało i emocje dadzą nam odpowiedź – jak pakujemy się w coś naprawdę niezdrowego, to pojawia się wtedy coś, co ja nazywam wewnętrznymi mdościami. Czasami – w imię tego, że sądzimy, że nauczyciel wie lepiej – tłumimy w sobie ten instynkt i te odczucia.

M.M.: Mówisz dużo o medytacji – czy każdy filozof powinien medytować?

M.F.: Nie widzę sprzeczności między filozofią a medytacją. Jest takie powszechne wyobrażenie, że filozofia to myślenie, a medytacja to nie-myślenie, ale obie są fałszywe. Gdy poczytamy pierwsze pisma buddyjskie, to okazuje się, że już

wtedy znano dociekanie i logikę, a gdy spojrzymy na filozofię – taką jak uprawiali starożytni Grecy, to zobaczymy, że pisali o tym, aby utrzymywać ciało w pewnym psychofizycznym stanie zwanym ataraksją, że Marek Aureliusz ciągle nawołuje aby być w stanie klarownej trzeźwości. Ta filozofia była medytacją.

W takim ogólnym wyrazie można być zarazem buddystą i stoikiem.

Nie mam wątpliwości, że kierunek filozofii i medytacji jest ten sam. Obie te nauki kładą duży nacisk na moralność, na rozwój pewnych cech charakteru. Dlatego, gdy mówię medytacja, mógłbym powiedzieć równie dobrze filozofia i odwrotnie.

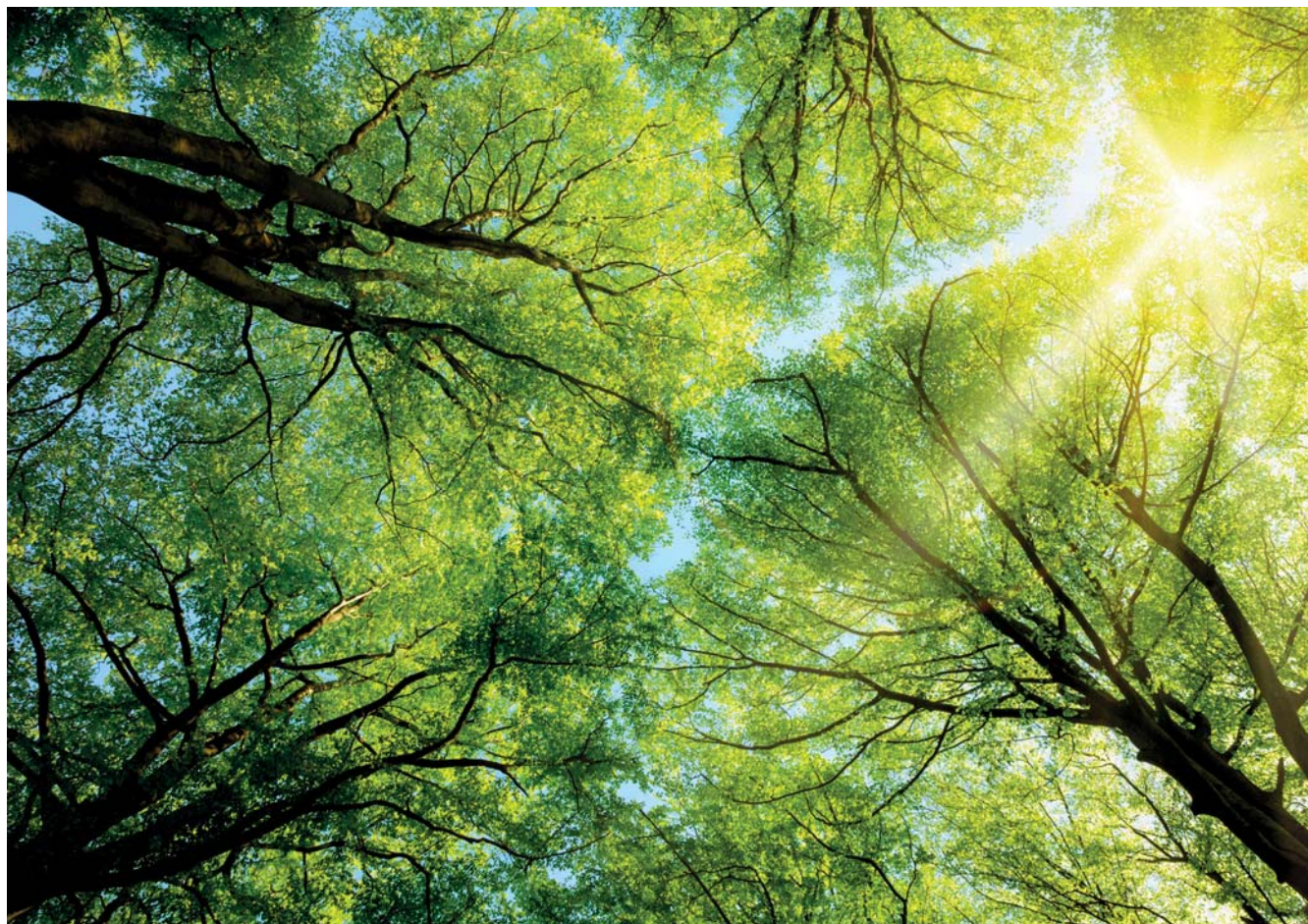
M.M.: Co – z tego o czym Marcinie mówisz – może w swoim codziennym życiu wykorzystać zwykły człowiek: zabiegany, zapracowany, mający rodzinę i mnóstwo spraw na głowie? Taki, który nie może wyjechać do Tajlandii do klasztoru na 8 tygodni, a chciałby coś zmienić w swoim życiu?

M.F.: Jakbym miał wyjąć taką istotę i z medytacji i filozofii i próbował zdefiniować to o co w nich chodzi, to bym powiedział, że jest to sztuka inteligentnego dawania uwagi i uczenie się tego jaka ma być ta uwaga. Wszystkie inne narzędzia, takie jak rozwijanie cnót, czy sztuka koncentracji, wszystkie one są podrzędne względem tej sztuki. I w buddyzmie i stoicyzmie

dajemy uwagę raczej temu co jest teraz niż temu co się stało i temu co ma się wydarzyć. I w buddyzmie i stoicyzmie dajemy uwagę raczej zmienności niż stałości. Czyli jak sobie tutaj rozmawiamy w kawiarni, to gdybym miał być teraz dobrym buddystą albo taoistą, to zamiast widzieć ciebie jako jeden kształt i myśleć o tobie jako jednej osobie, raczej starałbym się widzieć ciebie jako proces, jako zmienną, jak rozmawiamy, to nie muszę się domagać od ciebie tego samego za każdym razem. Mogę zrozumieć, że powiedziałaabyś coś innego, albo uśmiechnęłabyś się inaczej gdybyś wypita trzy kawy, a nie jedną herbatę, czekając na mnie. Wszyscy jesteśmy w procesie życia.

Odpowiadając na twoje pytanie, dawanie uwagi z pewnością jest łatwiejsze w laboratoryjnych warunkach klasztoru i natury i wiemy też, że natura bardzo dobrze wpływa na naszą uwagę. Są różne badania, które pokazują co się dzieje z dobrostanem człowieka, któremu się każe iść do lasu i nic więcej nie robić. Wiemy, że uaktywniają się zmysły, że ma to dobry wpływ na organizm, że wydzielają się wtedy dobre hormony, że klarowniej myślimy, przychodzą nam do głowy najlepsze pomysły. Ale nie znaczy to, że nie można tego praktykować w innych okolicznościach – można to robić wszędzie.

Nawet będąc w kawiarni możemy zwracać uwagę na to co naturalne: na rytm oddechu, jeśli pozwolimy mu być takim



jakim jest. Jest rytmem naturalnym, jest przejawem natury. Na powiew powietrza, na oddziaływanie grawitacji. Mamy do tego wszystkiego dostęp. Oczywiście, że jest to trudniejsze niż w naturze – niemniej możliwe.

Dużym problemem jest nawet nie tyle to gdzie jesteśmy, ale to że nasz styl życia wymusza na nas ciągłą obecność dramaturgii narracyjnej: musimy ciągle myśleć, kombinować, analizować, tu zawieziemy dziecko, tu musimy wrócić. Żyjemy w świecie miar, cyfr, godzin, dystansu, abstraktów – właśnie to nas głównie męczy. Mogę sobie wyobrazić medytacyjne życie w Warszawie z dużą łatwością, ale jednocześnie jestem przekonany, że byłoby ono łatwiejsze dla kogoś, kto nie ma na głowie tych wszystkich logistycznych rzeczy i nie pracuje siedząc osiem godzin przed komputerem.

M.M.: Czyli najważniejsze jest to świadome dawanie uwagi i jednocześnie masz świadomość, że we współczesnym życiu pełnym abstraktów może to być trudne.

M.F.: To jest często kwestia proporcji. Kiedy patrzę na moje życie, z którym właśnie próbuję zerwać: czyli życie w mieście, życie ze stałą pracą, w którym jest dużo projektów, planowania, terminów, analizy, zaangażowania myślenia, które nie jest specjalnie rozwijające, to mogę sobie wyobrazić, że łatwiej byłoby pustelnikowi z placu Unii Lubelskiej znaleźć tę możliwość praktykowania niż komuś kto pełną parą pracuje, opiekuje się rodziną.

M.M.: Bardzo mnie kusi, żeby zapytać Cię co sądzisz o stawianiu sobie w życiu celów. Żyjemy w świecie, który komunikuje nam zewsząd, że aby mieć poczucie spełnienia, albo przynajmniej poruszania się do przodu, powinniśmy stawiać sobie cele i do nich dążyć. Jak widzi to medytujący filozof?

M.F.: Kiedyś było to proste, według starożytnych, celem każdego człowieka było rozkwitnienie. Może nie każdemu, ale nawet taki człowiek „z ulicy” miał pewną ścieżkę, zaplanowany przez tradycję plan życia. Filozofowie tego nie akceptowali, byli więc często banitami, funkcjonującymi poza społeczeństwem.

Natomiast w naszej kulturze sami sobie stawiamy cele. I wydaje mi się, że stoi za tym przekonanie, że jeśli nie postawimy sobie celów, to nasze życie będzie puste, bezcelowe. I jest to złudne przekonanie. Czy celem będzie jeśli powiem sobie „będę dobrym człowiekiem?” Według filozofii liberalnego kapitalizmu – nie. Mówiąc o celach, potrzebna jest jednak głębsza refleksja nad sensem życia. Jaki jest najważniejszy, największy, ostateczny cel mojego życia? Jeśli stracimy taką dużą perspektywę to wtedy wszystkie cele, które sobie stawiamy: zakończyć projekt, rozwinąć firmę, awansować, zdobyć premię – one wszystkie nie mają wtedy aż takiego znaczenia. Znamy to z literatury, znamy z psychologii, że refleksja często pojawia się dopiero wtedy, gdy coś nas wyrwywa z tego mechanicznego trybu życia, w którym żyjemy: gdy jesteśmy



wypaleni albo dopada nas choroba. A przecież nie musi tak być, nie musimy na to czekać.

M.M.: Czy Twoja Szkoła w Apeninach powstała z celu, który sobie postawiłeś?

M.F.: Z jednej strony tak – postanowiłem to sobie jako pewien cel, a z drugiej, było trochę tak, że życie samo pchnęło mi ten cel w ramiona. Jak do tego doszło?

Pracowałem kiedyś w różnych korporacjach medialnych i kiedy wiedziałem już, że nie jest to moja ścieżka, a miałem trochę czasu, postanowiłem poświęcić go na pisanie mojej pierwszej książki dla dorosłych: „Stoicyzm Uliczny”. I ona została przez ludzi bardzo dobrze odebrana. Nieco później pojawiła się taka potrzeba i pomysł, abym wokół tej książki zrobił spotkania i warsztaty. Pierwszy warsztat okazał się bardzo silnym dla mnie przeżyciem, okazało się, że oprócz ekscytacji wynikłej z introspekcji, jest też ekscytacja wynikająca ze wspólnych dociekań, z intelektualnego sporu, z kwestionowania, i to stało się dla mnie bardzo atrakcyjne. I z tego potem powstał pomysł, aby utworzyć szkołę filozofii, gdyż uznałem, że taka „doraźność szkoleniowa” jest nieskuteczna. Gdy porównałem to co robię z modelem stosowanym w starożytnych szkołach filozoficznych, gdzie nauka nie odbywała się na weekendowych kursach, tylko przez całe życie, pomyślałem, że może założę szkołę, która będzie wsparciem dla ludzi, którzy tego poszukują, a która będzie oferowała pewien rodzaj kontynuacji uczenia się: warsztatów, pracy online, spotkań w małych grupach i wyjazdu do Puszczy Białowieskiej. Pomyślałem, że chciałbym znaleźć dla mojej szkoły miejsce, bo to dodałoby jej stabilności i chciałem aby to było miejsce w naturze. Pierwotnie miała to być Puszcza, ale ze względu na to jak bardzo jest obciążona lokalnym konfliktem politycznym, uznałem, że nie jest to dobry pomysł. I bardzo chciałem, aby szkoła była międzynarodowa, aby każdy tam mógł przyjechać i z kilku miejsc najlepszym okazało się to miejsce w Apeninach.

M.M.: Czyli pomysł rozwijał się niejako organicznie? Testowałeś go, zmieniałeś plany i to prowadziło Cię do kolejnego kroku?

M.F.: Tak, i jednocześnie gdy podjąłem decyzję, że tę szkołę założę, poczułem pewien rodzaj spokoju, który wynika z tego, że nie jest to sztuczny projekt, że wszystkie wątki mojego życia, wszystkie moje doświadczenia zawodowe, na przykład również dziennikarskie, dzięki którym umiem dobrze pisać – zaprowadziły mnie w to miejsce. I to wszystko się zbiegło

w jednym punkcie. Poczułem, że jest to ten mój właściwy projekt i jeśli się wolno rozwija to tak teraz jest. Mam resztę życia na to, aby go rozwijać. Niech ta roślinka rośnie sobie w swoim tempie, nie muszę jej wyciągać za fraki.

M.M.: Sporo już powiedziałeś przy okazji innych pytań, które Ci zadawałam, czym jest dla Ciebie życie w kontakcie ze sobą, niemniej jednak pozwól, że zadam Ci to pytanie raz jeszcze, tym razem wprost. Kontakt ze sobą – czym jest i jak go rozwijać?

M.F.: Po pierwsze, zawsze czuję lekki bunt, gdy słyszę sformułowanie typu: „kontakt ze sobą”, albo: „życie w zgodzie ze sobą”. Ten bunt wiąże się z niejasnością słowa „sobą”. Bo mogę sobie wyobrazić sytuację, gdy ktoś żyje w zgodzie ze sobą, ale uznaje, że ten „ja” to jest na przykład idący po trupach człowiek sukcesu. Te nauki, w obrębie których mój umysł funkcjonuje, one kwestionują to „sobą”. W buddyzmie jaźń jest przeszkodą, a w naukach greckich to „ja” jest zawsze rozumiane w kontekście całego wszechświata: jest fragmentem dużo większej układanki. Więc gdy mówię: „w kontakcie ze sobą” to rozumiem to jako kontakt ze środowiskiem. To jestem ja – ja jestem funkcją tego środowiska. Ale wyobrażam sobie, że mógłbym łatwo zmylić samego siebie, uznając, że bycie w kontakcie ze sobą, to bycie w kontakcie z moim ego.

Czyli bycie w kontakcie ze sobą to dla mnie bycie w kontakcie z naturalnymi rytmemi, z tym wszystkim co nie zostało sztucznie wykreowane przez styl życia, marketing, reklamę, co nie zostało we mnie zamontowane. Nie będę się dostrajał do tego co nie jest naturalne. Bycie w kontakcie ze sobą byłoby więc dla mnie dostrojeniem do procesu życia, czyli na przykład wracaniem uwagą co jakiś czas do oddechu, ćwiczeniem życzliwości i otwarcia, zauważanie kiedy mój umysł wydaje oceny. Jednak zauważanie tego, że umysł ocenia jest możliwe tylko wtedy, gdy wyjściową emocją jest życzliwość. Gdyby punktem wyjścia była rywalizacja, to w ogóle nie jesteśmy w stanie nawet zauważyć, że oceniamy.



Marzanna Maciejewska

Coach, Facylitarka,
Pasjonatka rozwoju

Poradnik rodzinny

Dariusz Bednarski

Partner Zarządzający
Lider Zespołu Doradztwa dla
Firm Rodzinnych



Czy firmie rodzinnej potrzebna jest strategia?

Słowo „strategia” nie ma w polskim biznesie najlepszej reputacji. Kojarzy się często z opasłym, wielostronicowym dokumentem, rozkładającym działanie firmy na czynniki pierwsze i regulującym plany przedsiębiorstwa w najdrobniejszych szczegółach. Raczej jakiś zbędny twór ze świata korporacji niż narzędzie faktycznie pomagające w zarządzaniu firmą. W rozmowach z przedsiębiorcami niejednokrotnie słyszałem, że trudno im planować cokolwiek nawet w krótkim okresie, a planowanie w perspektywie 3-5 lat to wręcz wróżenie z fusów. Czy w związku z tym firma rodzinna powinna porywać się na tworzenie strategii?

Co i jak?

Tworzenie strategii to nie planowanie. Tworzenie strategii to wyznaczanie celów, do których firma zamierza dojść w dłuższym okresie oraz określenie sposobu, jak te cele chce osiągnąć. Plan strategiczny może zatem być również określony na dość ogólnym poziomie. Nie będzie dużą ujmą dla firmy, nawet jeśli jej strategia będzie spisana na jednej kartce papieru.

Co powinno się na niej znaleźć? Po pierwsze, cele, które chcemy osiągnąć. Na przykład wielkość przychodów czy udział w rynku. Po drugie, określenie sposobów, jakimi chcemy te cele osiągnąć. Jakie produkty firma będzie sprzedawać? Komu będzie je sprzedawać? Na jakich rynkach będzie działać? W jaki sposób zamierza pokonać konkurencję (jakość produktu, jakość dostawy, innowacyjność, najlepsze dostosowanie do potrzeb klienta itp.)?

Zatem strategia to cel i ścieżka do jego osiągnięcia, która powinna być przesłanką podejmowania każdej decyzji biznesowej.

Jeżeli nie wiesz dokąd zmierzasz, każda droga zaprowadzi cię donikąd – powiedział kiedyś amerykański polityk Henry Kissinger. I chyba wiedział, co mówi, skoro zdobył Nagrodę Nobla.

Zawrócić póki czas

Strategia mówi, co powinniśmy robić, ale mówi również, czego robić nie powinniśmy. Pozwala na koncentrowanie się na tym co najważniejsze i rezygnowanie z działań, które mogą wydawać się atrakcyjne, ale niekoniecznie będą się przyczyniać do osiągnięcia założonych celów.

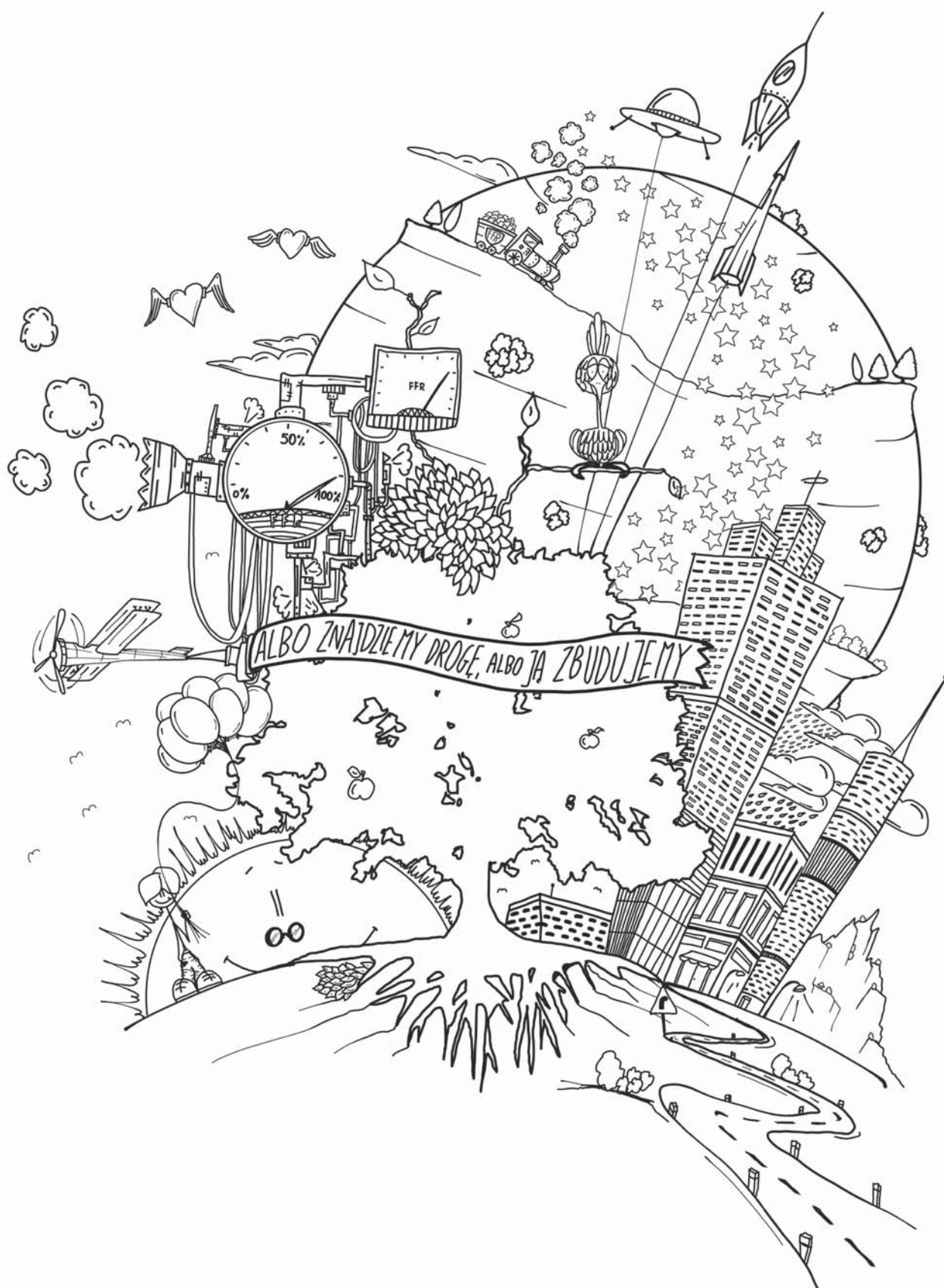
Wyobraźmy sobie firmę, która w swojej strategii założyła świadczenie usług dla średniej wielkości firm, bazując na bezpośrednich relacjach z ich właścicielami i utrzymywaniu wysokiej jakości usług. Co jeśli firma ta otrzyma od wielkiej korporacji zaproszenie do udziału w konkursie ofert na obsługę dużego przedsięwzięcia? Czy taka okazja nie jest kusząca? Bez wątpienia tak. Jednak firma podążająca wytyczoną ścieżką strategii rozważyłaby, czy realizacja takiego zlecenia przyczyni się do osiągnięcia założonych celów. Czy będzie posiadała zdolność do realizacji tak dużego zlecenia? Jaka będzie rentowność takiego zlecenia? Czy nie pojawią się problemy z komunikacją z korporacyjnymi „urzędnikami”? A w końcu – czy przekierowanie zasobów na realizację takiego zlecenia nie sprawi, że ucierpią starzy i stali klienci? Strategia może podpowiedzieć, że podjęcie się takiego zlecenia nie jest korzystne dla firmy, ponieważ nie przybliży jej do realizacji postawionych celów.

Czy zatem warto mieć strategię?

Oczywiście tak.



Grant Thornton
An instinct for growth™



Fundacja Firmy 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

