

---

# FIRMY RODZINNE

dla Firm Rodzinnych®

---

ZIMA 2019



- 919** firm z drzewkiem
- 900** firm otrzymało wsparcie w EWE w Polsce
- 340** procesów mentoringowych w EWE w Polsce
- 120** Mentorów EWE w Polsce
- 1** Kongres Pokoleń
- 1** książka

---

**Celebracja projektu EWE  
w Polsce**

---



**Katarzyna Gierczak-Grupińska***prezes zarządu**kasia@ffr.pl**+48 500 297 097***Eleni Tzoka-Stecka***koordynator projektów**eleni@ffr.pl**+48 603 093 532***Małgorzata Stromczyńska***redaktor naczelny biuletynu**biuro@ffr.pl**+48 694 191 647***Konrad Bugiera***członek Rady FFR**konrad@ffr.pl***Adres biura:**

Fundacja Firmy Rodzinne,

World Trade Center,

ul. Bukowska 12,

biuro 124

60-810 Poznań

*www.ffr.pl**+48 61 22 50 641***Dorota Bryja-Wisniewska***grafika**biuro@hanahstudio.pl*

## Drodzy Przyjaciele,

w kalendarzu grudzień, a to dobry czas na prezenty, refleksje i podsumowania.

Ostatni rok był dla nas intensywny, pełen nowych możliwości i wyjątkowej pracy w międzynarodowym projekcie Early Warning Europe. Efektem tych działań jest pomoc udzielona 900 przedsiębiorcom w Polsce a **3500 w UE**. Powstała sieć **120 fantastycznych Mentorów** – przedsiębiorców oraz fachowców, którzy wspierają innych w przezwyciężeniu trudności. **Wydaliśmy również książkę Iana Marsha pt.: „Skoro tak dobrze jest rozmawiać, to czemu tak trudno”** o skutecznym dialogu – który w firmach rodzinnych jest wyjątkowo trudny. Jednak bez rozmowy nie uda się żadna sukcesja. Reprezentujemy obecnie ponad **900 przedsiębiorstw, które dumnie używają Drzewka Firma Rodzinna** jako symbolu bycia firmą prowadzoną rodzinnie oraz kierowania się wspólnymi wartościami. Zorganizowaliśmy też **II Kongres Pokoleń, który był dla nas cudowną okazją osobistego spotkania z przedsiębiorcami, którzy chcą się z nami rozwijać i uczyć. W Kongres Pokoleń włożyliśmy nie tylko duuuużo pracy, ale również nasze fundacyjne Serce, bo jego idea jest nam szczególnie bliska.**

To wszystko tylko cząstka naszych działań, których efekty widać gołym okiem. Dużo pracy wykonaliśmy jednak po cichu – w naszym zielonym biurze w Poznaniu, w samochodzie, w pociągach, na lotniskach, często nocami i w weekendy.

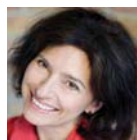
Teraz na przełomie roku domykamy wszystkie prace i zwalniamy tempo, by trochę się zregenerować. Korzystając z okazji Wam również życzymy wytchnienia i cudownych rodzinnych przytułków. Wspominajcie radosne chwile minionego roku, podziękujcie sobie za nie nawzajem, a z tych mniej udanych wyciągnijcie wnioski na przyszłość. Zaplanujcie następny rok pamiętając o tym, by był pełen troski o Was samych i swoich bliskich – my też się o to postaramy. Do zobaczenia w Nowym, na pewno równie ciekawym, 2020 roku. Dziękujemy, że jesteście z nami ☺.

Katarzyna Gierczak Grupińska

Prezes Fundacji Firmy Rodzinne



*Serdeczności przesyła Kasia Gierczak Grupińska wraz z zespołem:  
Eleni Tzoka Stecka, Małgorzata Stromczyńska i Konrad Bugiera*

**Katarzyna  
Gierczak Grupińska****Eleni  
Tzoka-Stecka****Małgorzata  
Stromczyńska****Konrad  
Bugiera**



# Fundację w działaniach stale wspierają

DOŁĄCZ  
DO SPOŁECZNOŚCI  
FIRM RODZINNYCH



## Partner fundacji



## Mecenasi fundacji



## Obecnie współpracujemy z



W maju zorganizowaliśmy szkolenie dla szóstej grupy Mentorów EWE.



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



Na spotkaniu w Brukseli zdobywaliśmy wiedzę dotyczącą coachingu. Towarzyszyła nam jedna z mentorek EWE, Monika Sacewicz.



W ostatnich dniach maja odbyły się warsztaty dla szóstej grupy mentorów EWE. Nie zabrakło dobrej zabawy przy wspólnym gotowaniu.



Razem z Kancelarią FILIPIAKBABCZ zorganizowaliśmy konferencję prasową w temacie unijnej dyrektywy dotyczącej wczesnego ostrzegania, która ma m.in. chronić firmy przed bankructwem.



W czerwcu mieliśmy okazję wziąć udział w kolejnym spotkaniu stowarzyszenia TRANSEO, do którego od niedawna należymy. Tym razem odwiedziliśmy Barcelonę.



Jeszcze przed wakacjami odbyły się spotkania sieciujące dla mentorów EWE. Jedno z nich zorganizowaliśmy w Poznaniu. To był naprawdę gorący czas!



Wakacje były dla nas nie tylko czasem zasłużonego odpoczynku, ale także planowania Kongresu Pokoleń. Nad koncepcją pracowaliśmy razem z partnerami i prelegentami.



Razem z Konradem opracowaliśmy nowy raport, dotyczący 30-letnich firm - nie tylko rodzinnych.



Najważniejsze wnioski z raportu „Pionierzy polskiej przedsiębiorczości” przedstawiliśmy podczas Forum Sukcesu Polskiego Biznesu w Poznaniu.





3 i 4 października odbył się II Międzynarodowy Kongres Pokoleń, na którym spotkało się ponad 300 przedsiębiorców rodzinnych.



Mieliśmy okazję odwiedzić krainę Muminków. Na zaproszenie Komisji Europejskiej wzięliśmy udział w European Vocational Skills Week w Helsinkach.



Kolejne spotkanie stowarzyszenia TRANSEO - tym razem w Bukareszcie.



W grudniu byliśmy we Wrocławiu, gdzie odbyło się spotkanie przedsiębiorców z województwa dolnośląskiego i wielkopolskiego, którzy brali udział w projekcie Early Warning Europe. Zorganizowała je Maryla Adam-ska- konsultantka, która z nimi pracowała.



Eleni została zaproszona do Rygi, gdzie prowadziła warsztaty w ramach projektu RESTART. Podzieliła się tam wiedzą, którą zdobyliśmy w projekcie EWE.



Polska grupa mentorów EWE wzięła udział w Mentor's Day w Brukseli. Była to dobra okazja, by poznać mentorów z innych krajów, a także pokazać jak projekt EWE realizowany jest w Polsce.



18 października w Poznaniu podsumowaliśmy trzy lata pracy w projekcie Early Warning Europe. Był to dzień podziękowań i wielkich wzruszeń.



Projekt EWE podsumowaliśmy też w gronie międzynarodowym na konferencji w Brukseli, gdzie spotkali się przedstawiciele Polski, Grecji, Hiszpanii, Włoch, Niemiec, Belgii i Danii.



Podczas ostatniej wizyty w Brukseli towarzyszyli nam mentorzy- Agnieszka Simon-Adamczewska, Joanna Śnioch-Młynarska i Dariusz Wasylkowski. Wzięli oni udział w jednym z paneli dyskusyjnych podczas konferencji kończącej projekt EWE.

# Nowe firmy z drzewkiem



Na naszej drzewkowej mapie codziennie pojawiają się nowe firmy, które razem z nami budują dumę z rodzinnej przedsiębiorczości.

Zobaczcie kto dołączył do nas w ostatnim czasie:



**FIRM  
Z DRZEWKIEM**

Stan na dzień:  
12.12.2019 r.



**AKPUD Sp. J. A.M.P. Królak**  
Mińsk Mazowiecki



**BE MORE** agencja kreatywna  
Poznań



**Aliflex**  
Łagówek



**BHP Pomorskie**  
Żukowo



**Alwestpol Albert Siejak**  
Zaniemyśl



**BILANS Kancelaria Doradcy**  
**Podatkowego Ryszard Śmidowicz**  
Poznań



**AM OKNA B. Szymkowiak**  
Gorzów Wlkp.



**BUFK Biuro Usług Finansowo-Księgowych**  
**Danuta Stochel**  
Katowice



**ARomex Andrzej Romański**  
Warszawa



**Centrum Rozwoju Osobistego**  
**i Neuroterapii Gallus**  
Wodzisław Śląski



**Art Studio Wilkom**  
Poznań



**DekorArt OLeś Ryszard**  
Katowice



**Artigraf**  
Liszki



**EJ! Elżbieta Jacek Magnuszewscy**  
Kalisz



**Babcine Smaki**  
Gdańsk



**EMIX**  
Rypin



**Bartex Tadeusz Bartkowiak**  
Komorniki



**ERKO**  
Jonkowo



**BC-CHEM**  
Łąka



**Eurohansa**  
Toruń





**F.P. Grzegorz Zawiliński**  
Ustroń



**MagWords.pl**  
Rzeszów



**F.P.H.U. ARPI**  
Gorlice



**Manufaktura Mojego Taty**  
Kolbudy



**FHU Saturn**  
Tarnów



**Massi**  
Błonie



**FLOP SYSTEM**  
Wrocław



**MET-SZYK J. Sekta, D. Grygierczyk**  
Goczałkowice Zdrój



**FLOW UP GROUP**  
Poznań



**MGJ**  
Leśniewo



**Gordo**  
Piastów



**Nalmat Trzebinia Marian Krzyworzecka**  
Trzebinia



**GÓRNI**  
Antonowo



**NAUTIQUS**  
Gdynia



**GreenPol Aneta i Marcin Rózkowski**  
Słupsk



**Optyk Kierszniowski**  
Zielona Góra



**Grupa Dekarska AS-DACH**  
Emil Skarżyński  
Warszawa



**Pasieka Wasilków s.c E. i A. Semeniuk**  
Wasilków



**Hebar**  
Mysiadło



**PCC-CERT**  
Kobierzyce



**INVESTCOVER Eliza i Paweł Gossa**  
Kiełpin / Łomianki



**Pracownia Projektowania  
i Usług Inwestycyjnych ALFA**  
Legnica



**Ismatic Paweł Piotrowski**  
Radom



**PRD NOWOGARD**  
Nowogard



**Madera Consulting**  
Kraków



**ProBiotics Polska**  
Warszawa



**PROTECT Tadeusz Cisek i Wspólnicy**  
Warszawa



**Valdi Bride**  
Kraków



**Reus S.C.D. Roil A.Roil**  
Kamień Pomorski



**Werner Kenkel**  
Krzycko Wielkie



**Riset Polska Jarosław Szabłowski**  
Warszawa



**Werner Kenkel Bochnia**  
Bochnia



**Ruke Zbigniew Rus**  
Puławy



**Włodzimierz Brzozowski Hurt-Detal**  
**Art.Spożywczych i Przemysłowych,**  
**Import-Export**  
Międzychód



**Schlösser Heiztechnik Gruppe Polska**  
Poznań



**WOPROL**  
Barwice



**Słodkie Babki**  
Legionowo



**Wyburzenia rozbiórki kruszywa**  
**budowlane SENTEX**  
Dywity



**SORIMEX**  
Toruń



**Zakłady Mięsne Nowak**  
Gdańsk



**Spektrometria**  
Warszawa



**Zbigniew Ciemniewski Przetwórstwo**  
**Rolno-Spożywcze**  
Jankowice



**TARSMAX Gondek i Wspólnicy**  
Radgoszcz



**Top-Jur Topczewski**  
Kobyłka



**Ty też dołącz do naszej drzewkowej rodziny lub poleć.**  
Wypełnij zgłoszenie na stronie:  
**[drzewko.org](http://drzewko.org)** i buduj z nami sieć firm rodzinnych w Polsce.



# Jedna firma, dwa pokolenia, pięć kręgów wpływu – II Międzynarodowy Kongres Pokoleń

2 dni, 12 godzin interaktywnych wystąpień, 35 prelegentów i panelistów oraz ponad 300 gości – tak w liczbach można przedstawić II Międzynarodowy Kongres Pokoleń, który zorganizowaliśmy 3 i 4 października w Hotelu Narvil w Serocku. Żadne liczby nie oddadzą jednak niezwyklej atmosfery otwartości i życzliwości, niezliczonych uśmiechów, ciepłych gestów i wartości wiedzy oraz doświadczeń, które zostały wymienione między uczestnikami. Mamy co wspominać!

## Pięć kręgów wpływu – główna idea Kongresu

Idea **Pięciu Kręgów Wpływu** polega na tym, że każdego przedsiębiorcę postrzegamy jako osobę sprawczą. Kogoś, kto ma wpływ nie tylko na siebie, ale również na firmę i jej otoczenie. Każdy z osobna, jeśli świadomie wykorzysta swój wpływ, może mieć znaczący udział w budowaniu kultury przedsiębiorczości w Polsce i na świecie. Wyobraźcie sobie firmę rodzinną, w której centrum stoi właściciel. To człowiek z krwi i kości – jest sercem i mózgiem, a często również rękami tego przedsięwzięcia. Firma tworzy taką kulturę, na jaką pozwala wiedza, świadomość i wrażliwość właściciela. W zależności od tego na jakim poziomie rozwoju znajduje się firma, jej właściciel podejmuje działania i nawiązuje relacje na różnych poziomach, które nazywamy Kręgami Wpływu.

### Krąg 1. JA

Wiemy, że najtrudniej jest wpłynąć na samego siebie. Jesteśmy tak silni, jak pozwala nam na to nasza mądrość, umiejętności i charakter. A przy tym tak słabi, jak nasze wady i ograniczenia. Ważne jest, że możemy nad tym wszystkim zapanować, jeśli tylko podejmiemy wysiłek i pracę potrzebną do doskonalenia samych siebie. Nasze JA to również nasze wartości, wokół których budujemy swoje życie i nasze osobiste szczęście. Jeśli mamy doskonalić się w harmonii i uniknąć wypalenia – musimy pracować właśnie w zgodzie z tymi wartościami. Temu były dedykowane wystąpienia **Wojciecha Eichelbergera, Agnieszki Szwejkowskiej i Marcina Fabjańskiego**.

### Krąg 2. JA i TY

Firma to ludzie, z którymi przedsiębiorca buduje relacje. Krąg drugi dotyczy zatem sztuki prowadzenia rozmowy, w której obie strony się rozumieją, przekazywania myśli właściciela wszelkim innym osobom, które tworzą z nim firmę. Niezależnie, czy jest to pracownik, czy członek rodziny właścicie-

la. O dialogu, o komunikacji i sile rozmowy opowiadał **Ian A. Marsh** – autor wydanej przez nas książki „Skoro tak dobrze jest rozmawiać, to czemu tak trudno?”.

### Krąg 3. JA – ZESPÓŁ – FIRMA

Gdy firma rośnie, staje się coraz bardziej niezależnym od właściciela organizmem. Wymaga sprawnego zarządzania, w tym – delegowania i dzielenia się władzą. W tej części Kongresu była mowa o zagadnieniach najbardziej aktualnych dla właścicieli firm rodzinnych. Jak zbudować spójną strategię, jak kompletować członków zespołu, jak korzystać z perspektywy różnych obszarów funkcjonowania firmy: produkcji, sprzedaży, logistyki, marketingu. Rozmawialiśmy o poszukiwaniu kandydatów, którzy mieliby potencjał i umiejętności by zdjąć nieco ciężaru zarządzania z barków właściciela/założyciela. Opowiedzieli o tym eksperci zarządzania z Firm-Partnerów Kongresu Pokoleń: **Małgorzata Kuik i Agata Stańda z Grant Thornton**, a także **Jarosław Bachowski z Egon Zehnder**, czołowego dostawcy usług rekrutacyjnych szczebla executive.

### Krąg 4 JA – FIRMA – OTOCZENIE

Dotyczy tego, w jaki sposób przedsiębiorcy mogą wpływać na otoczenie będące już poza firmą, ale w bezpośrednim sąsiedztwie. Mowa o lokalnych społecznościach: wsiach i miasteczkach, rodzinach pracowników, samorządzie lokalnym i o działaniach pro bono. Temat podjęli eksperci **Banku Pekao S.A.**, Partnera Głównego Kongresu Pokoleń.

### Krąg 5 JA – FIRMA – ŚWIAT

Musimy mieć świadomość, że decyzje wszystkich ludzi, a szczególnie przedsiębiorców kierujących setkami, a czasem tysiącami pracowników, mają ogromny wpływ na kształt świata. Zwłaszcza, gdy zaczynają ze sobą współpracować. Pojedyncza decyzja nie zmienia wiele, ale powtórzona kilkadziesiąt tysięcy razy

może wywołać znaczącą zmianę. Wierzymy w to, że wszyscy jesteśmy odpowiedzialni za nasz wspólny dom – Polskę i Ziemię, która nas gości, przynajmniej przez jakiś czas. Jak to robić – opowiedzieli polscy przedsiębiorcy z firm o różnej wielkości i sile rynkowej, którzy zaangażowali się w inicjatywy zarówno bliskie, jak i tak odległe, że informacje o nich nie docierają nawet do opinii publicznej. Byli to: **Magda Kwiatkiewicz**, współwłaścicielka firmy **YES Biżuteria**, **Aneta Sadowska** z **Fundacji Wayair**, **Anna Czapiga** i **Iwona Piotrowicz** z firmy **Agnes**, a także mentorzy z inicjatywy **Early Warning Europe**.

### Najważniejsza jest siła dialogu

Podczas Kongresu odbyła się premiera książki wydanej przez Fundację – „Skoro tak dobrze jest rozmawiać, to czemu tak trudno?” autorstwa Iana Marsha, który przelał na papier swoje ponad 40-letnie doświadczenie w pomocy firmom rodzinnym mierzącym się z różnorakimi sporami i konfliktami.

W książce Ian poświęca wiele miejsca na sprawy związane z wewnętrznym porządkiem jednostek, a nawiązaniem do tego była obecność na Kongresie Marcina Fabjańskiego, filozofa, założyciela Apenińskiej Szkoły Filozofii. Dzięki nim obu, uczestnicy mogli dowiedzieć się i poczuć, jak przełożyć mądrość na codzienność.

### W międzynarodowym towarzystwie

Kongres nabrał w tym roku międzynarodowego charakteru. Oprócz Iana Marsha wystąpił Hans Jacob Bonnier – współwłaściciel Bonnier Business, medialnego potentata ze Szwecji, do którego należy m.in. dziennik Puls Biznesu. Jest on przedstawicielem szóstego pokolenia właścicieli w firmie, która przez ponad 200 lat nigdy nie przestała być własnością rodziny. Mimo wielu pokus.

Opowiedział słuchaczom, co jest z jego punktu widzenia najważniejsze, aby utrzymać spójność rodziny i cały czas mieć frajdę z prowadzenia firmy.

### Gotowość do otwarcia się na innych

Wiele przestrzeni, zarówno w dyskusjach panelowych, jak i w kularach, poświęcone zostało odpowiedzialnemu biznesowi. Rozmawiali o tym uczestnicy dyskusji, której patronował Partner Główny II Kongresu Pokoleń – Bank Pekao S.A. Jednym z wniosków było stwierdzenie, że CSR nabiera sensu dopiero, gdy koresponduje z charakterem biznesu i wpływa na wewnętrzne przekonania.

Otwarcie na innych dotyczy też – a może nawet przede wszystkim – płaszczyzny pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Zdaniem Macieja Adamkiewicza, współwłaściciela Hotelu Narvil, nastąpiła nowa epoka w relacjach pracowniczych. Aby zatrzymać w firmie dobrych ludzi, trzeba stworzyć im dobre

warunki i rozwój. Trudność polega na tym, że każdy ma inne wyobrażenie i oczekiwanie dotyczące właśnie tych „dobrych warunków”.

### Oswoić strategię

Dwóch pozostałych partnerów II Kongresu Pokoleń – firmy Egon Zehnder i Grant Thornton również przygotowały swoje wystąpienia wpisujące się w ideę pięciu kręgów wpływu.

Jarosław Bachowski wspólnie z Marią Lasecką z Egon Zehnder przedstawili koncepcję rodzinnej grawitacji, która pozwala ukierunkować odpowiednio wysiłki właścicieli, którzy poszukują prezesów i najwyższego kierownictwa już poza kręgiem rodziny.

Z kolei Małgorzata Kuik i Agata Stańda z Grant Thornton przedstawiły metodykę sześciu pokoi w firmie jako sposób na oswojenie strategii – słowa raczej nie lubianego przez rodzinnych przedsiębiorców. Tymczasem bez niej trudno jest zapewnić równowagę w rozwoju firmy we wszystkich jej obszarach.

### W zgodzie ze sobą i swoim ciałem

O tym, że niewiele można zdziałać, jeśli działamy wbrew sobie i swojemu ciału przekonywał Wojciech Eichelberger. Jego wystąpienie poza częścią „opowiadaną” miało także część praktyczno-dynamiczną. No tak – u nas można spodziewać się wszystkiego...

Wiele osób było zaskoczonych takim biegiem zdarzeń, ale – jak przyznali później – bardzo pozytywnie.

### Prawdziwa bezinteresowność

Ideę otwarcia się na innych ludzi świetnie rozumieją Mentorzy Early Warning Europe. Panel z ich udziałem moderował Wojciech Eichelberger, który bardzo chciał zgłębić motywacje stojące za nimi w ich niełatwej przecież pracy.

Przyjęli oni postawę całkowitej bezinteresownej pomocy i wsparcia ich podopiecznych przedsiębiorców w kłopotach. Jak przyznają – wchodząc w relację mentoringową trzeba się liczyć nawet z tym, że praca nie zostanie przyjęta z wdzięcznością. Co nie powinno mieć wpływu na satysfakcję samego mentora, który po efektach wdrożenia wypracowanych wspólnie z podopiecznym rozwiązań będzie mógł zobaczyć jej owoce.

### Uściski i dobre słowa

To tylko maleńka część dwudniowych rozmów i inspiracji. Mamy zatem nadzieję, że w przyszłe działania włączą się następne nie mniej interesujące osobowości.

— Jeśli chcesz iść szybko, idź samemu – powiedział metaforycznie jeden z panelistów – Jeśli chcesz iść daleko, weź ze sobą ludzi – brzmiała dalsza część przenośni.



Widzimy, że wiele osób z obecnych na II Kongresie Pokoleń już wcześniej zrozumiało, że kto więcej daje, ten więcej otrzymuje. I w firmie musi być co do tego jasność, a przykład ma iść z góry. Tylko w ten sposób można zdobyć zaangażowanie zespołu, które jest niezbędne do rozwoju każdej organizacji.

Dziękujemy za wszystkie uściski, przytulenia i dobre słowa, które od Was otrzymaliśmy podczas Kongresu i tuż po nim. Dziękujemy za wszystkie krytyczne uwagi (było ich niewiele, ale przez to bardziej zapadają w pamięć i są dla nas bezcenne!), postaramy się uwzględnić wszystkie z nich w przyszłych edycjach Kongresu.

Dziękujemy od serca za wspólny czas wszystkim zaangażowanym uczestnikom, wolontariuszom, pasjonatom, organizacjom oraz partnerom – to dzięki Wam i dla Was całe to zamieszanie!

Chętne osoby zapraszamy do kontaktu z nami – z radością przyjmimy wszelkie sugestie, które mogą sprawić, że kolejne wydarzenia Fundacji Firmy Rodzinne będą wyjątkowe i niespodziewane – z nami nudzić się nie da.

Piszcie do nas na adres arcyprzenajfantastyczniejszej Gosi Stromczyńskiej – ona dopilnuje abyśmy wszyscy w zespole wiedzieli o wszystkim – bo w tym jest najlepsza :) do zobaczenia! [biuro@ffr.pl](mailto:biuro@ffr.pl).

#### PARTNER GŁÓWNY



#### PARTNERZY







## Tomasz Styczyński

Bank Pekao S.A.

Kongres Pokoleń jest bardzo ważnym wydarzeniem, ponieważ im więcej będzie tego rodzaju forów, miejsc, w których przedsiębiorcy mogą spotkać się i wspólnie uczestniczyć w panelach dyskusyjnych, tym lepiej. Kongres Pokoleń jest właśnie tym miejscem, gdzie wspomniana wymiana doświadczeń może zajść i stanowić podstawę do czerpania z niej kapitału na przyszłość.

Wszystkie polskie firmy są istotne dla krajowej ekonomii, jednak firmy rodzinne to bardzo szczególny typ przedsiębiorstwa, ponieważ wiążą się z genezą obecnej polskiej gospodarki.



## Jarosław Bachowski

Egon Zehnder

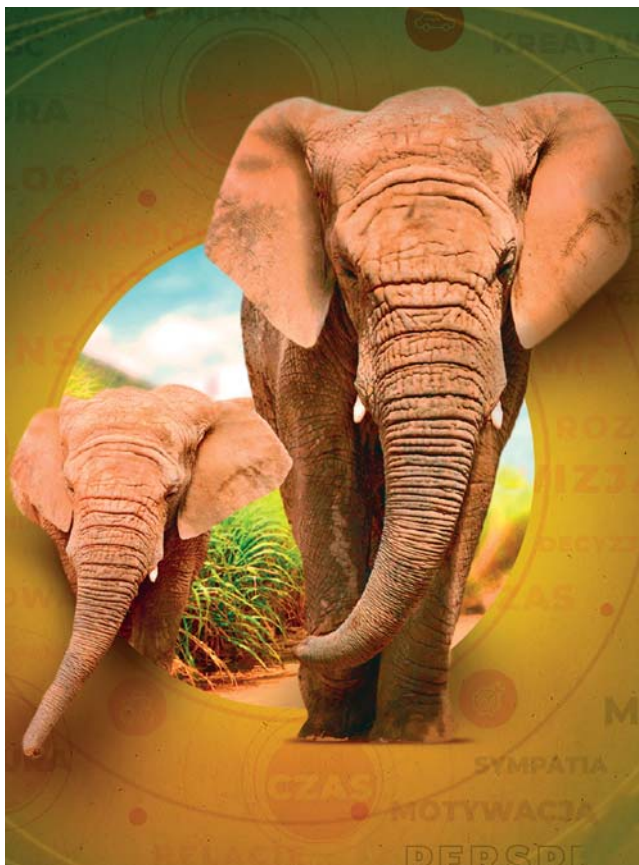
Cechą szczególną firm rodzinnych jest ich silna grawitacja, przez którą rozumiem siłę, ale też wartości, które jako jedyni posiadają właśnie firmy rodzinne, co pozwala im nie tylko po prostu funkcjonować, ale wręcz kwitnąć przez pokolenia. O tym właśnie traktuje Kongres Pokoleń: w jaki sposób wykorzystać tę grawitację, aby budować, planować sukcesję i dbać o wspomniane wartości.



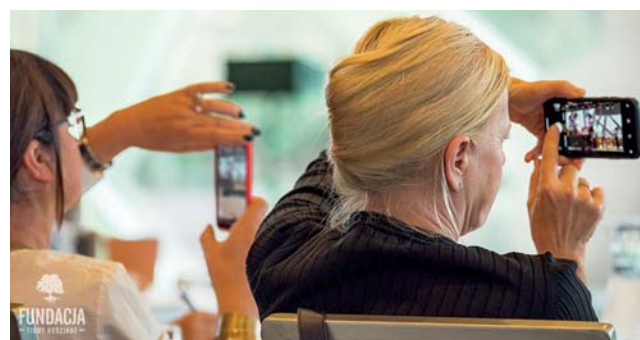
## Małgorzata Kuik

Grant Thornton

Świetną ideą Kongresu Pokoleń jest zaproszenie przedstawicieli dwóch pokoleń, ponieważ to pozwala zarówno jednej, jak i drugiej stronie uświadomić sobie, w jakim punkcie się znajdują, co jest im bliskie i wspólne, a gdzie pojawiają się ewentualne rozbieżności. Dlatego dwie osoby reprezentujące jedną firmę to minimum i oczywiście optymalną sytuacją jest obecność wśród nich właściciela, prezesa zarządu, od którego tak wiele zależy na etapie wdrażania zmian w firmie.













# 8 raz „o” czyli jak radzić sobie ze stresem

Stres to stan, który często towarzyszy przedsiębiorcom. Goniące terminy, przetargi, prezentacje – to tylko wybrane sytuacje, które mogą go generować. Co zrobić, by stres nie był groźny dla naszego zdrowia? Między innymi o tym opowiedział nam podczas swojego wystąpienia na Kongresie Pokoleń Wojciech Eichelberger, znany psychoterapeuta, założyciel Instytutu Psychoimmunologii IPSI.

\*Artykuł powstał na podstawie rozmowy, którą nagraliśmy z Wojciechem Eichelbergerem podczas Kongresu Pokoleń.

## Stres nie taki straszny jak go malują

Stres sam w sobie nie jest niczym nieznanym człowiekowi. Jesteśmy genetycznie dobrze przygotowani do radzenia sobie w sytuacjach stresowych. Ale niestety wzorzec reagowania na stres cywilizacyjnie jest zaburzony. W dawnych czasach, gdy biegaliśmy jeszcze po dżunglach i sawannach, stres wywoływało np. spotkanie z groźnym zwierzęciem, po którym uruchamiał się mechanizm walka-ucieczka, a potem następowała silna reakcja, proporcjonalna do tej mobilizacji. Więc gdybyśmy w normalnych warunkach reagowali na stres, nie byłoby problemu. Niestety my przeżywamy go na siedząco. Czyli reakcja mobilizacji na stres, np. w postaci jakiegoś maila pt. *zrób na przedwczoraj to co miałeś zrobić na za tydzień*, jest taka sama jak reakcja fizjologiczna podczas spotkania z groźnym zwierzęciem. Nie następuje jednak reakcja proporcjonalna do tej mobilizacji. W organizmie wytwarza się napięcie, które musi utrzymać tę mobilizację w środku. A implozja czyli wybuch w środku nie jest niczym zdrowym. Gdy jesteśmy w długotrwałym stresie mamy wyłączony układ immunologiczny na wiele godzin, a czasami wiele dni i zostawiamy otwarte pole różnym czynnikom chorobotwórczym.

## Kiedy zacząć się niepokoić?

Podstawową kategorią zaburzeń, które powinny nas niepokoić i świadczyć o tym, że mamy dużo zaimplodowanego stresu czyli utrzymujemy organizm w nieustannym napięciu, są zaburzenia regeneracji, a przede wszystkim snu. Jeśli nawet w sytuacji, która temu sprzyja, nie potrafimy się przełączyć w tryb regeneracji. Gdy budzimy się rano z tzw. zmęczeniem porannym lub budzimy się w nocy kilka razy i nie możemy później zasnąć. Albo budzimy się między 3 a 5, co jest szczególnie niebezpiecznym syndromem i objawem, który świadczy o tym, że już zbliżamy się do wypalenia.

## Co więc zrobić z tym stresem?

Trudno jest walczyć ze stresem. Właściwie powinniśmy się raczej uzbrajać przeciwko stresowi. W Instytucie IPSI, który prowadzę wymyśliliśmy taką procedurę, która nazywa się 8 razy O. Składa się z 8 kompetencji:

1. Odreagowanie
2. Oparcie w sobie
3. Oddychanie
4. Obecność
5. Odpoczywanie
6. Odmawianie i odpuszczanie
7. Opiekowanie się sobą
8. Odżywianie

A więc wielu rzeczy trzeba się nauczyć żeby radzić sobie ze stresem. Coraz więcej twardych danych naukowych wskazuje na to, że skumulowany w naszym organizmie stres jest podglebieniem wszystkich chorób cywilizacyjnych. Od tego się zaczyna. Organizm, który żyje w stresie staje się z czasem bezbronny i ulega wszystkim toksycznym i negatywnym wpływom. Co w takim razie zrobić? Po pierwsze, codziennie zapewnić sobie jakąś dawkę ruchu, na tyle intensywną, że zapewni nam poczucie odreagowania stresu. Minimum fizjologiczne to 10 tys. kroków dziennie, plus 20 minut ciągłego ruchu – intensywnego na tyle, że pod koniec tych 20 minut mamy 120 do 140 uderzeń serca na minutę. To jest taka podstawa jak mycie zębów czy branie prysznica. Powinni tego uczyć w każdej szkole i na każdym uniwersytecie.



# Przepis na wielopokoleniową firmę rodzinną

Jednym z gości tegorocznego Kongresu Pokoleń był Hans Jacob Bonnier, współwłaściciel Bonnier Business - największej grupy z branży mediowej w Skandynawii, przedstawiciel szóstego pokolenia firmy, która może pochwalić się dwustuletnią tradycją. W rozmowie z nim pytamy jaki jest przepis na długoletnie przetrwanie firmy, a także jak dojść do porozumienia, gdy w zarządzie zasiada prawie 100 członków rodziny.



**Konrad Bugiera:** W czasie prelekcji podkreślił pan, że wolność słowa to jedna z nadrzędnych wartości, jakimi kieruje się firma Bonnier. Czy taka deklaracja nie kłóci się jednak z komercyjnym charakterem prowadzenia przedsiębiorstwa?

**Hans Jacob Bonnier:** Wolność słowa stanowi fundament demokracji. Jako właściciele wydawnictwa nie ingerujemy w treści tworzone przez redaktorów. Ideą liberalizmu jest właśnie demokracja, dlatego wolność słowa jest tu wartością kluczową. Jeśli jednak chcesz, żeby twoja rodzinna firma mogła kontynuować swoją aktywność, to wiedz, że nie osiągniesz tego bez zysków, które pozwalają ci inwestować w rozwój i innowacje. Ukierunkowanie na zysk to po prostu nieodłączna część prowadzenia biznesu, ponieważ nie można funkcjonować na dłuższą metę, jeżeli przynosi on tylko straty.

**K.B.:** Nie kusiło pana nigdy, żeby po prostu dać ludziom to, czego chcą?

**H.J.B.:** Trzeba być w stanie zapewnić ludziom dostatecznie wiele opcji, żeby sami mogli wybrać spośród nich tę, która ich interesuje i z którą się identyfikują. Na tym polega demokracja.

**K.B.:** Czy na tym właśnie polega też sekret prowadzenia biznesu już przez siedem pokoleń, czy może jest coś jeszcze? Jaki jest pana zdaniem „magiczny przepis” na utrzymanie prosperującego biznesu tak długo w rękach jednej rodziny?

**H.J.B.:** Uważam, że przekazywanie firmy z pokolenia na pokolenie w obrębie jednej rodziny daje lepsze rezultaty finansowe niż wyprzedawanie jej na zewnątrz. Jednak nie wszędzie podziela się ten pogląd. W Norwegii panuje na przykład praktyka wyprzedawania biznesu co pokolenie, czyli zamiast zachować firmę w rodzinie i starać się o jej dalszy wzrost, dzieli się ją i sprzedaje.

**K.B.:** Jak udaje się wam dojść do porozumienia, jeżeli w zarządzie firmy zasiada obecnie aż dziewięćdziesięcioro siedmioro członków rodziny? Czy macie jakiś sposób na to, żeby każdy był zaangażowany w rozwój firmy, a przy tym przyczyniał się do podejmowania istotnych z tego punktu widzenia decyzji?

**H.J.B.:** To prawda, że w funkcjonowanie firmy należy zaangażować jak najwięcej uprawnionych osób, jednak aby dobrze spisywać się jako właściciel, nie każdy musi być aktywny czy nawet zatrudniony firmie. Wielu członków rodziny będących formalnymi właścicielami spełnia się w innych zawodach. Przykładem może być tu jeden z moich kuzynów, który jest biskupem, czy inny krewny realizujący się jako szef policji. Jednak bez względu na swoją osobistą karierę, każdy z nich jest także zaangażowany w działanie rodzinnej firmy. Jeden z krewnych pracuje w sektorze finansów H&M, która jest zresztą również firmą rodzinną, a zyskiem dla naszej firmy jest wkład jego kompetencji zdobytych w zawodzie.

Bardzo istotnym elementem spajającym są spotkania rady, na których wszyscy się gromadzimy i wspólnie podejmujemy decyzje dotyczące zarządzania firmą. To nas do siebie zbliża w sensie zawodowym. W czasie dwustu piętnastu lat funkcjo-





nowania firmy zaledwie trzech członków rodziny ją opuściło. Gdyby takie odejścia zdarzały się częściej, firmie byłoby dużo trudniej utrzymać się na rynku.

**K.B.:** Czy zatem odchodzenie członków rodziny z firmy powinno być sygnałem alarmowym? Jak powinni zareagować bardziej zaangażowani członkowie rodziny, żeby powstrzymać taką tendencję, kiedy już się pojawi?

**H.J.B.:** Nie wydaje mi się, żeby o to chodziło. W zeszłym roku podpisaliśmy nową umowę akcjonariuszy spółki, gdzie wszyscy współwłaściciele zadeklarowali chęć pozostania w naszej rodzinnej firmie. Część mogłaby zapewne zrezygnować i zbić majątek na czymś innym, jednak tego nie robi. A to dlatego, że wszyscy wierzymy, że jako firma jesteśmy potrzebni społeczeństwu, żeby stać na straży demokracji.

**K.B.:** Co jako właściciel dojrzałej firmy mógłby pan poradzić innym, będącym na wcześniejszym etapie tej drogi, na przykład drugiemu pokoleniu zarządzającemu biznesem? W Polsce mamy spory odsetek firm trzydziestoletnich, czyli powstałych po transformacji ustrojowej i część z nich przeszła już do rąk następców w ramach jednej rodziny. Na co ich właściciele powinni zwracać największą uwagę, żeby móc przekształcić je w przyszłości w rzeczywiste firmy rodzinne działające od pokoleń?

**H.J.B.:** Jeżeli przedsiębiorstwo jest innowacyjne i prowadzone w ramach przyszłościowej gałęzi gospodarki, a także odpowiednio konkurencyjne, wówczas podstawą jest edukacja. Rozumiem przez to szkolenie następnego pokolenia i jednocześnie go w imię współpracy. Oczywiście wiele zależy od tego, ilu jest następców, co staje się jeszcze ważniejsze w trzecim pokoleniu, gdzie mówimy już nie tylko o rodzeństwie, ale i kuzynostwie. Istotne stają się wspólne wartości, ale też dobre

relacje pomiędzy poszczególnymi członkami rodziny, które zapobiegają odchodzeniu z firmy. Chodzi także o budowanie pewnej rodzinnej tradycji. Naturalnie wiele zależy również od ścieżek kariery zawodowej indywidualnych członków, ale bez wątplenia firma rodzinna, która przynosi zyski i posiada potencjał rozwoju, będzie ich do siebie skutecznie przyciągała. W swoich kalkulacjach należy brać pod uwagę, że prowadzenie przedsiębiorstwa przez tę samą rodzinę na przestrzeni kilku pokoleń przekłada się na wzrost wartości giełdowej takiej firmy. Wskaźniki efektywności mogą być znaczące z punktu widzenia ekonomii, ale moim zdaniem najważniejsze w prowadzeniu rodzinnego biznesu są wartości niematerialne.

**K.B.:** Co jest korzystniejsze dla firmy rodzinnej – zdobywanie przez przedstawicieli kolejnego pokolenia doświadczenia na zewnątrz, a potem wnoszenie go jako wartości dodanej przy przejmowaniu schedy, czy trzymanie się rodzinnego biznesu od początku do końca, poznanie go od przystawki podszewki i stopniowe wspinanie się po szczeblach kariery w jej obrębie?

**H.J.B.:** Uważam, że przynajmniej pięcioletnie doświadczenie zdobyte w innej firmie w połączeniu ze zdobyciem wyższego wykształcenia to rozwiązanie optymalne. Taki kilkuletni okres pracy powinien dać młodemu człowiekowi wiarygodny obraz własnych kompetencji. Jeśli natomiast chodzi o strukturę naszej firmy, to nie ma w niej wspomnianych „szczebli”. Ludzie zajmują się tym, co lubią robić, zatem mogą wybrać albo szeroko rozumianą karierę dziennikarską, albo zajmować się finansami, produkcją filmów czy działalnością wydawniczą. Innymi słowy, mają różne możliwości specjalizacji. Wydaje mi się, że obecne pokolenie skupia się raczej na tym, żeby robić coś, do czego ma talent i co sprawia przyjemność, a nie na tym, by za wszelką cenę awansować w hierarchii.

# Jak odkryć na nowo sztukę rozmowy?

„Muszę z Tobą porozmawiać...” – każdy z dorosłych słyszał te słowa przynajmniej kilka razy w życiu i zapewne nigdy nie zwiastowały one nic dobrego. Gdy je słyszymy, wiemy, że sprawa jest poważna, a słowo „muszę” wcale nie jest przesadzone.

Jak sobie radzić w takich sytuacjach? Z odpowiedzią przychodzi Ian A. Marsh – londyński prawnik z 40-letnim doświadczeniem w doradzaniu firmom rodzinnym z m.in. Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych, Kanady, Singapuru i Hong Kongu. Wydaliśmy w Polsce jego książkę: „Skoro tak dobrze jest rozmawiać, to czemu tak trudno?”

## Bezpieczne miejsce

W swojej książce Ian wyjaśnia na przykładach konkretnych sytuacji, w tym również takich, w których znalazł się osobiście, co dzieje się z nami w obliczu silnych emocji, które są związane z poczuciem zagrożenia.

O ile nie czujemy się bezpiecznie, jakkolwiek przekaz bardzo trudno do nas dociera, a to sprawia, że osoba, która ma nam faktycznie coś ważnego do powiedzenia ma z tym duży kłopot. A nawet, gdy się to udaje – efekty niekoniecznie są takie, jakich oczekiwał nasz rozmówca.

Stoją za tym lata ewolucji biologicznej, która wykształciła nasze ciała i umysły tak, abyśmy sobie doskonale radzili w epoce kamienia. Tymczasem ewolucja kulturowa zaprowadziła nas w inne miejsce i trzeszczenie na styku obu ewolucji słyhać w dzisiejszych czasach coraz mocniej.

## Nie da się wyłączyć emocji

To, co mnie szczególnie ujęło w książce Iana Marsha, to wyraźne potwierdzenie (z licznymi przykładami badań opisujących całe zagadnienie), że emocje są z nami przez cały czas. Nie można „zostawić ich za drzwiami” wchodząc na spotkanie rodzinne lub biznesowe (w przypadku firm rodzinnych – to często jedno i to samo). A wielu z nas – podobnie, jak ja osobiście – spotkało się z literaturą akademicką w przedmiocie negocjacji, w której autorzy wyraźnie sugerowali, że trzeba właśnie to zrobić.

Tymczasem to niemożliwe, bo emocje zostały w nas „wdrukowane” – jak to nazywa autor opisywanej tu książki – nie bez powodu. One pozwalają nam zrozumieć rzeczywistość i zapamiętywać rzeczy ważne. Z nimi zazwyczaj łączą się emocje. Z pozostałymi – znacznie rzadziej.

## Cały obraz rozmówcy

Książka nie jest łatwa i celowo nie używam w tym sformu-

waniu słowa „niestety”. Wręcz przeciwnie – całe szczęście, że nie jest łatwa, bo dzięki temu jest szansa, że zmusi czytelnika do poważnej refleksji i odpowiedzi przed samym sobą na pytania, których nikt nie chciałby usłyszeć w rozmowie.

Wiele miejsca poświęcono w książce na przygotowanie odpowiednich warunków do prowadzenia rozmowy. I dotyczy to nie tylko przygotowania wewnętrznego, ale znajdują się tam również praktyczne wskazówki co do wyglądu i wyposażenia tego miejsca, w którym rozmowa ma być prowadzona.

## Rozmowa o sukcesji toczy się niezależnie od ciebie

Dla mnie jednym z najważniejszych wniosków, a przede wszystkim najbardziej otwierającym głowę, było uświadomienie przez Iana, że ważne rozmowy toczą się niezależnie od nas. Chodzi o to, że nie na wszystkie mechanizmy, którym ulega nasz umysł, mamy wpływ.

Możemy unikać pewnych pułapek myślenia, unikając sytuacji, które powodują u nas niepożądane reakcje czy wywołują określone mechanizmy, ale gdy to już nastąpi – jesteśmy wobec nich bezsilni. Możemy jednak je zaakceptować, co z pewnością przyniesie ulgę.

Nie przed wszystkim jesteśmy w stanie uciec. A czasem wręcz nie powinniśmy tego robić. Mam tu szczególnie na myśli temat sukcesji, który istnieje w głowach nestorów i sukcesorów – jak zgrabnie zauważył Ian – niezależnie od tego, czy dyskusja toczy się między nimi, czy ze sobą nie rozmawiają. Wówczas scenariusze tworzą umysły zainteresowanych osób. Dopóki rozmowa nie wejdzie na poziom realnej konwersacji, praktycznie nie można na tym zapanować. Lepiej więc – jak radzi Marsh – zacząć tę rozmowę wcześniej niż później.

Mam ogromną nadzieję, że z książką „Skoro tak dobrze jest rozmawiać, to czemu tak trudno?” łatwiej będzie nam wszystkim rozpoczynać te ważne, a nie zawsze przyjemne rozmowy.



**Konrad Bugiera**

Członek Rady Fundacji

recenzent przekładu książki „Skoro taki dobrze jest rozmawiać, to czemu tak trudno?”



# Strategia rozwoju firmy, czyli w poszukiwaniu domu idealnego

„To nie sztuka wybudować dom – sztuką jest sprawić, by miał w sobie duszę” – to tytuł jednego z wystąpień, które mogliśmy usłyszeć na tegorocznym Kongresie Pokoleń. O tym z jakich perspektyw i w jaki sposób spojrzeć na firmę rodzinną dla jej rozwoju i stabilnego działania przy pomocy koncepcji 6 pokoi opowiedziały Małgorzata Kuik i Agata Stańda.

Skąd pomysł na porównanie budowy domu do tworzenia strategii dla firmy? Idea ta narodziła się w trakcie jednego z prowadzonych przez nas szkoleń. Podczas ćwiczenia pojawiła się myśl, że metafora remontowania czy budowania domu doskonale pasuje do pracy nad własną firmą i jej strategią. Gdy przyjrzelśmy się temu bliżej, okazało się, że oba procesy mają wiele wspólnego i niejednokrotnie wiążą się z podobnymi wyzwaniami.

## Dom idealny a strategia rozwoju firmy

Budowa domu oraz tworzenie i wdrażanie strategii rozwoju firmy, zwłaszcza firmy rodzinnej, mają wiele wspólnych cech:

- **Wartości** – zarówno dom, jak i organizacja powinny zapewniać nam wartości elementarne, takie jak schronienie i miejsce do życia/ pracy oraz te bardziej wysublimowane, do których należą: poczucie bezpieczeństwa i komfortu pracy, możliwość odpoczynku psychicznego oraz przekazywania wartości, tradycji i tożsamości.
- **Funkcjonalność całości i poszczególnych części** – czyli zadbanie o to, aby „z garażu nie trzeba było przechodzić przez salon, a stół był jednocześnie miejscem posiedzeń rodzinnych i warsztatem pracy dla odrabiających lekcje dzieci”. Aby zapewnić sprawną organizację domu czy firmy, należy zadbać o funkcjonalność całości, ale również poszczególnych części. W tym celu trzeba podjąć racjonalne decyzje odnośnie uniwersalizacji lub specjalizacji niektórych elementów składowych.
- **Efektywność zastosowanych rozwiązań** – zarówno tych generalnych, jak i tych szczegółowych: korzystanie z nowoczesnych materiałów lub wdrażanie systemów wspierających pracę w organizacji. Doprowadzenie do wzrostu efektywności w firmie to zazwyczaj sprawa kosztowna, ale zwykle się zwraca – adekwatnie do wydatków związanych z zastosowaniem w domu np. energooszczędnych rozwiązań.
- **Estetyka i klimat** – to one zapewniają, że czujemy się u siebie dobrze oraz że inni czują się dobrze u nas, niezależnie od stylu naszego domu bądź kultury organizacyjnej panującej w naszym przedsiębiorstwie.
- **Relacje wewnętrzne i komunikacja** – zarówno między domownikami w różnych konfiguracjach, jak i pracownikami firmy w układzie pionowym i poziomym. To ludzie tworzą dom i to ludzie tworzą organizację.
- **Wartość sama w sobie** – zarówno dom, jak i firma to jedna z możliwych form zabezpieczenia na przyszłość, tak istotna zwłaszcza w przypadku firmy rodzinnej.
- **Ryzyko**, czyli niepewność związana z tym, czy „w pojedynkę” dam radę wszystko zrobić. Czy w domu potrzebuję pomocy ogrodnika/osoby sprzątającej? Czy może w firmie potrzebuję nowych pracowników, doradcy zewnętrznego lub wsparcia rodziny w rodzinnym biznesie? No i jak zamknąć finansowanie, żeby nie narażać się np. na ryzyko kursowe?



Wiele przedsiębiorstw często odkłada w czasie rozmowy o strategii, celach, wskaźnikach czy modelach biznesowych. Właściciele firm często uważają, że ich firma jest zbyt mała na tworzenie strategii, a często także obawiają się procesu „biurokratyzacji” czy „ukorporacyjnienia”, z obszerną dokumentacją i wieloma procedurami. Prowadzenie warsztatów z właścicielami wielu firm uświadomiło nam jednak, że przechodząc do metafory domu, można ich zachęcić do mówienia o wyzwaniach, ograniczeniach, a nawet kosztorysach i budżetach, dzięki czemu niepostrzeżenie rozpocznie się rozmowa na temat strategii...

**Proponujemy więc wycieczkę po przykładowym „domu-firmie” zbudowanym na bazie naszych doświadczeń, by przyrzeć się wewnątrz i poznać typowe wyzwania, z którymi mierzymy się wspólnie z klientami podczas rozmów o strategii.**

### **Pokój 1 – Aspiracje i cele**

Naszą podróż zaczniemy dość nietypowo od... „strychu” – miejsca, do którego zazwyczaj rzadko zaglądamy. To miejsce, gdzie często znajdują się zapomniane przedmioty czy drogie emocjonalnie pamiątki. Coś co ważne było kiedyś, niekoniecznie jest już dla nas tak samo cenne i aktualne dzisiaj. Może to więc być pewnego rodzaju odniesienie do misji i wizji wielu przedsiębiorstw zamieszczanych na stronach internetowych, które zostały sformułowane na samym początku działalności i nigdy nie zostały zaktualizowane. Zeszły one na dalszy plan, spychane przez bieżące wyzwania, z którymi mierzy się firma.

#### **W jaki więc sposób powinniśmy udoskonalać ten obszar?**

Warto, by w tym pokoju na dłużej zatrzymały się kluczowe osoby z firmy, mające realny wpływ na kształtowanie jej ambicji biznesowych, a może nawet zaprosiły do niego kogoś z zewnątrz – kogoś, kto może mieć zupełnie inne spojrzenie na analizowane czynniki. Zderzenie różnych punktów widzenia i ich obiektywna weryfikacja z pewnością pozwoli na wykreowanie wspólnej (i to realnej!) wizji firmy w przyszłości.

### **Pokój 2 – Budowanie wartości firmy**

Dalsza część wycieczki wprowadza nas w jeszcze większy zamęt. Czasem jest to „złożone laboratorium”, gdzie w precyzyjny sposób zapisane są receptury, tajemne składniki sukcesu, konkretne sposoby postępowania i plany awaryjne na wypadek trudnych sytuacji. Każdy wie co, kiedy i jak ma robić. Czasem jednak jest to przysłowiowa „graciarńia”. Możemy tam znaleźć nowe całkiem dobre idee i koncepty, tajną broń na konkurencję, ale również niedokończone projekty, cudowne pomysły, które czekają na lepsze czasy czy nietrafione zakupy, z którymi trudno się rozstać, bo może kiedyś się przydadzą...

Budowanie wartości ma fundamentalne znaczenie w biznesie. Pozostaje nam tylko odpowiedzieć na pytanie, **w jakiej**

### **perspektywie i w jaki sposób tę wartość chcemy budować?**

Mając do wyboru wiele interesujących pomysłów, musimy podjąć decyzję co jest dla nas w tym momencie najważniejsze.

W przypadku firm rodzinnych podczas pytań o budowanie wartości pojawia się strategiczny dylemat. Czy budujemy trwałą firmę dla kolejnych pokoleń, czy może jednak przekażemy ten biznes w nowe ręce? Dyskusja odnośnie decyzji, w którym kierunku chcemy zmierzać, często pozwala na opracowanie odpowiedniej strategii oraz sprostanie nowym wyzwaniom, w tym np. zaplanowanie procesu sukcesji.

### **Pokój 3 – Ludzie**

Przechodzimy teraz do „salonu” przepełnionego wyzwaniami dotyczącymi zasobów ludzkich, na które w ostatnim czasie firmy zwracają szczególną uwagę. Na rynku występuje deficyt pracowników wykonawczych i specjalistów. Rosną płace i obciążenia dla pracodawcy. Kluczowe w tym miejscu jest więc zapoznanie się z tym obszarem w naszej firmie, zidentyfikowanie potencjalnych wyzwań oraz zagrożeń. Nawet w „salonie” pojawiają się różne ciemne zakamarki, np. chaos w podziale zadań, niemoc i niskie zaangażowanie pracowników, mikrozarządzanie szefa, niejasne ścieżki awansu i rozwoju lub słabe działania employer brandingowe w kontekście „rynku pracownika”. Często w tym pomieszczeniu czekają nas wielkie transformacje – sukcesja zarządzania i sukcesja własności, różnorodność kulturowa, większy udział kobiet w zarządzaniu, czy też nowe technologie wymagające nowych kompetencji. W firmach rodzinnych często rozmawiamy o ich szczególnej kulturze organizacyjnej opartej na wspólnej historii, zaufaniu i partnerskich relacjach z pracownikami, **a także wysokim** poczuciu odpowiedzialności Właścicieli. Czasem jednak jest ona wyzwaniem, gdy firmy poszukują nowych pracowników z zewnątrz, bo „dopasowanie się” firmy rodzinnej i pracownika „z zewnątrz” jest często procesem długotrwałym i niełatwym.

### **Pokój 4 – Finanse**

Finanse przedsiębiorstwa. Pomieszczenie „skarbiec” bardzo często przez nas odwiedzane. Potrafimy do niego zaglądać kilka lub nawet kilkanaście razy dziennie. Jest tu mnóstwo dużych skrzyń i sejfów, skrywających pełno mniejszych przegródek oraz szuflad, w których trzymamy nasze pytania i kwestie do poruszenia – rentowność, marża, płynność, kredyty, opłacalność inwestycji.

Główną trudnością jest brak systemowego podejścia i dbania o utrzymywanie porządku w naszym „skarbcu”. Proces dotarcia do informacji spójnych i wiarygodnych potrafi być uciążliwy i długotrwały. Bieżąca kontrola finansów często działa bez zarzutów, ale firmy wskazują na potrzebę lepszej anali-



tyki finansowej w kontekście planowania swojej przyszłości, patrząc na bieżącą i przyszłą efektywność biznesu, czy też zdolność do finansowania inwestycji czy pozyskiwania partnerów w biznesie.

## Pokój 5 – Ryzyko i regulacje prawne

Zajrzyjmy teraz do obszaru określanego jako ryzyko i regulacje prawne – na nasze potrzeby tzw. „pokoju gościnnego”. To właśnie tam często dokonujemy kompulsywnych porządków bezpośrednio przed przyjazdem członków dalszej rodziny czy znajomych, którzy mają tendencję do szukania wszelkiego rodzaju niedoskonałości w naszym domu. Odzwierciedleniem tej sytuacji w przedsiębiorstwie będą wszelkiego rodzaju ryzyka, które napotykamy w naszej pracy – ryzyka podatkowe, środowiskowe, kursowe, różnego rodzaju zewnętrzne audyty i kontrole, niestabilne uwarunkowania regulacyjne, RODO, itp. Ze względu na duży rozmiar tego obszaru w organizacjach bardzo często brakuje osób odpowiedzialnych za to, aby poszczególne ryzyko przepracować, opisać i kontrolować. Przez to wpadamy w pułapkę funkcjonowania z puszką Pandory w tle, która w każdej chwili – niekontrolowana – może się otworzyć. Ważne jest więc, aby wypracować pewien sposób bieżącej kontroli i odpowiedzialności nad indywidualnymi przypadkami pojawiającego się ryzyka.

## Pokój 6 – Sprawność operacyjna

Wchodzimy do ostatniego pomieszczenia – przystłowiowej „kuchni”, która jest jądrem całego domowego systemu. To tam przeważnie zbiera się cała rodzina, tam dzieje się najwięcej. Planowanie, budżetowanie, logistyka wejścia i wyjścia, gospodarka magazynowa, wszelkie procesy i procedury produkcyjne, remontowe, bieżącego utrzymania ruchu, systemy IT, normowanie produkcji, braki i reklamacje, a w tym wszystkim ludzie i komunikacja. Zarządzanie i wykonawstwo, monitorowanie i rozliczanie, ciągłość. Wszystko to musi być dobrze rozplanowane i zarządzane.

### Diagnoza firmy a strategia rozwoju – co dalej?

Zajrzeliśmy już do wszystkich pokoi naszego domu, zbudowanego na bazie doświadczeń ze współdziałania z firmami różnej wielkości, profilu, formy prawnej. Jednak samo otwarcie wszystkich drzwi i zobaczenie tego, co się za nimi znajduje nie wystarczy, aby ukształtować swój własny dom idealny. Co jest więc czynnikiem łączącym naszą dotychczasową wiedzę, który umożliwi nam sprawne wykorzystanie jej w naszej organizacji?

Najważniejsza jest **chęć uzyskania świadomej diagnozy** naszego przedsiębiorstwa. Rozpocznie ona proces prowadzący do wizji naszego „domu” w przyszłości i ustalenia co chcemy z nim zrobić. Weryfikujemy więc: jakie działania musimy pod-

jąć w związku z budową? Jakie przedsięwzięcia uruchomić? Czy jesteśmy w stanie wykonać wszystko sami, czy też potrzebujemy pomocy dekoratora lub architekta, czy wyspecjalizowanego projektanta?

Pracując nad strategią, pewne „drzwi” otwieramy na oścież. To właśnie za nimi znajdują się obszary, którymi chcemy się zająć priorytetowo i które mają największą wartość dla przyszłości naszego biznesu. Pozostałe zostawiamy uchylone, ponieważ wiemy, że wymagają one naszej uwagi, ale w danym momencie nie możemy lub nie musimy się nimi zajmować. Część może być również przemykana celowo, ze względu na brak gotowości do podjęcia głębokich działań w danym momencie.

Po diagnozie konieczne jest ustalenie działań priorytetowych z punktu widzenia aspiracji biznesowej i wizji, do której dążymy – czyli naszego domu idealnego. Konieczne jest więc stworzenie planu zmiany, który uwzględni:

- **zasięg/kompleksowość zmiany**, czyli zakres działań koniecznych do wykonania,
- **gotowość przeprowadzenia zmiany** wyrażoną przez wszystkich uczestników danego procesu oraz
- **możliwość przeprowadzenia zmiany**, biorąc pod uwagę dostępny czas, zasoby, budżet, etc.

I wreszcie **wdrożenie**. To nie sztuka wybudować nowy dom – sztuką jest stworzenie go w taki sposób, by miał w sobie duszę. I to właśnie o tę duszę trzeba nieustannie dbać, tak aby firma i praca w niej dostarczała Właścicielom, zarządzającym oraz pracownikom satysfakcji oraz była pasją i zabawą, a nie samym obowiązkiem.

Metafora domu idealnego i zaadaptowana tu koncepcja 6 pokoiów utwierdza nas w przekonaniu, że praca nad budowaniem i wdrażaniem dobrej i zdrowej strategii dokładnie temu służy. Zachęca nas ona do patrzenia na organizację z kilku perspektyw, naprowadza do wyboru priorytetów i konsekwentnej oraz ewolucyjnej realizacji zaplanowanych działań. Zatem – czy jesteście gotowi do rozpoczęcia rozmowy o strategii rozwoju Waszej firmy?

**Małgorzata Kuik**  
**Agata Stańda**



# Nowi Mentorzy projektu Early Warning Europe

EARLY  
WARNING  
EUROPE

Pod koniec maja zorganizowaliśmy szkolenie dla VI grupy mentorów Early Warning Europe. Do naszej drużyny dołączyło 15 wspaniałych osób, które chcą dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem z przedsiębiorcami potrzebującymi wsparcia. Tym samym nasza mentorska rodzina w Polsce liczy sobie 120 osób.



**Joanna Gawlik-Dziadoń**

**Branża:** rozwój osobisty-coaching, szkolenia

Pracuję jako coach biznesowy i zespołowy, prowadzę też szkolenia z komunikacji. Moją misją jest wspieranie liderów we wzroście samoświadomości, tak aby byli lepszymi szefami dla swoich zespołów. Udzielam się także pro bono – jestem dyrektorem wielkopolskiego oddziału Izby Coachingu, gdzie moim celem jest budowa środowiska ludzi otwartych oraz wspierających się w różnych doświadczeniach. Stąd też chęć zaangażowania się w projekt Early Warning – widzę bardzo dużą potrzebę wsparcia firm rodzinnych, które są ważną częścią gospodarki.



**Radomir Sobczak**

**Branża:** handel zagraniczny materiałami budowlanymi

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: procesy i ich optymalizacja, zarządzanie sprzedażą i systemy premiowe. Zostałem mentorem, bo chce wspierać tych, którzy tego potrzebują.



**Barbara Jadwiga Pawlak**

**Branża:** prawo, negocjacje, umiejętności miękkie, szkolenia

Miałam szczęście dostać dużo od życia, spotkać w nim wspaniałych ludzi i zrozumieć co w życiu jest tak naprawdę ważne. Wiem jak radzić sobie w trudnych sytuacjach i jak istotne jest wtedy poczucie, że to nie koniec świata. Znam siłę pytań i potrzebę bycia usłyszonym. Łączę specyficzną, twardą wiedzę prawniczą z umiejętnościami miękkimi, a jest to mieszanka bardzo skuteczna w biznesie. I chyba już pora, aby się tym podzielić, w myśl zasady, że dobro, które dajemy, do nas wraca.



**Dariusz Ludwiczak**

**Branża:** doradztwo HR

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: zarządzanie personelem, systemy motywacyjne, rekrutacja, rozwój, awanse, zmiany organizacyjne, zarządzanie wiekiem, kultura organizacyjna. Zostałem mentorem, ponieważ chcę wykorzystać 25 lat doświadczenia w rolach dyrektora i menadżera HR we wzorcowych firmach i pasję do biznesowego projektowania mikrodziałalności.





**Ewa Chojecka**

**Branża:** szkolenia, consulting

Jako doświadczony manager bankowości w obszarze kredytów mogę skutecznie wspierać firmy we współpracy z bankami w tym zakresie. Mam za sobą szereg wdrożonych z sukcesem projektów w korporacjach, w tym projektów restrukturyzacyjnych. Teraz przyszedł czas na dzielenie się wiedzą z rodzimiymi przedsiębiorcami. Będzie to dla mnie nowe doświadczenie i wielki zaszczyt z uwagi na zaufanie, którym obdarzy mnie przedsiębiorca.



**Agnieszka Krukowska**

**Branża:** HR

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to: zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem: rekrutacji pracowników, diagnozy kompetencji, budowy strategii Employer Branding i rozwoju kompetencji menedżerskich. Od 15 lat wspieram organizacje w obszarach zarządzania kapitałem ludzkim. Uważam, że tylko budowa kultury organizacji w oparciu o szacunek i relacje może zapewnić jej spójny i satysfakcjonujący rozwój. Dzielenie się doświadczeniem i wiedzą oraz zaszczepianie świadomości znaczenia człowieka w organizacji stanowi dla mnie ważną część mojej misji zawodowej.



**Sławomir Osuch**

**Branża:** energetyczna, paliwowa

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: zarządzanie, planowanie i zarządzanie zmianą, sprzedaż i obsługa klienta, rozwój, zarządzanie projektami. Zostałem mentorem, ponieważ chce dzielić się moim doświadczeniem i wiedzą. Praca z ludźmi sprawia mi ogromną satysfakcję.



**Celina Koszany**

**Branża:** doradztwo z zakresu zarządzania i marketingu MŚP

Projekt Early Warning realizuje idee bardzo mi bliskie. Jedną z nich to kwestia pomocy firmom (zwłaszcza z sektora MŚP), które nie zawsze dobrze radzą sobie na rynku, nie dlatego, że nie mają dobrego produktu, ale dlatego, że po prostu brakuje im fachowego know-how, którym zazwyczaj dysponują duże przedsiębiorstwa. Dzielenie się wiedzą zdobytą w korporacjach i jej adaptacja na potrzeby rodzimych firm uważam zatem za sposób wyrównywania szans małych podmiotów gospodarczych w ich walce rynkowej z dużymi koncernami. Jako mentor chciałabym dzielić się swoim doświadczeniem życiowym i biznesowym, zwłaszcza w obszarze strategii marketingowej i walki z konkurencją poprzez skuteczną promocję we wszystkich kanałach komunikacji.



**Wiktoria Jaros**

**Branża:** szkolenia i doradztwo

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to: zwiększanie sprzedaży, budowanie zespołu, budowanie strategii biznesowej, w tym skalowanie biznesu. Uwielbiam rozwiązywać problemy, analizować przyczyny zdarzeń i szukać najlepszych metod wyjścia z sytuacji. Na co dzień projektuję strategię biznesową oraz sprzedażową dla firm, sama też jestem praktykiem biznesu. Lubię się rozwijać, dzielić się wiedzą i widzieć efekty wspólnej pracy. Z przyjemnością będę wspierać innych w codziennych zmaganiach z prowadzeniem biznesu.



**Tadeusz Sudół**

**Branża:** doradztwo w zakresie zarządzania

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to holistyczna ocena funkcjonowania organizacji, analizy strategiczne, definiowanie strategii i modelu biznesowego, rozwój strategii w zakresie wzornictwa, wdrażanie strategii firmy oraz strategii funkcjonalnych z wykorzystaniem metodologii Zarządzania Efektywnością. Lubię rozwiązywać problemy i wspierać ludzi i firmy w rozwoju. Pomogłem wielu osobom pokierować ich karierą. Wspierając rozwój firm dbam o to, aby wzrost efektywności odbywał się dzięki autentycznemu zaangażowaniu pracowników i szedł w parze z ich zadowoleniem z pracy.



**Joanna Donata Spychała**

**Branża:** doradztwo

Dostrzegam ogromną wartość we wzajemnej wymianie doświadczeń, wiedzy i umiejętności. Postrzegam świat jako globalną wioskę, w której dzięki współpracy możemy wznieść się razem na wyższe poziomy. Cenię współpracę z ludźmi, widzę wartość w budowaniu relacji opartych na zaufaniu i empatii oraz współdzielenie z uwzględnieniem wspólnych wartości. W swoim dorobku mam kilkuletnią pracę w korporacjach w sektorze finansowym, a od kilku lat angażuję się w różne projekty oraz współtworzę firmę rodzinną.



**Tatiana Sokołowska**

**Branża:** szkolenia

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to: wizerunek pracowników różnych szczebli, biznesowy dress code kobiet i mężczyzn, savoir vivre biznesowy i prywatny, marka osobista, wizerunek marki, wystąpienia publiczne. Zostałam mentorem, ponieważ dzielenie się i działanie dla innych to wartość sama w sobie.



**Agnieszka Lewandowska**

**Branża:** rozwiązania e-commerce w firmach; pomoc niepełnosprawnym w zaistnieniu w przestrzeni społecznej

Zostałam Mentorem, ponieważ chcę zmienić mały kawałek świata na lepszy. Uważam, że o naszym człowieczeństwie świadczy zdolność do okazywania współczucia i niesienia pomocy. Życie nauczyło mnie zdrowego dystansu do wielu spraw, empatii i uważności, abym mogła pomóc ludziom w trudnych sytuacjach. Doświadczenie 18 lat pracy w korporacji dostarczyło mi dużo fachowej wiedzy, którą chciałabym się podzielić. Będę miała możliwość rozwijać się, zdobywać nową wiedzę, spotykać ciekawe osoby, znaleźć inspiracje. Lubię organizować rzeczy na nowo, szukać optymalnych rozwiązań, pracować w małych zespołach.



**Ewa Wilczewska**

**Branża:** nieruchomości i szkolenia

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to: konstruktywna komunikacja interpersonalna (zarządzanie przez komunikowanie), rozwojowy feedback – także w sytuacjach kryzysowych, relacje z klientem i systemy prezentacji informacji w biznesie. Bycie mentorem to idealne uzupełnienie moich kompetencji w zakresie pracy jako trener biznesu i mediator.



**Beata Lichnowska**

**Branża:** sprzedaż, farmacja, szkolenia, coaching

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to: doradztwo w zakresie sprzedaży, marketingu, zarządzanie zespołem, wystąpienia publiczne, komunikacja interpersonalna, sposoby radzenia sobie ze stresem i zarządzanie emocjami. Zostałam mentorem, ponieważ lubię dzielić się swoim doświadczeniem z tymi, którzy właśnie tego potrzebują. Wiem, że jest to również kolejna szansa na rozwój siebie.



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).



# Mentoring – inny sposób myślenia

Praca mentora Early Warning Europe to bardzo odpowiedzialne, ale i rozwijające zadanie. O swoich doświadczeniach zdobytych podczas pracy z mentee opowiada Sylwia Michalak, mentorka z Poznania.

Do projektu w roli mentora przystąpiłam z ogromną ciekawością potrzeb przedsiębiorców, ich celów i oczekiwań. Historie i sytuacje biznesowe moich Mentee były bardzo różne, a za każdą z nich kryło się ciekawe doświadczenie i inspirujące wyzwanie.

Moja pierwsza Mentee to artystka, przedsiębiorca spełniająca się w aktywnościach twórczych, dzieląca się swoją pasją z innymi, posiadająca bardzo dobre opinie uczestników jej wydarzeń, poszukująca większej efektywności i stabilności finansowej prowadzonej działalności gospodarczej.

W drugim mentoringu uczestniczyło małżeństwo prowadzące wspólnie liczne projekty biznesowe, wspierające się wzajemnie, osoby bardzo twórcze, mające liczne pomysły. Ich potrzebą było przełożenie tych pomysłów na wynik finansowy i wspólne działanie w sposób efektywny.

Trzeci Mentee to przedsiębiorca, który z sukcesem prowadził spółkę, i który na skutek zmian w strukturze wspólników stanął przed wyzwaniem budowania sukcesu firmy na nowo.

Choć charakter biznesów prowadzonych przez moich Mentee był różny, to nurtujące ich pytania były wspólne: *Jak pozyskać więcej klientów? Jak dotrzeć do nich z informacją o ofercie? Jak sprawić, by klienci zostali na dłużej? Jak osiągnąć stabilność i efektywność finansową prowadzonej działalności? Jak efektywnie rozwijać firmę współpracując z innymi?*

**Do rozwiązania tych zagadnień można podejść na trzy sposoby stosując je oddzielnie lub łącznie.**

## Sposób pierwszy – najpierw „co”, później „jak”

Przedsiębiorca, który mierzy się z kryzysem pyta często: *Jak zbudować silną, stabilną i sprawnie funkcjonującą firmę?* Odpowiedzi jest bardzo wiele, zależnie od warunków, w jakich działa, od zasobów, którymi dysponuje oraz od umiejętności ich wykorzystania. Jednak znalezienie licznych rozwiązań nie zawsze prowadzi do satysfakcji z prowadzenia biznesu. Czasem wręcz odwrotnie – do przekonania, że wiele pracy nie przekłada się na poprawę sytuacji, co w efekcie obniża motywację do działania.

Zmiana sposobu myślenia z myślenia działaniami – *co i jak robić* na myślenie celami – *co konkretnie i kiedy chcę osiągnąć*

okazała się kluczowa. Świadomość Mentee zbliżania się do celu zwiększała satysfakcję i motywację do dalszej pracy.

## Sposób drugi. Zadaj pytania w odpowiedniej kolejności.

Czasem odpowiedź na jedno z pytań była źródłem odpowiedzi na pozostałe pytania. Stąd też ważne było, by wiedzieć, które z pytań zadać jako pierwsze.

Na przykład zbyt mała liczba klientów mogła nie wynikać z braku promocji czy braku wiedzy klientów o ofercie firmy, ale być powodowana niekonkurencyjnością cen. W takim przypadku kluczowym pytaniem było: *jak poprawić efektywność zarządzania kosztami, by zwiększyć atrakcyjność cen oferowanych usług czy produktów?* Dopiero odpowiedź na tak postawione pytanie, czyli zakup materiałów u konkurencyjnych cenowo dostawców, zwiększyła atrakcyjność oferty przedsiębiorstwa. Brak takich działań i dalsze zwiększanie wydatków na reklamę mógł jeszcze bardziej pogłębić kryzys przedsiębiorstwa, zamiast go rozwiązać.

## Sposób trzeci. Odwróć pytanie.

W innym przypadku sprawdzało się odwrócenie pytania. Zamiast pytać: *jak sprawić, by klienci zostali na dłużej*, warto było odwrócić pytanie i zapytać: *dlaczego klienci nie zostają na dłużej?* Czasem przedsiębiorca wkłada wiele energii w to, by tworzyć coraz większą wartość dodaną dla klienta, ale nie przynosi to efektów. Mimo tego, że klient docenia starania przedsiębiorcy, nie decyduje się on przedłużyć kontraktu. Jeśli przedsiębiorca nie podejmie działań, by odpowiedzieć na pytanie dlaczego traci klientów, po chwilowym sukcesie, kryzys zacznie się powtarzać.

Jako przedsiębiorca i mentor zachęcałam do zastosowania tej metody, choć w praktyce wymaga ona odwagi do zmierzenia się z rzeczywistością, tj. konfrontacji z przyczynami straty. Rozwiązanie problemu *jak nie tracić* jest równie ważne, jak problemu *jak pozyskać*. W kryzysie ważna jest umiejętność spojrzenia na problem z innej perspektywy.



**Sylwia Michalak**

mentor Early Warning Europe



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).

# Trudne decyzje i zmiany, na które nigdy nie ma odpowiedniego czasu

CASE  
STUDY

CASE STUDY  
z perspektywy  
Mentee  
czyli przedsiębiorców

Z projektu Early Warning Europe, w ciągu trzech lat, skorzystało w Polsce blisko 900 firm. Dla wielu z nich współpraca z konsultantem i mentorem była impulsem do wprowadzenia zmian, które znacząco wpłynęły na dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przedstawiamy historię jednej z takich firm, którą podzielił się z nami jej właściciel.

O *Early Warning Europe* dowiedziałem się ze strony internetowej PARP. Zawsze starałem się systematycznie analizować dostępne programy pod kątem nowych możliwości dla mojej firmy. Z opisu wynikało, że celem projektu jest pomoc przedsiębiorcom w różnego rodzaju trudnościach. W mojej głowie od razu zapaliła się lampka, że to coś dla nas. To był trudny moment dla naszej firmy. W krótkim czasie rozwinęliśmy portfolio własnych produktów oraz zakres świadczonych usług. Wiązało się to z powiększeniem zespołu. W 2 lata z firmy kilkusobowej staliśmy się ponad 30-osobowym zespołem. Z pozoru mogłoby się wydawać, że to idealna sytuacja. Wiedziałem jednak, że zmiany są tak naprawdę dopiero przed nami.

Jestem programistą, a w prowadzeniu firmy wspiera mnie wieloletni wspólnik. Od 8 lat mamy wspólny pomysł na biznes, ale żaden z nas nie jest fanem biurokracji, która niestety zawsze pojawia się wraz z rozbudową organizacji. Jesteśmy przedsiębiorcami nastawionymi na działanie, natomiast tworzenie planów, ustalanie budżetu, rozliczanie pracowników, zdecydowanie nie jest naszą domeną. Obaj wiedzieliśmy, że jeżeli firma się rozwija, nie wystarczą już tylko nasze pomysły i energia – potrzebne są procedury, które pozwolą organizacji, jako rozbudowanemu zespołowi ludzi, działać w sposób zorganizowany.

Reasumując, stanęliśmy przed koniecznością przeprowadzenia gruntownej reorganizacji i prześwietlenia procesów wewnętrznych tak, aby zacząć świadomie zarządzać firmą i podejmować kolejne działania.

## Program *Early Warning Europe* „spadł mi z nieba”.

Od razu po zapoznaniu się z ideą *Early Warning Europe* zgłosiłem naszą firmę do projektu. Na akceptację oraz pierwszy telefon nie musiałem czekać długo. Z Panią Renatą Muszyń-

ską, wytypowaną przez nas wcześniej konsultantką, mieliśmy okazję spotkać się w siedzibie naszej firmy w Krakowie. Nasz wybór nie był przypadkowy. Potrzebowaliśmy profesjonalnego wsparcia, czyli praktyka z doświadczeniem w zakresie zarządzania strategicznego i rozwiązywania problemów biznesowych.

Pani Renata okazała się być osobą bardzo kompetentną oraz pozytywnie nastawioną. Pomimo tego, że przyszło nam mówić o problemach, wcześniejszych błędach, wątpliwościach, czyli czymś, czym raczej nikt nie lubi się chwalić, atmosfera w której prowadziliśmy nasze niemalże 3h spotkanie była bardzo przyjazna, co pozwoliło nam na szczere rozmowy. Bezennym doświadczeniem było odpowiadanie na trafne pytania zadawane przez Panią Renatę, które w efekcie pozwoliły nam uświadomić sobie, że tak naprawdę mamy przed sobą duże wyzwania, a nie problemy – jak je wcześniej zwykliśmy nazywać.

Kolejnym etapem naszej współpracy było dopasowanie mentora do problemów naszej firmy. Konsultantka, po konsultacji z Fundacją Firmy Rodzinne, zaproponowała nam kilka osób. Wybór był trudny, ostatecznie zdecydowaliśmy się jednak na Panią Katarzynę Kłopocińską, ponieważ ma unikalne doświadczenie w dziedzinie transformacji oraz “naprawiania” przedsiębiorstw. Już po pierwszym spotkaniu z Kasią okazało się, że jest osobą konkretną i zdecydowaną.

Współpracę rozpoczęliśmy od zdefiniowania profilu naszej działalności. Określiliśmy raz jeszcze kluczowe dla nas źródła rozwoju i przychodów firmy. Spełniło to jednocześnie rolę zapoznania mentorki z działalnością firmy oraz naszym podejściem do zarządzania. W kolejnym etapie poświęciliśmy nieco czasu na zastanowienie się jakie role pełniemy my – jako wspólnicy w firmie. Kolejno podjęliśmy próbę rozdzielenia ról, tak aby do pracowników docierał możliwie spójny komunikat



odnośnie decyzji oraz naszej odpowiedzialności za poszczególne obszary działalności tj. produkcji oprogramowania, usług, sprzedaży, marketingu. Oczywiście jest to długi proces, więc to co na początek udało nam się uzyskać, to głównie nadanie siły sprawczej ustalonym zasadom.

Kolejny obszar, któremu poświęciliśmy spotkania z naszą mentorką, to uporządkowanie oferty, analiza kanałów sprzedaży oraz lejka sprzedażowego. Kilka spotkań, w tym dwa warsztaty z udziałem pracowników marketingu i sprzedaży, poświęciliśmy sposobom komunikacji naszej oferty. Analizowaliśmy szczegółowo nasze aktywności w różnych kanałach internetowych, począwszy od naszych stron www, poprzez social media (Facebook, LinkedIn), kończąc na zagadnieniach brandingowych. Staranność i dbałość o detale w budowie naszego wizerunku przez mentorkę oddaje przykładowo poświęcenie czasu na dopracowanie naszych profili na LinkedIn i zmotywowanie nas do zwiększenia aktywności w tym kanale.

Bardzo cenne i wysoko oceniane przez nasz zespół były warsztaty, podczas których wspólnie określaliśmy mocne i słabe strony dotychczasowej komunikacji. To zaowocowało wypracowaniem schematu komunikacji na najbliższy czas. Tutaj duże uznanie należy się Pani Katarzynie, za świetne modelowanie dyskusji oraz umiejętność angażowania uczestników spotkań do wyrażania własnych opinii. Warsztaty miały dla nas na tyle duże znaczenie, że przekształciły się w cotygodniowe spotkania.

Przykładem zmiany jakiej udało się dokonać jest zwerbalizowanie i bardziej świadome wykorzystanie faktu, że zdecydo-

wana większość sprzedaży naszego kluczowego produktu – *Packing* odbywa się na zasadzie dosprzedaży dla klientów, którzy wcześniej nabyli nasze mniejsze i prostsze oprogramowanie *Shipping*.

Temat, który nie został w pełni wdrożony to rachunkowość zarządcza. Część danych udało się usystematyzować i zmateriałizować w postaci raportów. Wciąż pracujemy nad lepszą analizą źródeł przychodów i kosztów. Nie wszystkie aktywności udało nam się ocechować miarami tak, by w efekcie mieć lepszą kontrolę nad naszą działalnością.

Z perspektywy czasu mogę stwierdzić, że cele wyznaczone podczas konsultacji i mentoringu realizujemy z mniejszym lub większym powodzeniem. Wprowadziliśmy strukturę organizacyjną w firmie, powołaliśmy kierowników działów: działu się to niejako niezależnie, ale program *Early Warning Europe* był dla nas czynnikiem motywującym, aby nie odkładać tego w czasie.

Do największych korzyści jakie dała nam współpraca zarówno z konsultantką, jak i mentorką zaliczam duży zastrzyk pozytywnej energii oraz motywacji, który pociągnął za sobą kolejne odważne decyzje, klarowny plan działania oraz świeże spojrzenie na naszą firmę, a także produkty i usługi które oferujemy. Z perspektywy czasu cieszę się, że przystąpiliśmy do programu. Jestem przekonany, że dochodzenie do pewnych wniosków zabrałoby nam o wiele więcej czasu, niż przy pomocy *Early Warning Europe*.

**W ostatnim czasie otrzymaliśmy od jednego z mentee maila z podziękowaniem za możliwość skorzystania z pomocy w ramach projektu EWE. To dla nas kolejny dowód, że nasza praca ma sens.**

*Chciałam serdecznie podziękować za cały projekt. Szczegrze mówiąc dopiero po dzisiejszym spotkaniu tak w pełni dotarło do mnie, jak wiele pracy i ile serca włożyła w niego każda osoba. Jak wiele musiało zadziać się wcześniej, aby taki ktoś jak ja mógł ostatecznie skorzystać ze wszystkich dobrodziejstw.*

*Wiem, że dla mnie ten projekt to początek pięknej przygody i dojrzewania do roli przedsiębiorcy. Myślę, że gdyby nie projekt, diagnoza faktycznych wyzwań i praca nad nimi być może dziś w ogóle nie miałabym już firmy.*

*Było mi też bardzo miło spojrzeć w oczy osobie - czyli Tobie - która zaproponowała mi tego konkretnego mentora. Doceniam to i jestem w sercu ogromnie wdzięczna.*

*Marcin dał mi ogromne wsparcie w bardzo trudnym dla mnie czasie i to, że ktoś tak życzliwy, empatyczny, a jednocześnie wymagający i stawiający nowe wyzwania towarzyszył mi jest wielkim prezentem od Losu...*

*Jeszcze raz dziękuję!*



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).

# 120 dowodów ludzkiej bezinteresowności – finał pilotażu Early Warning Europe w Polsce i w Europie

W piątek, 18 października 2019 r., mieliśmy przyjemność i zaszczyt gościć w Poznaniu prawie wszystkich Mentorów programu Early Warning Europe, którzy przez prawie trzy lata z pełnym zaangażowaniem pomagali przedsiębiorcom w kłopotach. Wspólnie celebrowaliśmy finał programu w Polsce. Przed nami kontynuacja – jak wynika z zapowiedzi Minister Przedsiębiorczości i Technologii, Jadwigi Emilewicz, która tego dnia odwiedziła Mentorów w Poznaniu.

Projekt Early Warning Europe realizujemy od 2016 roku, wspólnie z PARP, w ramach grantu z Europejskiej Agencji na rzecz Małych i Średnich Przedsiębiorstw (EASME) podległej Komisji Europejskiej. Zadaniem, jakie postawiono przed realizatorami jest pomoc przedsiębiorcom, którzy wpadli w biznesowe tarapaty lub przeczuwają ich rychłe nadejście. Pomoc jest dyskretna, bezstronna i bezpłatna – tak, aby nie tworzyć dodatkowego obciążenia dla przedsiębiorcy, który i tak znajduje się w sytuacji trudnej i nie może sobie pozwolić na płatne wsparcie.

Kłopoty finansowe są szczególnie bolesne i jednocześnie bardzo trudno jest przedsiębiorcom się do nich przyznać. Tymczasem większość ze zgłaszających się po pomoc w ramach Early Warning Europe (EWE) ma do czynienia z mniejszymi lub większymi bólami natury finansowej, a przy tym prawie nigdy nie są one główną przyczyną sytuacji, która sprawiła, że przedsiębiorca szuka pomocy. Są one tylko jednym z objawów przeżywanych trudności.

Do Mentorów trafiło ponad 300 z 875 przedsiębiorców, którzy zgłosili się po pomoc. Warto podkreślić, że 32 osoby skorzystały z pomocy dwóch lub więcej Mentorów. Pozostałym wystarczyła porada od konsultantów, których w całym procesie pomocowym można porównać do lekarzy pierwszego kontaktu. Mentorzy to już specjaliści.

Połowa w tym gronie to przedsiębiorcy – mający duże doświadczenie w prowadzeniu swoich firm, wielu z nich przeszło nie jeden kryzys. Pozostali Mentorzy to eksperci – finansiści, prawnicy, psychologowie, specjaliści IT i mediatorzy.

## Jak to zadziałało?

Wbrew przewidywaniom wielu osób, które nie wierzyły, że w Polsce znajdziemy mentorów, którzy będą chcieli społecznie pomagać innym w trudnościach, dzisiaj z dumą oświadczamy, że mamy 120 dowodów na to, że przedsiębiorcy chcą i robią niezwykle rzeczy dla innych bezpłatnie.

Błędem jednak jest myślenie, że wypłata za taką pracę może mieć tylko wymiar finansowy. Znacznie ważniejszy na pewnym etapie w życiu jest rozwój osobisty, uczenie się od osób mądrzejszych od siebie i bycie w środowisku ludzi o podobnych wartościach. Mentorzy to osoby, które włożyły dużo wysiłku w przyswojenie wiedzy na temat skutecznego pomagania i poświęciły bardzo dużo swojego wolnego czasu nie tylko na warsztaty, ale również na pracę z przedsiębiorcami, którzy stali się ich podopiecznymi. Wielomiesięczna relacja mentoringowa z przedsiębiorcami, którzy pokonują wiele raf na swojej drodze nie jest prosta, ale przynosi niesamowite efekty. Pomijając już satysfakcję własną, którą dobitnie podkreślają Mentorzy w rozmowach o tym, jaką wartość niesie







dla nich udział w inicjatywie EWE, warto zwrócić uwagę na aspekt stworzenia przez nas solidarnej społeczności, która jest gotowa do dalszego działania również po projekcie.

Jako Fundacja byliśmy odpowiedzialni właśnie za stworzenie tej społeczności i zarządzanie pracą mentorów. Dbaliśmy o to, aby mogli oni nieustannie rozwijać swoje kompetencje. Stworzyliśmy dla nich ścieżkę edukacyjną oraz regularne spotkania sieciujące. Nasze podejście do rozwoju mentorów stało się inspiracją dla naszych Partnerów EWE z innych krajów. Wielokrotnie byliśmy przez nich zapraszani by podzielić się naszym doświadczeniem.

### Skąd Mentorzy mieli pracę?

Przedsiębiorcy, którzy ze swoimi kłopotami zgłosili się do EWE w tak dużej liczbie 900 to nie przypadek. Rekrutacja bezpośrednia i obsługa zgłoszeń oraz koordynacja pracy konsultantów była po stronie PARP, co nie znaczy, że my nie rekrutowaliśmy przedsiębiorców. Działania związane z komunikacją i wsparcie rekrutacji bezpośredniej znalazły się właśnie po naszej stronie.

Informując o projekcie, FFR wzięło udział (w liczbie 2 osób) w ponad 70 spotkaniach z tysiącami przedsiębiorców w Polsce, wyemitowaliśmy 83 filmy, a przede wszystkim oswajaliśmy temat porażki jako części gry gospodarczej, w której uczestniczy przedsiębiorca. Za każdym sukcesem kryje się wiele porażek i bardzo ciężka praca.

### Swatanie problemu z rozwiązaniem

Skuteczny Mentoring może zaistnieć tylko wówczas, gdy spotkają się właściwi ludzie we właściwym czasie. Fundacja uważnie analizowała diagnozę każdej firmy, jej priorytety, potrzeby oraz temperament przedsiębiorcy, który chciał skorzystać z mentoringu. Na tej podstawie dobierała najlepszego Mentora, który miał właściwe kompetencje i był gotowy do współpracy. O powodzeniu mentoringu decydowało spotkanie trójstronne, podczas którego Mentor i Mentee omawiali kodeks etyczny oraz wzajemne oczekiwania. Wtedy rodziło się to co najważniejsze, czyli ZAUFANIE i zapadała ostateczna decyzja o chęci podjęcia wspólnej pracy. Każdy Mentoring mógł trwać formalnie do 6 miesięcy, jednak już wiemy, że w większości przypadków ta relacja nie skończyła się na określonej dacie.

### 45 tys. km w trasie i hektolitry kawy

Po przeliczeniu wszystkich podróży, które odbyłyśmy, okazuje się, że w czasie trwania projektu mogłybyśmy okrążyć Ziemię po równiku. Łącznie spędziłyśmy w trasie 45 tys. km, a trzeba pamiętać, że w Fundacji zajmowałyśmy się nie tylko projektem EWE.

Jednak nasz duet był wspierany przez nieoceniony malutki zespół FFR, którego na co dzień nie widać. Nie omieszkamy wspomnieć naszej Gosi Stromczyńskiej, która czuwa nad wszystkim i jest z Wami w nieustannym kontakcie, a dla nas



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).



jest nieocenionym wsparciem. Anety Sadowskiej oraz Konrada Bugiery, którzy byli odpowiedzialni za komunikację projektu w mediach. Joanny Sawionek, która wspierała nas w administrowaniu i rozliczaniu projektu. Kasi Komin, Agnieszki Bartkowiak i Mateusza Żuchowskiego, którzy sprawdzili tony dokumentacji i wyliczeń dla nas niepojętych. Wszystkim bardzo pięknie dziękujemy za zaangażowanie i wsparcie i kłaniamy się nisko ☺

### Będzie „dalej“

Podczas celebracji odwiedziła nas Minister Przedsiębiorczości i Technologii, Jadwiga Emilewicz. Z jej ust padło zapewnienie, że działanie będzie kontynuowane. Podkreśliła wprawdzie, że mentoring to nie wszystko, bowiem niektóre z firm, które popadły w kłopoty potrzebuje również zastrzyku gotówki, jednak możemy mieć nadzieję, że mechanizmy uruchomione w ramach pilotażu EWE, będą miały swój dalszy ciąg. Tym bardziej, że dobre praktyki wypracowane w ramach naszego projektu będą wdrażane na poziomie całej Unii Europejskiej,

a nasze psychologiczne i merytoryczne podejście do mentoringu zostało opisane w dokumencie typu Policy Paper i na jego podstawie inne kraje będą budować swoje własne sieci mentorów. Z kolei lokalnie – doświadczenia z Polski posłużą w implementacji dyrektywy unijnej w sprawie ram restrukturyzacji zapobiegawczej do polskiego prawa. Jesteśmy bardzo dumni z całego przedsięwzięcia oraz czujemy się wyróżnieni mając wokoło tak fantastyczne i niesamowite osoby – dziękujemy za dobry czas i współpracę.

To dopiero początek.. ciąg dalszy nastąpi w 2020 r. – do zobaczenia niebawem!



**Katarzyna Gierczak Grupińska**

*koordynator sieci mentorów EWE w Polsce*



**Eleni Tzoka Stecka**

*koordynator ds. rozwoju mentorów EWE w Polsce*



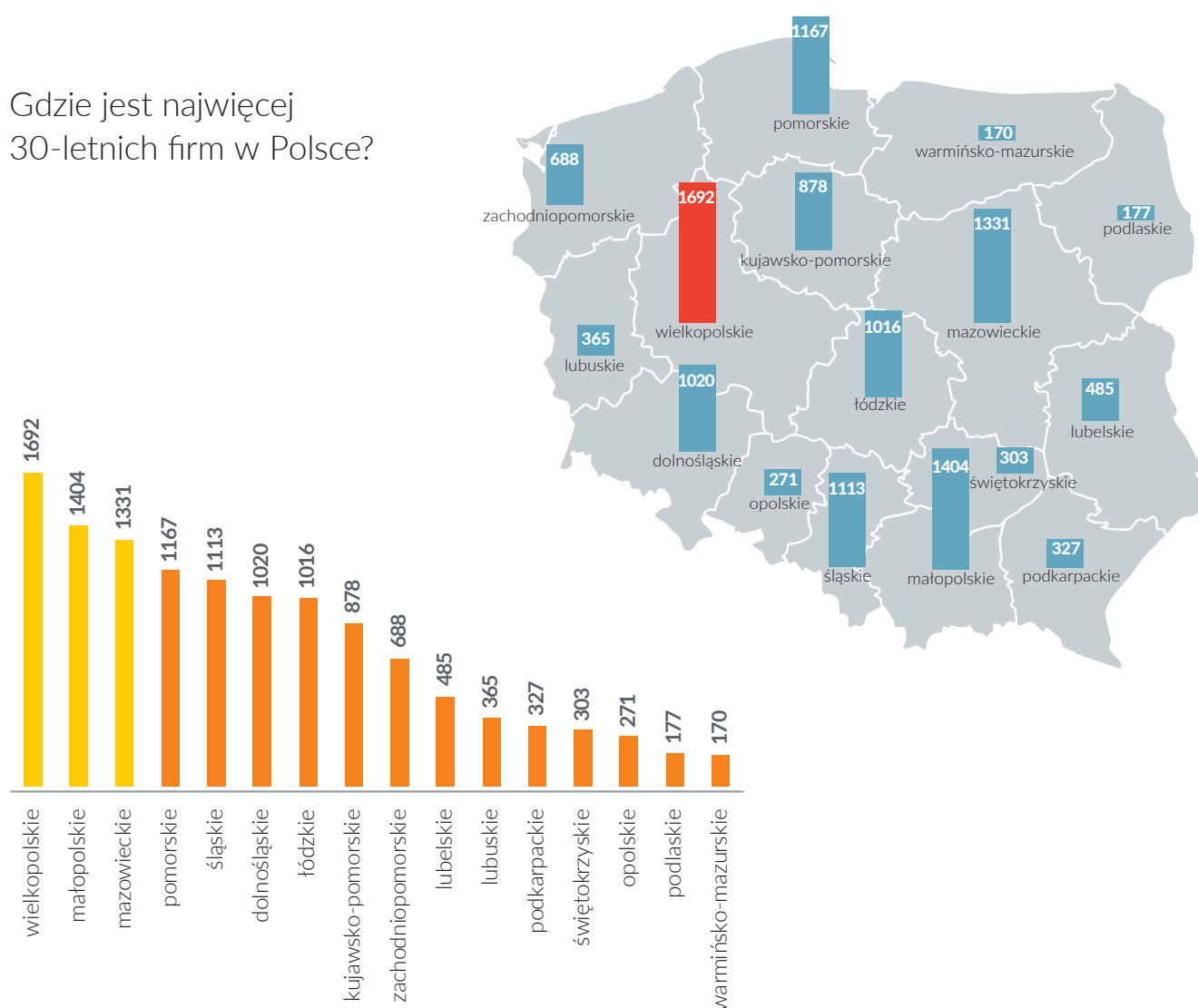
# Pionierzy polskiej przedsiębiorczości

Z ponad 25 tys. przedsiębiorstw prywatnych założonych w roku transformacji ustrojowej w Polsce, ponad 15 tys. przetrwało do dziś. Właśnie one obchodzą w mijającym roku jubileusz swojego 30-lecia. To ogromny sukces, biorąc pod uwagę, że wg Eurostatu w Polsce tylko 40% przedsiębiorstw „przeżywa” więcej niż 5 lat. Przy wsparciu firmy Bisnode oraz kancelarii Konrad Bugiera Doradztwo Komunikacyjne pokusiliśmy się o analizę i opis grupy tych wyjątkowych przedsiębiorstw. Efekty tej pracy znalazły swój wyraz w raporcie pt. „Pionierzy polskiej przedsiębiorczości 1989. Ukłon dla przedsiębiorców i ich 30-letnich firm”.

## Wielkopolska liderem regionów, Kraków – wśród miast

Najwięcej pionierów przedsiębiorczości, czyli 30-letnich firm, znajdujemy obecnie w Wielkopolsce, gdzie jest ich prawie 1700. Jest to również najsilniejszy region pod tym względem, bowiem udział firm z Poznania (480) jest tu dużo mniejszy niż odpowiednio Krakowa (655) w zajmującej drugie miejsce Małopolsce (1404), czy Warszawy (597) na Mazowszu (1331).

Gdzie jest najwięcej  
30-letnich firm w Polsce?

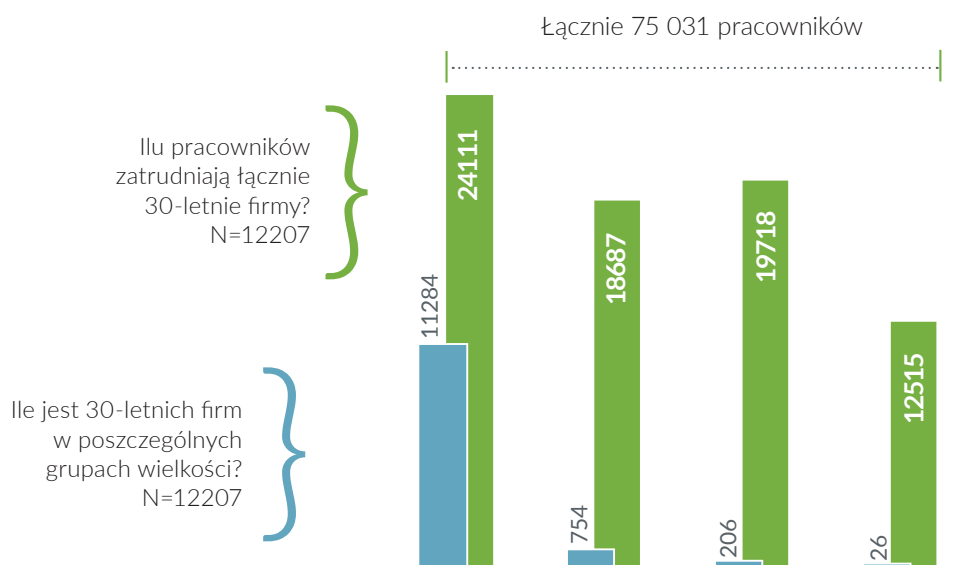


## Praca dla wszystkich mieszkańców Piotrkowa

W 30-letnich firmach w Polsce pracuje ponad 75 tys. osób. To mniej więcej tyle, co liczba ludności Piotrkowa Trybunalskiego. Najciekawsze w kontekście pracowników jest jednak porównanie zatrudnienia w poszczególnych grupach wielkości firm.

Mimo, że znacząco przeważającą grupą wśród 30-letnich firm są mikroprzedsiębiorstwa (ponad 92%), to w małych i średnich przedsiębiorstwach razem wziętych (7,8% ogółu) pracuje prawie dwa razy tyle pracowników.

Takie firmy mają ogromną wartość dla gospodarki. Gromadzą bowiem wieloletnie doświadczenie, a ich właściciele sprawdzili się w często bardzo konkurencyjnych branżach. To zasługuje na uznanie i uwagę, szczególnie, że warunki prowadzenia działalności gospodarczej wcale się nie poprawiały przez te 30 lat.



## Pod presją konkurencji i pracowników, ale nie tylko...

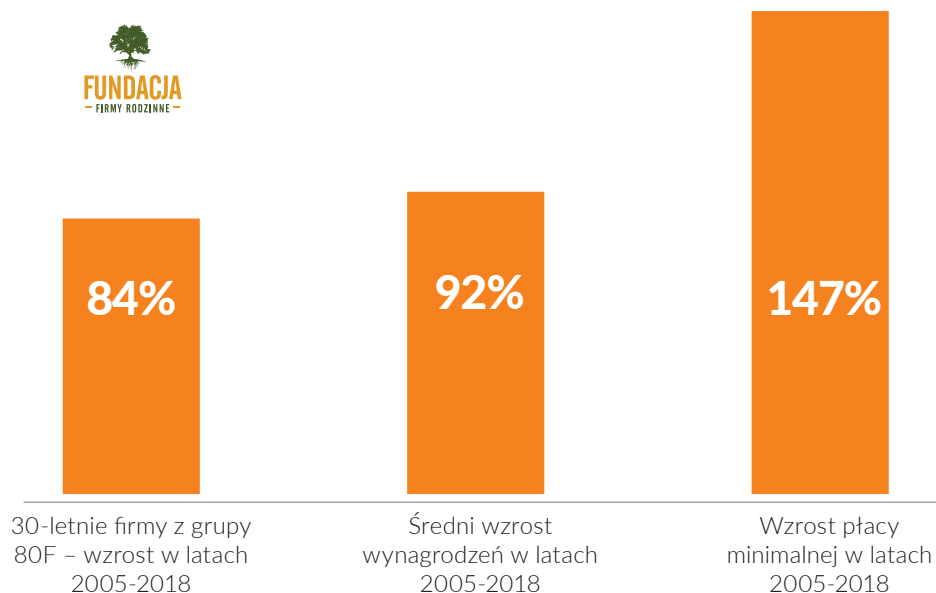
Największą grupę 30-letnich firm stanowią te działające w branży transportowej (2799 firm) oraz handlowej (2485). Trzecią najliczniej reprezentowaną grupą są firmy budowlane (1770). Mamy do czynienia z podobnym zestawem, gdy spojrzymy na branżę zatrudniającą najwięcej pracowników. O dominacji niektórych branż świadczy również wyliczenie, że w 10 największych pracuje ponad połowa (57%) pracowników zatrudnionych przez pionierskie firmy.

To oznacza, że wśród samych 30-letnich firm panuje ogromna konkurencja, a ci, którzy przetrwali są naprawdę najlepsi. Tym bardziej, że wiele spośród firm założonych w 1989 r. musiało się zamknąć pod koniec kryzysu gospodarczego 2008-2011. Co ciekawe – kryzys związany z banką internetową nie dotknął polskich pionierów przedsiębiorczości.

Z drugiej strony ustawodawcy nie rozpieszczali przedsiębiorców. Na podstawie danych dostarczonych przez firmę Grant Thornton, Fundacja Firmy Rodzinne wyliczyła, że przez 30 lat od upadku komunizmu, w Polsce powstało ponad 6 razy więcej przepisów (liczonych w stronach maszynopisu nowopowstających ustaw) niż przez wcześniejsze 70 lat od odzyskania przez nasz kraj niepodległości.

Najciekawsze jednak jest porównanie, jak rozwój firm wygląda w porównaniu z rosnącymi płacami. W raporcie przedstawione zostały wyniki grupy 80 spółek, dla których dostępne były kompletne dane za okres 2005-2018. Średnio urosły one o 84% w tym okresie. Tymczasem średnie wynagrodzenie w polskiej gospodarce w tym czasie urosło o 92%, a płaca minimalna aż 147%.





### Sukcesja – następne duże wyzwanie

Kryzys 2008-2011 pokazał, że nikt nie może czuć się niezatapialny. Założone w 1989 r. firmy, podówczas 20-letnie, w dużej części musiały zakończyć swoją działalność. Najbliższą trudnością może się wydawać fala sukcesji, która czeka 30-letnie dziś firmy.

Analiza struktury właścicielskiej pionierskich firm pokazuje, że 92% z nich jest formalnie własnością jednego udziałowca (są nawet takie spółki kapitałowe). To może oznaczać trudności w przekazaniu kierownictwa i przywództwa następcom.

Jaki udział we własności  
ma główny udziałowiec?



#### Konrad Bugiera

Autor analiz zawartych w raporcie „Pionierzy polskiej przedsiębiorczości 1989.

Ukłon dla przedsiębiorców i ich 30-letnich firm”



# Zarząd sukcesyjny jako narzędzie do skutecznej sukcesji?

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej obowiązuje już od ponad roku. Została bardzo pozytywnie przyjęta, zwłaszcza przez środowisko firm rodzinnych, w którym nadal spora ilość dużych biznesów prowadzona jest w formie tzw. jednoosobowych działalności gospodarczych. Wprowadzenie instytucji zarządu sukcesyjnego miało umożliwić sukcesję takich przedsiębiorstw. Przed wejściem w życie ustawy śmierć przedsiębiorcy oznaczała bowiem automatyczne rozwiązanie prowadzonej działalności, bez możliwości jej kontynuowania przez spadkobierców.

Zarządca sukcesyjny jednak, wyznaczony za życia przez samego przedsiębiorcę lub też po jego śmierci przez spadkobierców, pozwala na kontynuowanie dotychczas prowadzonej działalności, co do zasady przez okres 2 lat (wyjątkowo przez 5 lat). Ma to być okres na uregulowanie kwestii spadkowych w taki sposób, aby istniała możliwość kontynuacji biznesu. Czy jednak faktycznie ustawa umożliwia tak rozumianą sukcesję?

Interpretacja podatkowa wydana we wrześniu bieżącego roku przez Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej rzuca trochę inne światło na powyższe pytanie. Wniosek z niej płynący, wraz z wnikliwą analizą przepisów ustawy o VAT (zmienionej poprzez uchwalenie ustawy o zarządzie sukcesyjnym), jasno wskazują, że po wygaśnięciu zarządu sukcesyjnego lub w przypadku bezskutecznego upływu czasu do jego ustanowienia, spadkobierca zobowiązany jest do dokonania spisu z natury, który z kolei stanowi podstawę do opodatkowania wykazanych w nim składników majątkowych podatkiem VAT. Jak wskazuje mój kancelaryjny kolega, Wojciech Kotowski, doradca podatkowy: *Treść ustawy o VAT nakłada obowiązek spisu z natury bez względu na to, czy spadkobierca zamierza kontynuować działalność. Zamiar ten nie jest bowiem przesłanką wyłączenia opodatkowania. W tym zakresie aktualna treść art. 14 ust. 1 pkt. 3 ustawy o VAT wprowadza dodatkowe opodatkowanie VAT składników majątku, które nie było przewidziane w poprzednim stanie prawnym. Poprzednie brzmienie przepisu*

nie wskazywało bowiem śmierci osoby prowadzącej JDG jako przesłanki spisu z natury.

Wniosek? Zarząd sukcesyjny chroni przed automatycznym rozwiązaniem prowadzonej działalności w przypadku śmierci przedsiębiorcy, ale kreuje nowe, znaczne ryzyko, tym razem podatkowe. To regulacyjne niedopatrzenie stawia znak zapytania nad praktyczną użytecznością tego narzędzia w sukcesji.



## Katarzyna Karpiuk

Radca Prawny w Kancelarii Ożóg Tomczykowski

*Specjalizuje się w zagadnieniach prawa spółek, z uwzględnieniem problematyki planowania sukcesyjnego. Współpracuje ze środowiskiem firm rodzinnych oraz doradza właścicielom firm rodzinnych, w szczególności w kwestiach dotyczących planowania skutecznej i bezpiecznej sukcesji międzypokoleniowej. Jest także autorką projektu ustawy o fundacji rodzinnej przygotowanego we współpracy ze środowiskiem firm rodzinnych w Polsce.*



A photograph showing several small green seedlings with two leaves each, growing out of stacks of gold coins. The stacks vary in height, and the coins are piled on a dark, textured surface resembling soil. The background is a soft, out-of-focus green.

# Jak zakup polskich produktów wpływa na naszą gospodarkę

Gdyby konsumenci wydawali o 1 proc. więcej na polskie produkty, w naszej gospodarce zostawałoby dodatkowo 6,6 mld zł rocznie – wynika z analizy Grant Thornton.

Firma audytorsko-doradcza Grant Thornton przygotowała analizę, która pokazuje jak duża część pieniędzy wydawanych przez gospodarstwa domowe na konsumpcję pozostałaby dodatkowo w Polsce, gdyby każdy konsument przeznaczył w ciągu roku o 1 proc. więcej na produkty i usługi polskie kosztem tych z zagranicy.

Co brała pod uwagę ta analiza? Na cenę każdego produktu czy usługi składa się wiele elementów, np. koszty wynagrodzeń, podatków, wynajmu powierzchni biurowej czy produkcyjnej, zużycie energii, transport czy podatki. W zależności od tego, czy dany produkt wytwarzany jest w Polsce czy za granicą, dana część ceny albo zostaje w Polsce, albo odpływa do innych krajów. Np. w przypadku produktu wytwarzanego w Polsce wynagrodzenia wypłacane są polskim pracownikom i zostają w naszej gospodarce, tymczasem w przypadku produktu importowanego wynagrodzenia osób go produkujących trafiają za granicę. Inne elementy ceny, np. VAT czy koszty dystrybucji na polskim rynku, zostają właściwie w całości w Polsce niezależnie od miejsca produkcji danego dobra. Jeszcze inne, np. koszty materiałów czy maszyn, częściowo zostają w Polsce, a częściowo są odprowadzane za granicę, mimo że produkcja odbywała się wyłącznie w Polsce.

„Dlatego w pierwszej kolejności stworzyliśmy – głównie na bazie danych GUS o wynikach finansowych przedsiębiorstw – przeciętną strukturę cenową produktów i usług oferowanych w Polsce, czyli precyzyjnie wskazaliśmy, jak dużą część stanowią w nim wynagrodzenia, koszty energii, podatki itp. Kiedy mieliśmy tę strukturę gotową, w następnej kolejności bardzo uważnie przeanalizowaliśmy każdy z tych elementów ceny pod kątem tego, jak zachowuje się w przypadku zakupu danego rodzaju produktu, tzn. czy dany składnik ceny pozostanie w Polsce, czy trafi za granicę” – mówi **Tomasz Wróblewski**, partner zarządzający Grant Thornton.

**Okazuje się, że w przypadku produktów i usług spełniających dwa kryteria „polskości” – wytwarzanych w Polsce i wytwarzanych przez firmy z polskim kapitałem – w Polsce pozostanie aż 79 groszy z każdego 1 złotego, który został wydany na tego rodzaju produkt. Natomiast dla produktów w pełni zagranicznych (wytwarzanych za granicą, przez firmę zagraniczną) z 1 złotego pozostanie w Polsce tylko 25 groszy.**



**Wykres 1.** Ile groszy pozostanie w Polsce z każdego 1 złotego wydanego na dany produkt lub usługę w zależności od miejsca rejestracji głównej siedziby firmy i miejsca wytworzenia

Źródło: Obliczenia własne Grant Thornton



Jeśli do powyższych danych dodać fakt, że konsumpcja w Polsce wyniosła w 2018 r. 1216,3 mld zł, można wyliczyć, że gdyby każdy konsument w Polsce zmienił swoje nawyki zakupowe o 1 proc. (gdyby kupował o 1 proc. więcej produktów i usług z GRUPY 1, a o 1 proc. zredukował zakupy z GRUPY 4), oznaczałoby to, że aż o 6,6 mld zł więcej pieniędzy pozostanie w Polsce<sup>1</sup>. Zmiana w zachowaniach o 10 proc. zaowocowałaby więc pozostaniem w kraju dodatkowych aż 66 mld zł, które znacząco zwiększałyby możliwości inwestycyjne polskich przedsiębiorstw i sprzyjały długofalowemu rozwojowi gospodarcemu Polski.

„Oczywiście nie uważamy, że polscy konsumenci powinni zupełnie wstrzymać się z zakupami produktów zagranicznych, zwłaszcza jeśli w skuteczny sposób konkurują one ceną czy jakością z polskimi odpowiednikami. Zdrowa konkurencja z zagranicznymi produktami motywuje rodzimych producentów do innowacyjności, rozumianej zarówno jako podnoszenie wydajności, jak i nadawanie swoim produktom i usługom

unikalnych cech. Jednak już drobne zmiany w zachowaniach konsumentów w kierunku polskich produktów (choćby przy wyborze między produktami podobnymi pod względem jakości i ceny) mogą spowodować istotną zmianę dla polskiej gospodarki.” – zaznacza **Tomasz Wróblewski**.

Zaznacza on też, że skoro konsumpcja krajowych produktów i usług przynosi polskiej gospodarce znacznie wyższy „zwrot” niż konsumpcja dóbr z importu, należy stwarzać polskim firmom dogodne warunki prawne i instytucjonalne, by nie myślały one o przenoszeniu produkcji za granicę. Badanie Grant Thornton pokazuje bowiem, że dla rozwoju gospodarczego znacznie ważniejsze jest to, że produkt został wytworzony w Polsce, niż że wytworzyła go firma z polskim kapitałem. W sytuacji, w której polskie przedsiębiorstwo przenosi produkcję za granicę, a tym samym jego produkt przesuwa się z GRUPY 1 do GRUPY 3, korzyści dla polskiej gospodarki z konsumpcji dobra wytwarzanego przez daną firmę znacząco spadają.

<sup>1</sup> W 2018 r. cała konsumpcja w Polsce wyniosła 1216,3 mld zł, a więc 1 proc. od tej kwoty to 12,16 mld zł. Skoro więc w przypadku polskich produktów i usług 79 proc. wydatków pozostaje w Polsce, to 1 proc. konsumpcji na tego rodzaju dobra oznacza pozostanie w kraju aż 9,6 mld zł. Tymczasem skoro dla produktów zagranicznych w Polsce pozostaje 25 proc. ceny, to z 1 proc. konsumpcji w kraju zatrzymanych zostanie jedynie 3 mld zł. Odejście tych 3 mld zł od 9,6 mld zł dla wskazanego wyniku 6,6 mld zł.



**Jacek Kowalski**



**Grant Thornton**

An instinct for growth™

# Perfekcjonizm do poprawki

Wyobraź sobie życie bez ciągłej obawy, że nie jesteś wystarczająco dobra. Takie, w którym nie obchodzi Cię co pomyślą ludzie, lub jak twoje życie prezentuje się na Instagramie. Wyobraź sobie, że opuszcza Cię poczucie winy i przestajesz wyrzucać sobie każde małe potknięcie. Co jeśli podejmując decyzję wybierzesz tę odważniejszą ścieżkę?



Nie bez przyczyny używamy w tym wstępie rodzaju żeńskiego, ponieważ chcemy Wam polecić lekturę, która skierowana jest właśnie do kobiet. Jako Fundacja objęliśmy ją swoim patronatem.

„Odwagi! Nie musisz być doskonała!” to książka autorstwa Reshmy Saujani, założycielki fundacji GIRLS WHO CODE, organizacji non-profit, której celem jest zniwelowanie różnic w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn w dziedzinie IT.

W książce inspirowanej swoim popularnym Ted Talkiem, Reshma Saujani nie tylko wyjaśnia źródła zaszczepianego w nas kultu perfekcji, mechanizmy którym jesteśmy od dziecka poddawane i ich konsekwencje w dorosłym życiu. Dzieli się też spostrzeżeniami i praktykami, które pomogą uczynić z odwagi codzienny zwyczaj!

To lektura obowiązkowa dla każdej kobiety!

## Pasja i praca. Project manager w podróży

Pasja i praca to dwa życiowe wyzwania prawie niemożliwe do pogodzenia. Z reguły jest tak, że jedno dzieje się kosztem drugiego. W miarę przybywania obowiązków tym pokrzywdzonym staje się z reguły pasja. Choć czasem dzieje się inaczej, jak we wspinaczce wysokogórskiej – pasja pochłania nas bez reszty, a czasem potrafi nawet zabić.

Kiedy w 1984 roku przepłynąłem Atlantyk, z Quebec-u do Liverpool-u, byłem przekonany, że to dopiero preludium do prawdziwego wyzwania – rejsu dookoła świata. 23 dni rejsu spędzone na saling yacht w towarzystwie latających ryb i delfinów, orek oraz wielorybów, było tak fascynujące, że nie wyobrażałem sobie życia bez takich wyzwań. 2 lata później wziąłem ślub i musiałem wziąć się do pracy. Rozpędu starczy-

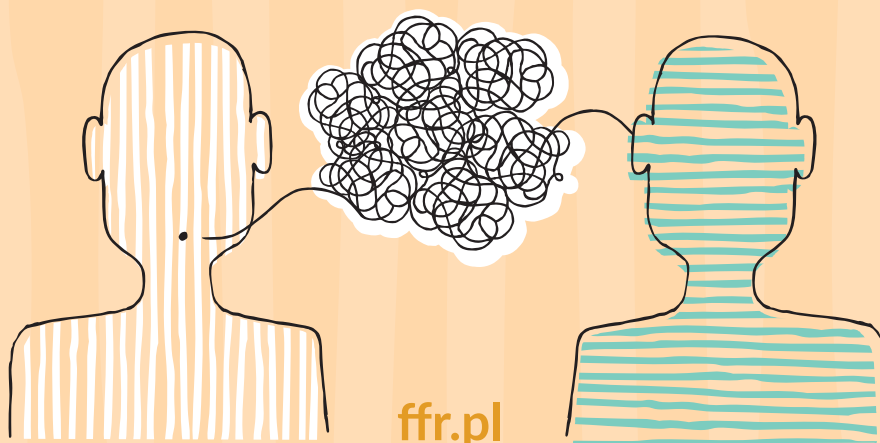
ło jeszcze na uzyskanie patentu jachtowego sternika morskiego, ale zarabianie pieniędzy stało się priorytetem.

Szczęśliwie w mojej pierwszej pracy spotkałem ludzi rozumiejących pasję podróżowania i żeglarstwa. Stworzyliśmy fundację „Polonus – żegluj z nami” i Klub Żeglarski EFP. Pełnomorski jacht został wyremontowany i wyposażony tak, że

# *Premiera książki!!!*

## SKORO TAK DOBRZE JEST ROZMAWIAĆ, TO CZEMU TAK TRUDNO?

Ian A. Marsh



### Nasza książka jest dla tych, którzy:

- chcą przeprowadzić trudne i ważne rozmowy
- chcą się nauczyć lepiej komunikować z rodziną i pracownikami
- chcą żyć w zgodzie ze sobą
- chcą lepiej rozumieć innych
- chcą sprawić innym mądry i ważny prezent

**Książkę możesz kupić bezpośrednio u nas,  
wspierając tym samym działania Fundacji.**

Regularna cena książki - 49,90 zł.

Przy zamówieniach powyżej 100 sztuk przygotowaliśmy ofertę specjalną:  
możliwość stworzenia indywidualnej obwoluty z logiem firmy.

Książka dostępna jest również w księgarni internetowej Bonito.pl

**Kontakt: [biuro@ffr.pl](mailto:biuro@ffr.pl)**





**Jeśli chcielibyście przeczytać książkę „Dalmacja poza czasem. Opowieść górala znad morza”, dajcie nam znać.**

Zamówimy ją dla was u autorów.  
Kontakt: [biuro@ffr.pl](mailto:biuro@ffr.pl)

bez obaw mógł zdobywać akweny na całym świecie. Studenci EFP zdobywali szlify żeglarskie przechodząc próby charakteru w ciężkich, sztormowych warunkach podczas rejsów po Bałtyku. Ta szkoła wyższa, prowadzona przez rektora Jana Glińskiego, zapalonego żeglarza, przetrwała niestety tylko 4 lata. Jan rozumiał, że młody człowiek po studiach powinien być przygotowany do zawodu, znać języki obce i mieć charakter. Żeglarstwo morskie, jak mało który sport, uczy solidarności, współpracy i rzetelności, nie wybacza byle jakości, lenistwa i egoizmu.

W 1997 r. zmieniło się moje zawodowe życie. Do profesji bibliotekarza i księgarza musiałem dodać pierwiastek inżynierski i wykreować umiejętności kierownika projektu. Tomek Grabiak i Paweł Rozwadowski, również żeglarze, potrafili zaakceptować moje zaangażowanie i pomóc w opiece nad „Polonusem”, który pływał po coraz ambitniejszych akwenach. Polonus pływał z osobami niepełnosprawnymi, niewidomymi i niedowidzącymi. W 1999 roku dotarł, jako jeden z pierwszych jako jeden z pierwszych polskich jachtów, do portów Chorwacji zniszczonych po wojnie domowej. Po powrocie jachtu do Szczecina w 2001 r. zakończyłem swoją rolę w fundacji, a jacht przeszedł w ręce prywatne. W czasie, kiedy byłem armatorem Polonusa przez jego pokład przewinęło się ok 1000 żeglarzy (i nie tylko) w 120 rejsach po różnych wodach Polski i Europy.

Coraz więcej obowiązków w pracy zawodowej, a później objęcie funkcji w zarządzie spółki spowodowały, że porzuciłem myśl o opłynięciu świata. Zastąpiłem go, nazwanym tak na użytek prywatny, planem „3 oceanów”. W ekspresowym tempie (choć trwało to razem 15 lat) „opłynąłem” kulę ziemską, a nieuchronna 50tka stuknęła na liczniku.. Mimo wspaniałych

zdjęć, wspomnień, pamiątek, pozostał niedosyt. Żadne z odwiedzanych miejsc nie odłoniło mi swoich tajemnic. Zawsze występowałem w roli podróżnika i gościa, ale nigdy przez dłuższy czas nie żyłem między ludźmi. Nie poznałem choćby podstaw miejscowego języka, kultury i obyczajów, nie posmakowałem dobrze miejscowej kuchni. Pobytu w egzotycznych miejscach pasowały do pokazu slajdów, ale nie pozwoliły mi zgłębić wiedzy o odwiedzanych miejscach. Pod wpływem tych przemyśleń w mojej głowie zrodził się pewien pomysł.

Aby trafić do jego źródeł musimy cofnąć historię o 10 lat, do wizyty Polonusa w portach Chorwacji. W tamtym czasie nie było tam jachtów pod polską banderą. Mielśmy zatem sporo gości na pokładzie, ale Leon i Ania byli szczególnie. On Chorwat, biolog i ichtiolog, ona Polka, córka rybaka z Ustki.

Polubiliśmy się bardzo w trakcie wzajemnych wizyt i jakiś czas później postanowiliśmy razem wydać książkę o Dalmacji. Dołączył do nas jeszcze Wiesław Polakiewicz. Dalmacja rozciąga się od północy, od wyspy Pag aż do granicy z Czarnogorą, na południe od Dubrownika. Nieodłącznym atrybutem opowieści jest Adriatyk, jego flora i fauna, jednocześnie zaplecze miejscowej kuchni. Bogactwo ryb, kalmarów, krewetek i ostryg, aż po wysoce dietetyczną „zupę z kamienia”. Nie chcieliśmy wydać kolejnego przewodnika, miała za to powstać gawęda autorstwa Leona, opisująca dalmatyńskie wybrzeże. Opisy ciekawych miejsc z koordynatami geograficznymi, wycieczki na wyspy, wraz z kulturową odmiennością ich mieszkańców, uzupełniały informacje o lokalnych zwyczajach. Tysiące krążących maili i gorących dyskusji zaowocowały materiałem gotowym do druku, a ostatecznie książką wydaną w liczbie 3000 egzemplarzy.

Patrząc z perspektywy czasu uważam, że moje działania szły konsekwentnie w kierunku pogodzenia pracy zawodowej i realizacji pasji i to mi się udało.

Jerzy Pilch napisał cyt. „Życie polega na ustaleniu odpowiedniej proporcji pomiędzy pracą a wypoczynkiem”. Lekko modyfikując „proporcji pomiędzy pracą a realizacją pasji”. Dobrze, jeśli potrafimy te proporcje uchwycić, wykorzystując umiejętności zawodowe, sprzyjające okoliczności i odrobinę szczęścia.



**Przemysław Biłozor**

Mentor EWE

---

Fundacja Firmy Rodzinne to organizacja społeczna, która bezinteresownie wspiera firmy rodzinne, tworząc przestrzeń dla wzajemnej wymiany doświadczeń i integracji środowiska rodzinnych przedsiębiorców.

---

### Co robi? Co tworzy?

- Buduje Markę Parasolową Drzewko dla Firm Rodzinnych  
Dołącz do ponad 900 firm aktywnie komunikujących swoją rodzinność i budujących sieć wzajemnych relacji.  
**[www.drzewko.org](http://www.drzewko.org)**
- Prowadzi projekt Early Warning Europe w Polsce, w którym odpowiada za przygotowanie i koordynację pracy Mentorów, którzy niosą dyskretną pomoc dla przedsiębiorców w kłopotach.  
**[www.ffr.pl/ewe](http://www.ffr.pl/ewe)**
- Organizuje Spotkania Mentoringowe w firmach rodzinnych.
- Projektuje i realizuje warsztaty oraz spotkania edukacyjne dla przedsiębiorców.
- Upowszechnia, kulturę pracy przyjazną zdrowiu i działaniom profilaktycznym w ramach projektu Zdrowa Firma Rodzinna.
- Co jesień organizuje nieoczywiste wydarzenie dla przedsiębiorców, których myślenie wykracza poza granicę jednego pokolenia i kraju. To Międzynarodowy Kongres Pokoleń.  
**[www.kongrespokolen.pl](http://www.kongrespokolen.pl)**
- Publikuje Raporty: Polacy o Firmach Rodzinnych oraz Kompetencje Przyszłości w Firmach Rodzinnych.  
**[www.polacyofirmachrodzinnych.pl](http://www.polacyofirmachrodzinnych.pl)**

Aktywnie tworzy społeczność Firm Rodzinnych, którym zależy na odpowiedzialnym podejściu do otoczenia – firm, które z coraz większą świadomością podejmują wyzwanie ograniczenia ilości odpadów w prowadzonej działalności. Na każdym kroku podkreśla znaczenie środowiska i konieczność poszanowania Ziemi – tak, aby nadchodzące pokolenia także mogły korzystać z jej dobrodziejstw.



EARLY  
WARNING  
EUROPE