
FIRMY RODZINNE

dla Firm Rodzinnych®

LATO 2020



Jest nas już 962!



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

Beata Lichnowska

dział badawczy

beata@ffr.pl

+48 576 128 891

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-Wiśniewska

grafika

biuro@hanahstudio.pl

Drodzy Przyjaciele,

w ostatnim czasie nasz świat zmienił się nie do poznania. Na szczęście po kilku miesiącach niepewności i strachu o jutro, powoli wracamy do działania, choć oczywiście z większą niż kiedyś ostrożnością. Teraz możemy zastanowić się nad tym czy ten trudny czas czegoś nas nauczył.

Osobiście uważam, że nic już nie będzie takie samo i nie warto odbudowywać ułomnego starego świata. Lepiej poszukać wartości w podejmowanych obecnie decyzjach. Ważne aby były one ciut rozważniejsze i wpływały dobrze na środowisko, w którym żyjemy, społeczności, w których funkcjonujemy oraz na firmy rodzinne, które współtworzymy.

Dzisiaj podejmujemy się nowych przedsięwzięć gospodarczych ostrożniej, z dużym namysłem. Zimny prysznic jaki zafundował nam kryzys, przez długi czas będzie przypominał o sobie nieprzyjemnym dreszczem.

W Fundacji również doświadczamy wielu narzuconych ograniczeń i zmian, które przyniosł nam kryzys.

Przekonaliśmy się jednak, że działania, które podejmowaliśmy przez ostatnie lata, pozwoliły nam zbudować sieć życzliwych ludzi, którzy nawet w trudnym dla siebie czasie, mają siłę i chęć, by pomagać innym.

Oczywiście przedsiębiorcy wyjdą z tego kryzysu pokaleczeni, ale nie powinni być śmiertelnie zranieni. Przedsiębiorców, którzy zatrudniają pracowników jest tylko 0,5%. To właśnie oni biorą na siebie odpowiedzialność za byt rodzin i bezpieczeństwo domów, w których wychowują się następne pokolenia. Postawa tych właścicieli w pewien sposób wpływa na postawę życiową ludzi, którzy pracują w ich firmach, a pośrednio również na dzieci, które krytycznym okiem patrzą na swoich rodziców. Dlatego tak ważne jest abyśmy w naszych firmach zachowali dobre relacje i aby poziom zaufania pomiędzy współpracującymi ludźmi był wysoki. Jesteśmy przekonani, że to właśnie zaangażowani i identyfikujący się z właścicielami współpracownicy podnoszą ich firmy ponad przeciętność. Dla nas jako twórców firm jest to nie lada wyzwanie. Pamiętajmy o 11 przykazaniu: trzeba być przyzwoitym. Nikt nas nie usprawiedliwi z braku przyzwoitości.

Tomasz Konik (prezes zarządu Deloitte Polska) prześledził wyniki badań, które analizowały globalne pandemie z ostatnich 300 lat (było ich łącznie 8). W siedmiu przypadkach mieliśmy do czynienia z drugą falą. Każda z tych pandemii trwała od 18 do 24 miesięcy. To jego zdaniem oznacza, że ciężko będzie obecną sytuację przeczekać. *Musimy odnaleźć tę nową normalność i w tej normalności nauczyć się żyć* – powiedział.

Z tymi słowami oraz jeszcze jednym cytatem, który mnie urzekł Was zostawiam, życząc miłej lektury i odporności na wiele życiowych przeciwności!

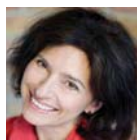
„Jeśli chcesz biec szybko, biegnij sam, jeśli chcesz dobiec daleko, biegnij z kimś”

Serdeczności przesyła Kasia Gierczak Grupińska wraz z zespołem:

Eleni Tzoka Stecka, Małgorzata Stromczyńska, Beata Lichnowska i Konrad Bugiera



**Katarzyna
Gierczak Grupińska**



**Eleni
Tzoka-Stecka**



**Małgorzata
Stromczyńska**



**Beata
Lichnowska**



**Konrad
Bugiera**



Fundację w działaniach stale wspierają

DOŁĄCZ
DO SPOŁECZNOŚCI
FIRM RODZINNYCH

Mecenasi fundacji

YES

porce^{ne}
BY MAXIM

MP
MAJSTERPOL

MOKATE
— A Family Business —

MIEJSCE
DLA CIEBIE

GELG

BIOFARM[®]
POLSKI PRODUCENT LEKÓW

Grupa Kotrak
We do IT better

GO WORK.PL
SERWIS PRACY

enel-med
CENTRUM MEDYCZNE

REBEX[®]

BEERLAB
MMXVI

FAKRO[®]

KUNKE
POLIGRAFIA

Pekabex

OLIVIA BUSINESS CENTRE

BLACHY
PRUSZYŃSKI

Obecnie współpracujemy z



drzewko.org



Co robiliśmy i co robimy

Koronawirus nas nie zatrzymał!

Jeszcze pod koniec lutego spotkaliśmy się w biurze Fundacji, by planować trzecią edycję Kongresu Pokoleń. Nie przypuszczaliśmy, że kilka tygodni później zostaniemy zmuszeni do pracy zdalnej a „bezpośredni” kontakt między nami będzie możliwy jedynie przez komunikatory internetowe.

Szybko przywykliśmy jednak do nowej rzeczywistości i działaliśmy na tyle, na ile pozwalały nam warunki. Dodatkową motywacją były dla nas docierające coraz liczniej głosy przedsiębiorców, zaniepokojonych sytuacją i niepewnych jutra. Nie mogliśmy i nie chcieliśmy być na nie obojętni, dlatego podjęliśmy liczne działania, które miały wspierać właścicieli firm i ich pracowników.

Po prawie trzech miesiącach wróciliśmy do biura i dzisiaj znów możemy siedzieć przy jednym stole – oczywiście z zachowaniem bezpiecznej odległości i planować przyszłość.

Zobaczcie czym zajmowaliśmy się w ostatnich miesiącach i co robimy teraz.

1. Diagnoza sytuacji

Zaczęliśmy od tego, by poznać odczucia przedsiębiorców dotyczące koronakryzysu. Z pomocą Roberta Kowalskiego przygotowaliśmy ankietę, której celem było zbadanie nastrojów, jakie panują w środowisku, ale przede wszystkim wskazanie kierunków dla zapowiadanej rządowej pomocy. Na naszą prośbę, w ciągu kilku godzin odpowiedzi udzieliło aż 911 właścicieli firm. Wyniki ankiety przekazaliśmy do Ministerstwa Rozwoju, by rządzący poznali potrzeby i oczekiwania przedsiębiorców. Więcej o wynikach tego badania przeczytacie na kolejnych stronach biuletynu.



2. Czerwony dyżur Mentorów EWE

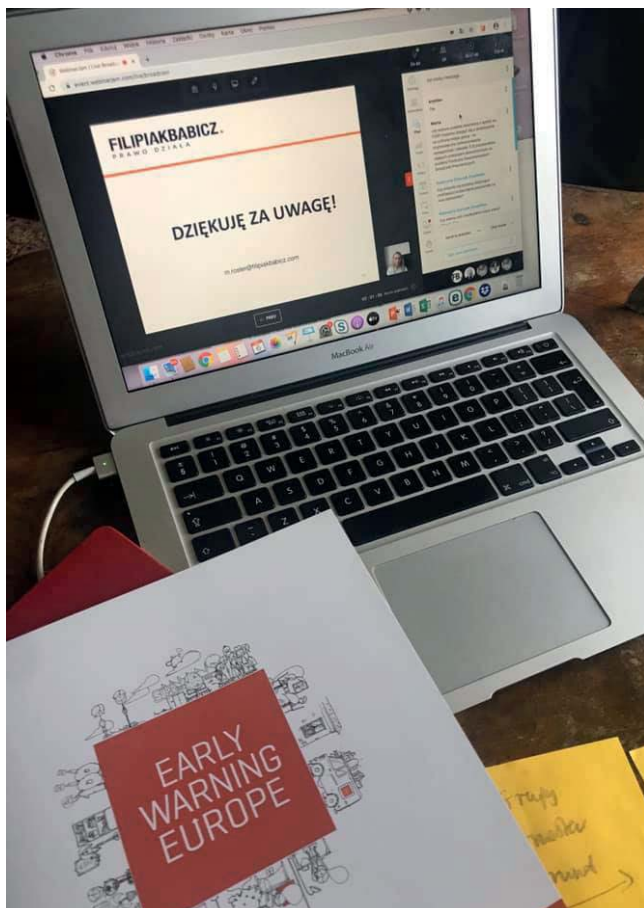
Korzystając z sieci ponad 100 mentorów, którą budowaliśmy przez ostatnie 3 lata w czasie trwania projektu Early Warning Europe, uruchomiliśmy Czerwony Dyżur Mentorów EWE. Wiedzieliśmy, że w tak trudnym czasie pomoc innego przed-

siębiorcy lub eksperta będzie niezbędna, by przetrwać. Na nasz apel odpowiedziało ponad 40 mentorów, którzy zaoferowali swój czas i wiedzę, by pomóc innym w ramach Czerwonego Dyżuru Mentorów EWE.



3. Webinary

Z pomocą zaprzyjaźnionych kancelarii: Kancelarii Wardyński i Wspólnicy oraz Kancelarii FilipiakBabicz zorganizowaliśmy webinary, podczas których eksperci wyjaśniali jak skorzystać z pakietów pomocy oferowanych przez rząd na czas pandemii. Było to o tyle ważne, że co jakiś czas pojawiały się nowe wersje Tarczy Antykryzysowej, a nie wszystkie znajdujące się w niej zapisy były dla przedsiębiorców zrozumiałe. Z tego miejsca raz jeszcze dziękujemy obu kancelariom za pomoc w tym temacie.



4. EWE na Słowenii

Na początku kwietnia mieliśmy być na konferencji w Słowenii, by opowiedzieć o doświadczeniach z projektu Early Warning Europe. Pandemia pokrzyżowała nam te plany, jednak na początku czerwca konferencja odbyła się w formie online. Wzięliśmy w niej udział razem z naszą mentorką, Ewelina Pisarczyk. Cieszymy się, że nasza wiedza może być przydatna dla innych państw, które będą pomagały przedsiębiorcom w kłopotach w ramach tzw. drugiej fali. Fundacja w osobach Kasi i Eleni została wybrana jako organizacja ekspercka, która będzie wspierała w zakresie mentoringu inne kraje wdrażające EWE. Kolejnym krajem, który skorzysta z naszych doświadczeń będzie Rumunia.



5. RescEWE

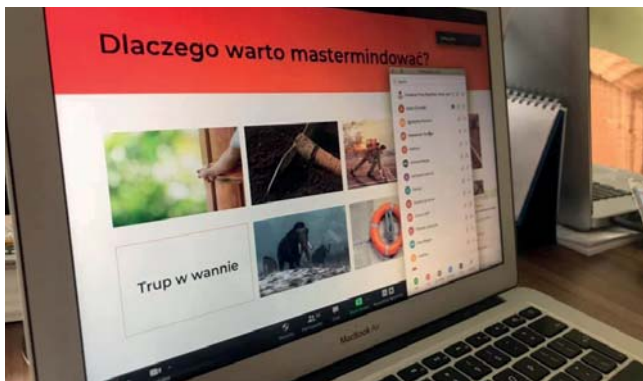
Przez 3 lata realizowaliśmy projekt Early Warning Europe, w którym pomagaliśmy firmom w kłopotach. Teraz jesteśmy zaangażowani w wyjątkowy projekt badawczy: RescEWE, w wyniku którego powstaną materiały i narzędzia edukacyjne, które będą wspierać i rozwijać kompetencje związane z odpornością firm na kryzys. Temat jest bardzo ważny i aktualny. Na podstawie badania powstanie oferta edukacyjna, oparta o praktyczne doświadczenia, którą upowszechnimy bezpłatnie wszystkim organizacjom w krajach EU. Projekt RescEWE jest realizowany w ramach programu Erasmus+ i jest poniekąd komplementarny do projektu Early Warning Europe. Oprócz Polski biorą w nim udział: Grecja, Hiszpania, Finlandia oraz Dania. Polska jest odpowiedzialna za przeprowadzenie badania wśród firm rodzinnych z sektora MŚP. Część z was zapewne miała już okazję wziąć udział w tym badaniu – rozmawiając z naszą Beatą, która do was telefonuje, albo samemu wypełniając ankietę przygotowaną przez zespół projektu. Z tego miejsca bardzo Wam za to dziękujemy! Pamiętajcie, że będziecie mieli istotny wpływ na ostateczny kształt materiałów edukacyjnych i narzędzi, które powstaną, by pomagać obecnym i przyszłym przedsiębiorcom. Jesteśmy bardzo dumni, że głos firm rodzinnych w tym temacie będzie usłyszany. Jeśli nie mieliście jeszcze okazji wziąć udziału w badaniu, a chcielibyście to zrobić, napiszcie do nas na adres: biuro@ffr.pl – prześlemy wam link do ankiety.



6. Mastermind

Korzystając z możliwości spotkań online zaproponowaliśmy przedsiębiorcom pracę w formule mastermindów. Pewnie zastanawiacie się teraz co to właściwie jest ten Mastermind. Otóż Mastermind to grupa kilku osób (zazwyczaj 3–5), które wzajemnie się wspierają w drodze do osiągnięcia jakiegoś celu. Wsparcie to polega na wymianie doświadczeń, wiedzy i pomysłów.

stów. Wsparcie to polega na wymianie doświadczeń, wiedzy i pomysłów oraz wzajemnej motywacji. Można to porównać do grup wsparcia dla biegaczy, tylko że w tym przypadku uczestnik biegnie do wyznaczonego przez siebie celu. Idee mastermindów przybliżyła nam Ania Dyl, z którą mieliśmy przyjemność pracować w projekcie EWE, gdzie Ania była konsultantką. W ramach Fundacji powstały już dwie grupy mastermindowe, które pracują nad wspólnie określonymi celami. Jeśli Wy też jesteście zainteresowani taką formułą pracy, dajcie znać – z przyjemnością stworzymy kolejne.



7. Sukcesja

Sukcesja to dla firm rodzinnych temat trudny, ale jednocześnie nieunikniony. Nie warto więc odkładać myślenia o niej na później. Dlatego zaangażowaliśmy się w projekt „Sukcesja z sukcesem”, który ma na celu zaprojektowanie procesu sukcesji, tak by wiedzieć w jakim miejscu znajduje się firma i jakie kroki powinna podjąć, by przetrwać. Zespołem sukcesyjnym w ramach projektu kieruje Renata Muszyńska – mentorka i konsultantka EWE, z którą mieliśmy okazję pracować i którą z przekonaniem

wam rekomendujemy. Więcej o tym projekcie przeczytacie na kolejnych stronach biuletynu.

8. Szkolenie dla mentorów – tym razem online

W ramach projektu EWE stworzyliśmy sieć ponad 100 mentorów, którzy bezpłatnie pomagali przedsiębiorcom w kłopotach. I chociaż projekt oficjalnie zakończył się w listopadzie 2019 roku, nasi mentorzy nadal są gotowi, by działać i pomagać. Mało tego, pojawiły się kolejne osoby, które chciały do nich dołączyć. Z oczywistych względów nie mogliśmy zaoferować im szkolenia w tradycyjnej formie, ale zaprosiliśmy ich na spotkanie online, podczas którego przybliżyliśmy idee projektu oraz sposób pracy mentora. Tym samym do naszej sieci dołączyły kolejne osoby, z bardzo ciekawymi kompetencjami, które będą do naszej dyspozycji w ramach oferowanego przez nas mentoringu. Nowych mentorów poznacie na kolejnych stronach biuletynu.



Efekt nietoperza i blokada gospodarcza w Polsce. Jak kryzys odebrali przedsiębiorcy rodzinni?

Ostatnie miesiące w Polsce upłynęły pod znakiem walki z kryzysem spowodowanym pandemią koronawirusa – kryzysem o wymiarze globalnym. Chcielibyśmy jednak przyjrzeć się lokalnym skutkom, jakie wywołała kulinarna niefrasobliwość jednego z obywateli Państwa Środka.

Skala zagrożenia polskich firm blokadą gospodarczą związaną z zagrożeniem epidemią koronawirusa



Raport z badania opinii przedsiębiorców
Fundacja Firmy Rodzinne
Poznań/Warszawa 18 marca 2020

W niecałe siedem godzin zebraliśmy odpowiedzi od ponad 900 polskich przedsiębiorców

Niniejsza prezentacja zawiera najważniejsze wyniki badania ankietowego przeprowadzonego na próbie 911 przedsiębiorców za pośrednictwem ankiety internetowej. Badanie zostało przeprowadzone w dniu 17 marca 2020 r. w godz. 15:00-21:00. Próba nie była dobierana w sposób zapewniający reprezentatywność danych, natomiast z dane metryczkowe pokazują, że dane są przekrojowe dla różnych grup przedsiębiorstw i regionów ich funkcjonowania.



2/12



O tym jak wyglądał rozwój choroby na świecie pisać nie będziemy, jednak w kontekście gospodarczego wymiaru kryzysu w Polsce warto zarysować bieg zdarzeń datami. A wszystko działo się relatywnie szybko. 11 marca rząd podjął decyzję o zamknięciu placówek oświatowych. Epidemia wtedy już trwała, bowiem 12 marca doszło do pierwszego w Polsce zgonu spowodowanego nowym wirusem. 13 marca zamknięto galerie handlowe i gastronomię, natomiast 15 marca – ruch lotniczy do Polski. Epidemia wciąż trwa, i nadal nie sposób przewidzieć jakie długofalowe skutki będzie miała dla całości gospodarki.

17 marca przesłaliśmy do przedsiębiorców prośbę o odpowiedź na kilka pytań. Celem ankiety było zbadanie nastrojów, jakie panują w środowisku, ale przede wszystkim wskazanie kierunków dla zapowiadanej rządowej pomocy – wyniki miały być przekazane błyskawicznie do Ministerstwa Rozwoju. Na prośbę fundacji, w ekspresowym tempie, w godzinach od 15:00 do 21:00, odpowiedzi udzieliło aż 911 właścicieli firm. Z tego aż 88% to byli pracodawcy.

Okazało się, że dla większości respondentów – aż 83% – firma stanowi jedyne źródło utrzymania ich rodziny. Oznaczałoby to, że kryzys gospodarczy zmuszający przedsiębiorcę do zamknięcia firmy mógłby przerodzić się również w poważny kryzys na poziomie społecznym.

W świetle naszych danych niesłuszna okazuje się teza o odporności niektórych branż na kryzys. Aż 75% firm zadeklarowało ryzyko utraty płynności, niezależnie od sektora. Każda branża spodziewała się kłopotów. Problemy przewidywane

były nie tylko w obszarach oczywistych – jak na przykład kultura i rozrywka, ale również w obszarze transportu czy w tym związanym z usługami kreatywnymi, a nawet w IT i telekomunikacji czy rolnictwie.

To, co mogłoby uodpornić podmioty gospodarcze w starciu z kryzysem to możliwość dostarczenia usług i/lub produktów bez kontaktu z klientem. Prawie 2/3 z respondentów zdecydowanie jednak stwierdziło, że nie są w stanie realizować swojej działalności bez wchodzenia w bezpośredni kontakt z kontrahentami. Wdrożenie działań związanych z dystansowaniem społecznym w niektórych branżach byłoby trudne, a w innych wręcz niewykonalne. Jedynie dla blisko 40% firm ten wymiar kryzysu nie stanowiłby problemu.

Ponad połowa firm sugerowała, że nie byłaby w stanie przetrwać miesiąca bez redukcji etatów. Jedynie 6% z ankietowanych posiadało wystarczające środki, by przetrwać ponad kwartał. Być może każe to zastanowić się nad stworzeniem kultury myślenia długofalowego, a może ograniczeniem obciążeń publicznych, z jakimi co miesiąc muszą mierzyć się przedsiębiorcy? Takie wyniki mogą sugerować, że wiele podmiotów żyje 'od pierwszego do pierwszego'.

Firmy, w dniu badania, sugerowały, że mogą zwolnić nawet wszystkich pracowników, w obliczu przedłużającego się stanu epidemii – mowa o odpowiednio 15% i 9% ankietowanych, w zależności od tego jak długo blokada miałaby trwać – 15% dla scenariusza „do połowy kwietnia”, 9% dla scenariusza „do końca marca”. Optymistycznie jednak, aż 46% z ankietowanych podmiotów stwierdziło, że jeżeli epidemia potrwa do końca marca – zwolnień nie będzie. Wartość ta miałaby spaść o blisko połowę, w przypadku wydłużenia się blokady do połowy kwietnia – wtedy jedynie 24% z ankietowanych podmiotów nie zwolniłoby pracowników.

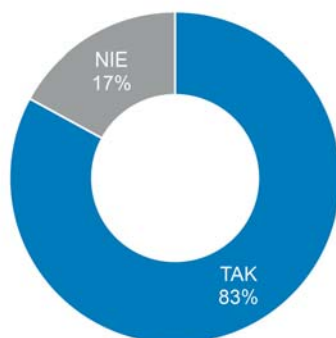
Przedsiębiorcy zgodnie stwierdzili, że najefektywniejszym rodzajem pomocy, jakiej państwo mogłoby udzielić, byłoby zwolnienie z opłat ZUS (83% ankietowanych). Na drugim miejscu uplasowało się zwolnienie z podatków (67%), a dopiero na trzecim – dofinansowanie do wynagrodzeń (50%).

Tak sytuacja wyglądała na samym początku blokady gospodarczej, kiedy nie było jeszcze jasne, czy pomoc ze strony rządu nadejdzie i w jakiej formie.

Nasz raport o skali zagrożenia blokadą gospodarczą był cytowany przez krajowe media, ogólne i branżowe, w tym przez Money.pl, WNP.pl, Puls Biznesu, czy też Gazetę Wyborczą. Znaleźliśmy się więc w gronie tych organizacji społecznych, które przyczyniły się do pozytywnej presji na rządzących, aby ci przygotowali skuteczny pakiet pomocowy dla przedsiębiorców.

Dla 83% przedsiębiorców firma jest jedynym źródłem utrzymania ich rodziny

Czy Twoja firma jest jedynym źródłem utrzymania rodziny?
(N=909)



Tarcza Antykryzysowa w pierwszej wersji została uchwalona niecałe dwa tygodnie później – 29 marca i uwzględniła większość sugerowanych rozwiązań, natomiast jakim firmom zostały one przydzielone – to już temat na osobny artykuł. W tym czasie aż 64% przedsiębiorców – respondentów kolejnego naszego badania wyraziło zainteresowanie tarczą antykryzysową w kontekście utrzymania płynności firmy.

Wróćmy jednak na koniec do deklaracji dotyczących redukcji etatów w zależności od okresu trwania lockdownu. Przeliczając odsetek pracowników, których zwolnienie prognozowali przedsiębiorcy, przez wartości będące środkami przedziałów wielkości zatrudnienia (np. dla przedziału 1-10 pracowników, do obliczeń przyjęliśmy 5), moglibyśmy spodziewać się 30-proc. redukcji (scenariusz „do końca marca”, bo Tarczę Antykryzysową uchwalono jeszcze w marcu i teoretycznie od kwietnia pomoc była dostępna).

W uproszczeniu może przełożyć się to na przyrost liczby bezrobotnych o ok. 2,5 miliona osób ($30\% \times 8,38 \text{ mln} = 2,514 \text{ mln}$ nowych bezrobotnych; 8,38 mln – liczba zatrudnionych w sektorze prywatnym wg GUS, stan na koniec 2018 r.).

Czy niefrasobliwy kulinarnie Chińczyk zjadłby niedogotowanego nietoperza, gdyby miał świadomość do czego doprowadzą jego działania? To dysputa na inny, filozoficzny artykuł. Pewnym jest jednak, że mamy do czynienia w zasadzie z najpoważniejszym kryzysem gospodarki w tym stuleciu i pozostaje mieć nadzieję, że firmy, a w szczególności firmy rodzinne, poradzą sobie z wyzwaniami stawianymi przez nowe okoliczności.

Badanie i raport powstało z inspiracji ankietą opracowaną przez Roberta Kowalskiego, członka Towarzystwa Ekonomistów Polski, konsultanta Uniwersytetu Stanforda w Kalifornii. Ostateczny kształt kwestionariusza opracowali Eleni Tzoka Stecka i Konrad Bugiera. Eleni wspólnie z Gosią Stromczyńską i Kasią Gierczak zajęły się dystrybucją pytań do respondentów, a Konrad wspólnie z Robertem opracowali wyniki. Ostateczną treść raportu opracowaną przez Konrada, Kasia przekazała do Ministerstwa Rozwoju wraz z rekomendacjami Fundacji, a Gosia przesłała ją dziennikarzom wraz z komunikatem prasowym. Wszystko trwało mniej niż 24 h, począwszy od godz. 11:00 w dniu 17 marca 2020



Konrad Bugiera

Członek Rady Fundacji

Członek Rady Fundacji Firm Rodzinnych

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:



962

**FIRMY
Z DRZEWKIEM**

Stan na dzień:
02.07.2020 r.



AGRO-SIEĆ

Chełmno



Alwotech Szafran

Czeladź



ELEMENTER wood Mariusz Pniewski

Paczkowo



Ancile

Wrocław



Firma Jubilerska RAMID Danuta Łukaszewicz

Nakło nad Notecią



Art Studio Wilkom

Poznań



Fundacja JMP inspiracje w edukacji

Kraków



As-Babuni

Niemce



GaMP

Zielona Góra



BIOVITA SP. J. M. Danecki J. Danecka



INTER WIDEX Wiesław Mierzejewski

Mragowo



Brandico

Mysiadło



J. A. Gąska

Jerzmanowice



BTS

Inowrocław



M&W Spedition

Oborniki



Certum

Toruń



Mado Systemy

Gdańsk



CONVECO

Glinianka



**MARCINIAK PRODUCENT DAŃ GOTOWYCH
I WYROBÓW GARMAŻERYJNYCH**

Opole



ELEKTROPOL-R JANOWSKI

Wrocław



MARCINIAK USŁUGI GASTRONOMICZNE

Opole



MATBUD

Będzin



Solmatic Group

Jaworzno



MATT Automotive

Kościan



Starpol II

Starachowice



MAX-DYWANIK

Biskupice Ołoboczne



STEPIM

Warszawa



Morfeusz

Lubanie



Szuta Opakowania i Poligrafia

Bielsko-Biała

OPTYK PRZYBYLSKY

OPTYK PRZYBYLSKY

Swarzędz



TuSzyte

Warszawa



PPHU LEO Leon Płonka

Cieszyn



Usługi Prawne Promessa

Lublin



PTM Polska

Łódź



Usługi Stolarskie Joachim Juros

Ozimek



Renata Muszyńska

Kraków



Voster

Nisko



Rzepka

Lutynia



Weba Opakowania Kartonowe

Mikołów



Soft Vision Mariusz Rajski

Szczecin



Wiktor Szpak Winnica Jasiel

Jasło



Ty też dołącz do naszej drzewkowej rodziny lub poleć.

Wypełnij zgłoszenie na stronie:

drzewko.org i buduj z nami sieć firm rodzinnych w Polsce.

Zastosowanie marki drzewka “Firma Rodzinna”



Firmy rodzinne eksponują drzewko na swoich produktach i materiałach promocyjnych.

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



matbud Spółka z o.o.

- / Dachowe pasma świetlne
- / Światliki dachowe
- / Naświetla pionowe
- / Zadaszenia poliwęglanowe

Wybierając produkty MATBUD wybierasz naturalne światło

MATBUD Sp. z o.o. to polska rodzinna firma budowlana specjalizująca się w produkcji i montażu systemowych naświetli wykonanych z aluminium i poliwęglanu. Nasze produkty każdego dnia dostarczają naturalne światło do wnętrza obiektów w całej Polsce. W 2019 r. z dumą świętowaliśmy 30-lecie działalności w branży budowlanej.

www.matbud.com

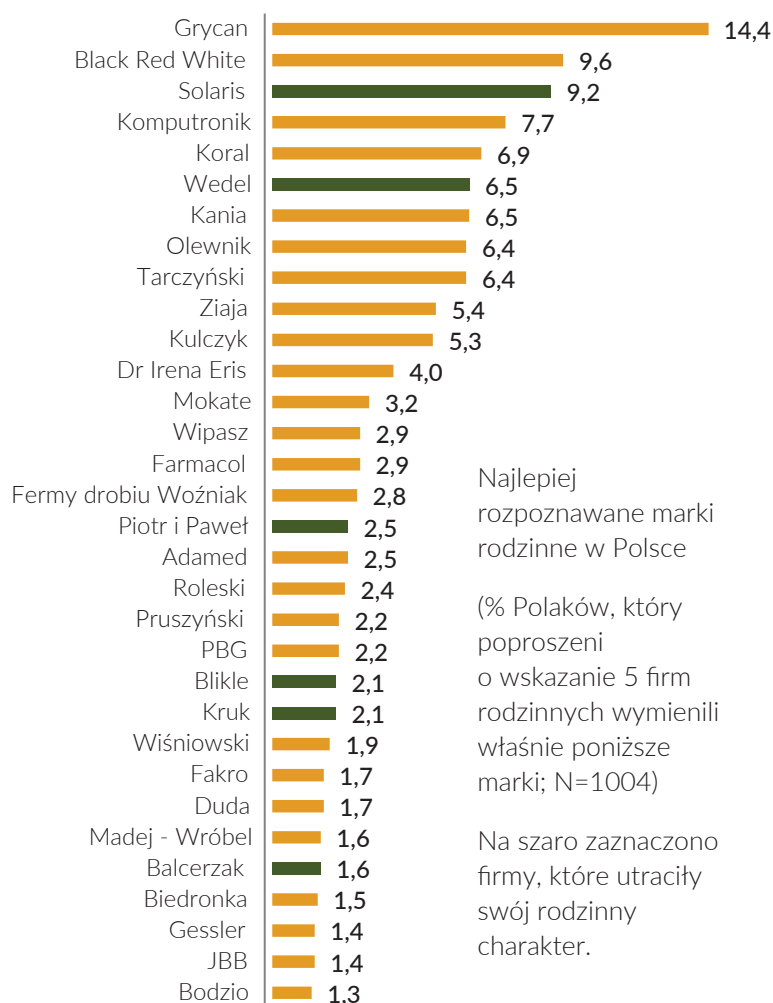


Jak zostać rozpoznawalną marką rodzinną?

Fundacja Firmy Rodzinne już od 2014 r. pyta Polaków o najlepiej kojarzone przez nich rodzinne przedsiębiorstwa. Ranking firm rodzinnych o najlepszej rozpoznawalności pojawia się co roku w raportach z serii „Polacy o firmach rodzinnych”. W tym roku – postanowiliśmy przyjrzeć się w jaki sposób liderzy rodzinnego wizerunku komunikują swoją rodzinność – a dokładnie, w jakich kanałach znajdujemy informację o rodzinnym charakterze firmy i czym się wspierają. Warto od razu zauważyć, że pięcioro z tych liderów w swojej komunikacji wspiera się znakiem towarowym „Drzewko Firma Rodzinna” przyznawanym przez Fundację.

W ogólnopolskim badaniu poprosiliśmy ankietowanych, aby wymienili z pamięci pięć znanych im firm rodzinnych. Wyrażenie powtarzających się odpowiedzi było 32. To firmy, które zna więcej niż 1% Polaków. Na pierwszy rzut oka może się

to wydawać niewiele, ale biorąc pod uwagę, że firm rodzinnych jest ok. 800 tys. (w tym ok. 220 tys. zatrudniających pracowników), te 32 wyszczególnione w badaniu, zasługują na szczególną uwagę.



Warto zauważyć przy tym uwagę, że rozpoznawalność na poziomie przekraczającym 5% ma 11 marek, a powyżej 10% – tylko zajmująca pierwsze miejsce firma Grycan, po raz kolejny najczęściej wskazywana przez Polaków.

Analiza komunikacji marek najczęściej wskazywanych przez respondentów, nawet na dość powierzchownym poziomie, pokazuje jednak, że miejsce marki Grycan w tym rankingu nie jest przypadkowe. Jako jedyna z uwzględnionych w zestawieniu do podkreślenia swojego rodzinnego charakteru wykorzystuje wszystkie z siedmiu analizowanych kanałów komunikacji:

- logo,
- witrynę internetową – stronę domową,
- treści na podstronach witryny internetowej,
- opakowania lub etykiety produktów,
- budynek siedziby lub placówki należące do sieci,
- media społecznościowe,
- materiały prasowe i wypowiedzi medialne.

Druga pod tym względem marka Mokate ustępuje liderowi tylko brakiem obecności informacji o rodzinności w treści strony domowej witryny internetowej, za to jest najlepiej rozpoznawaną firmą rodzinną posługującą się znakiem „Drzewko Firma Rodzinna”.

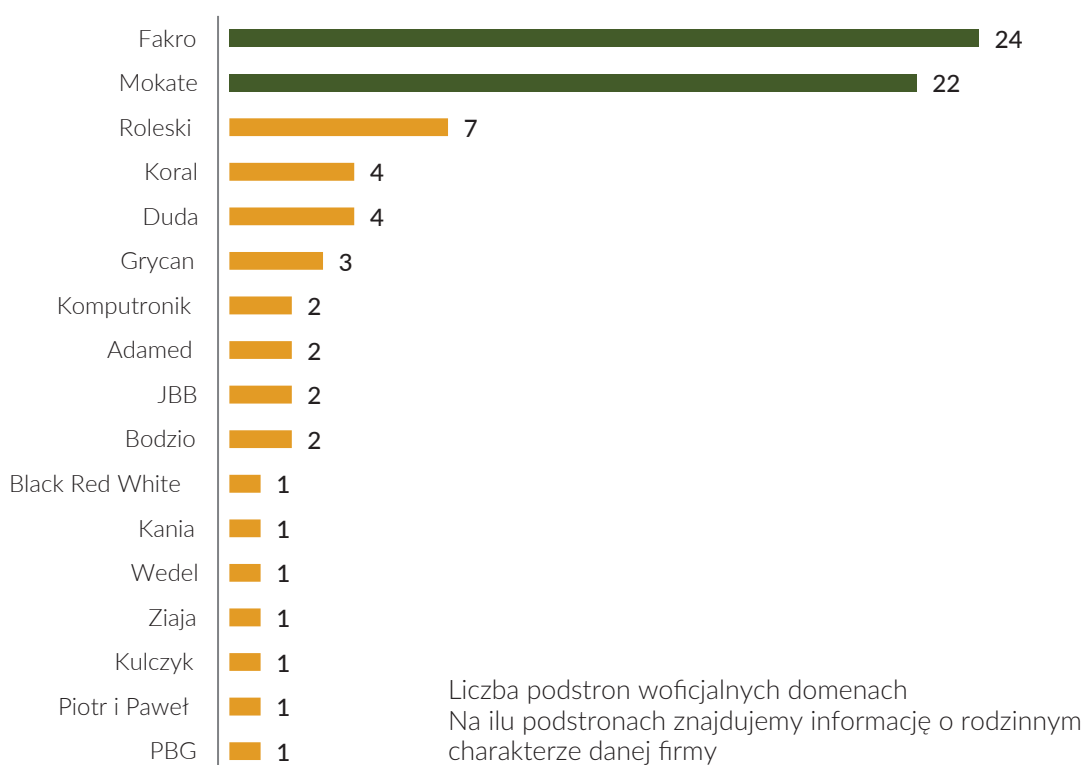
Na podobnym poziomie intensywności komunikują jeszcze marki Koral, Roleski oraz Madej Wróbel, które również korzystają z sześciu kanałów informacji do podkreślenia w przekazie swojej rodzinności.

Z drugiej strony, Polacy w dalszym ciągu wskazują też firmy, które już utraciły swój rodzinny charakter, ale – jak widać –

rodowód marki zakorzenił się mocno w pamięci społeczeństwa. O ile pomyłkę co do obecności w zestawieniu Solarisa (dwa lata temu sprzedany, a rodzina Olszewskich już nie należy do akcjonariuszy producenta pojazdów transportu publicznego) można wytłumaczyć relatywnie niedawnymi zmianami w strukturze właścicielskiej firmy, to jednak w przypadku marki Wedel możemy raczej mówić o fenomenie rodzinnego rodowodu. Znacjonalizowana po wojnie fabryka czekolady, po prywatyzacji w 1991 r. stała się własnością międzynarodowych koncernów, a nie spadkobierców założycieli. Ci jednak kultywowali dziedzictwo rodziny Wedlów i w dalszym ciągu to robią. Poza Wedlem i Solarisem do zestawienia trafiły również kiedyś rodzinne Piotr i Paweł, Kruk, Blikle i Balcerzak. W przypadku pierwszych dwóch wyjaśnienie może być podobne, jak u Solarisa. Co do dwóch ostatnich – to też swoiste fenomeny brandingowe, które pokazują, jak długo rezonuje w świadomości konsumentów dobrze odrobione zadanie z budowania wizerunku.

Najbardziej świadomi rodzinni przedsiębiorcy zdają już sobie z tego sprawę i mocno korzystają z potencjału rodzinności w swojej komunikacji. Na uwagę zasługuje z pewnością umieszczenie przez firmę Pruszyński znaku „Drzewko Firma Rodzinna” w strukturze strony internetowej w samym nagłówku, przez co pojawia się on na każdej podstronie, a dzięki odpowiedniemu opisowi w tekście alternatywnym, każdy z wyników wyszukiwania dotyczący strony w domenie pruszyński.com.pl zaczyna się od sformułowania „Firma rodzinna”.

W podobnym stylu działają również Fakro i Mokate, które wzmianki o rodzinnym charakterze przedsiębiorstw umieścić





Jesteśmy jednym z największych producentów
pokryć dachowych i elewacyjnych w Europie

na ponad 20 podstronach w ramach swoich witryn internetowych, odpowiednio 24 i 22 razy.

Z pewnością może cieszyć dużą pewnością siebie w komunikowaniu rodzinności, a do jej przejawów ponad wszelką wątpliwość należy umieszczenie rodzinnego deskryptora w logo. W zestawieniu znalazły się cztery firmy, które to robią:

Grycan – Lody od pokoleń,

Bracia Koral – Lody jak dawniej,

Mokate – A Family Business,

Madej Wróbel – Rodzinna tradycja od 1992.

Z drugiej strony, są również takie firmy, które bardzo oszczędnie dozują informacje o swojej rodzinności, ale robią to niezwykle skutecznie. Poza mediami nie znajdziemy potwierdzenia o rodzinnej strukturze właścicielsko-zarządczej takich firm jak:

Dr Irena Eris (12 miejsce w zestawieniu),

Wipasz (14),

Farmacol (15),

Fermy Drobiu Woźniak (16),

Wiśniowski (24),

Biedronka (29).

Do tego dochodzą jeszcze cztery marki nierodzinne, które w komunikacji świadomie lub nieświadomie odnoszą się do postaci swoich założycieli, co jest szczególnie widoczne w przypadku Solarisa.

To właśnie wypowiedziom medialnym i materiałom prasowym należy przypisać szczególną rolę w kształtowaniu rodzinnego wizerunku firm. Aż 26 z 32 ujętych w naszym rankingu firm mówi o swojej rodzinności w wywiadach lub uczestniczy w wydarzeniach relacjonowanych w mediach.

Warto zwrócić uwagę na taktyki stosowane przez rodzinne firmy i ich PR-owców, które pomagają zdobywać medialny zasięg. Dobrym przykładem takiego działania jest zaproszenie wiceministra na otwarcie nowej placówki firmy Adamed. Wypowiedzi urzędnika były później szeroko cytowane w mediach, z opisanym kontekstem. Uwagę mediów przyciągają

także bardzo wyraziste, wręcz kontrowersyjne wypowiedzi przedsiębiorców, z których znany jest już Marek Roleski. Udział w rankingach lub komentowanie ich wyników też jest dobrą taktyką.

Ciekawostką może być natomiast brak potwierdzenia rodzinnego charakteru marki Gessler, choć z całą pewnością nie brakuje medialnych materiałów, w których obecni są członkowie różnych rodzin o tym nazwisku.

Zagadką natomiast jest dla mnie stosunkowo niewielkie wykorzystanie rodzinności w komunikacji dyskontów spożywczych Biedronka, będących własnością firmy Jeronimo Martins należącej z kolei do rodziny Soares dos Santos z Portugalii. Sporo informacji o rodzinności Biedronki pojawiło się w mediach, gdy informowały one o śmierci seniora rodu – Alexandre Soares dos Santos, który zmarł w sierpniu 2019 r. w wieku 83 lat. Inwestując w 1997 r. w sieć sklepów w Polsce podjął – zdaniem publicystów Forbese – najlepszą decyzję w ponad 200-letniej historii firmy, czyniąc z niej jeden z największych biznesów w Portugalii. Gdy umierał, kapitalizacja Jeronimo Martins przewyższała 9 mld euro, a zatem spółka była lepiej wyceniana niż dzisiejszy CD Projekt na GPW.

Trzeba natomiast zwrócić uwagę, że swoją rodzinność Biedronka dość mocno wyraża poprzez oferowanie produktów, pakietów i promocji adresowanych do rodzin klientów. I nie jest to taktyka wyłącznie popularnego dyskontu. „Rodzinnego” języka używają również inni.

Aby dowiedzieć się więcej o komunikacji liderów rodzinnego wizerunku, zachęcam do lektury całego raportu, który przygotowałem. Jest on dostępny do pobrania ze strony internetowej Fundacji – w zakładce Wiedza/Badania.



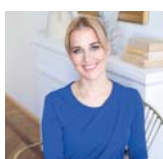
Konrad Bugiera

Autor raportu pt. „Najmocniejsze marki rodzinne w Polsce. Jak rodzinny charakter komunikują najlepiej rozpoznawalne marki rodzinne w Polsce?”

Nowi Mentorzy w drużynie

EARLY
WARNING
EUROPE

Chociaż projekt Early Warning Europe oficjalnie zakończył się w listopadzie 2019 roku, sieć naszych mentorów cały czas działa. Pod koniec czerwca do naszej drużyny dołączyły kolejne osoby, które chcą pomagać przedsiębiorcom w kłopotach. Obecna sytuacja nie pozwoliła nam spotkać się z nimi osobiście – na szczęście technologia umożliwiła nam przeprowadzenie szkolenia w formie online. Kim są nowi Mentorzy i z jakimi kompetencjami do nas przychodzą? Zobaczcie sami.



Katarzyna Jagiełło

Branża: consulting

Dlaczego zostałam Mentorką? Po pierwsze poczułam, że mam coś w FFR do zrobienia, od razu kiedy poznałam fundację na konferencji, a ja słucham swojej intuicji. Po drugie wierzę, że dając coś innym, otrzymujemy po stokroć więcej. Jestem profetką, mam niezwykle wnikliwy umysł i dar widzenia w ludziach potencjału oraz ich misji życiowej. Wysyłając do Wszechświata sygnał, że chcę się dzielić moją wiedzą i umiejętnościami wskazuje mi kierunek, który obrałam. Zmianę życia wielu kobiet, otwartych i gotowych na zmianę. Życie i biznes mogą być piękne, lekkie, w kobiecej energii, zgodne z naturalnymi cyklami natury. Ktoś nam jednak wmówił, że biznes jest trudny. W starym rozumieniu może i jest. Biznes rozumiany jako dawanie wartości ludziom, z którymi wcześniej się umówiliśmy to sama przyjemność. Moje spojrzenie na rzeczywistość nie jest standardowe, metody, które stosuję również, jednak wyniki moich klientów są moją najlepszą rekomendacją. Jednak ostrzegam. Kiedy pojawia się w Twoim życiu, ono się zmienia.



Agnieszka Wdowińska

Branża: finanse i logistyka

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to: rozwój biznesu: tworzenie i wdrażanie strategii, uwzględniające spojrzenie biznesowe oraz finansowe, budowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej, tworzenie optymalnych modeli cenowych, optymalizacja kosztów oraz procesów biznesowych, wzrost efektywności, logistyka, budżetowanie i planowanie, projektowanie propozycji wartości, budowanie relacji z klientami przy wykorzystaniu naturalnych kompetencji, z uwzględnieniem różnych kultur organizacyj-

nych i specyfiki lokalnych rynków. Bycie mentorem to idealne uzupełnienie moich kompetencji, moja pasja to pobudzać w ludziach wiarę w indywidualną kreatywność. Podążając za słowami Oprah Winfrey – Mentor to ktoś, kto pozwala Ci dostrzec w sobie nadzieję.



Andrzej Marton

Branża: IT, doradztwo biznesowe, handel, przemysł

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: strategia sprzedaży i rozwoju, analiza finansowa firm, efektywność operacyjna, zarządzanie strategiczne. Zostałem Mentorem, ponieważ uważam, że mentoring jest jednym z najefektywniejszych narzędzi i metod, wspierających rozwój zawodowy i osobisty, szczególnie w początkowej fazie budowania i rozwoju kariery zawodowej. To także długotrwała relacja partnerska pomiędzy stronami tego procesu. Największą satysfakcją i nagrodą z bycia Mentorem, jest sukces Mentee w realizacji jego wyzwań i celów oraz rozwoju zawodowego i osobistego. W mentoringu mówi się: jeżeli chcesz dojść do jakiegoś celu, znajdź kogoś kto już tam był i zrealizował taki sam albo podobny cel”



Lidia Poradzisz

Branża: Doradztwo biznesowe, szkolenia

Jako założycielka i współwłaścicielka firmy z blisko 30 letnim doświadczeniem biznesowym pełnię rolę głównego stratega i wizjonera w firmie. Odpowiadam za wartość i poprawność merytoryczną programów badających i podnoszących efektywność procesów w przedsiębiorstwach. Wiem z autopsji jak trudno jest zarządzać firmą rodzinną i przygotować sukcesorów do przejęcia odpowiedzialności za firmę. Przez ostatnie

sześć lat świadomie przygotowałam swój zespół do sukcesji i wzięcia odpowiedzialności za naszą firmę. Nadszedł ten czas, że mogę powoli przekazać pałeczkę moim synom i podzielić się wiedzą i doświadczeniami z innymi przedsiębiorcami. Lubię się uczyć i pomagać innym a moje wysokie predyspozycje mentor-skie oraz nazwisko obligują mnie do tego.



Małgorzata Machniewicz

Branża: doradztwo biznesowe, szkolenia

Posiadam wielotorowe doświadczenie w szeroko rozumianym doradztwie personalnym dla biznesu – od rekrutacji po szkolenia, zarządzanie projektami, badanie nastrojów, budowanie systemów kompetencji i ocen okresowych, szkolenia i coaching. Z wykształcenia jestem psychologiem organizacji. Ukończyłam również studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Jestem certyfikowanym Trenerem Zarządzania, oraz coachem ICC. Prowadzę również ćwiczenia praktyczne ze studentami na Politechnice Łódzkiej.



Paweł Gurgul

Branża: IT

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: zarządzanie firmą IT, eksport usług IT, problemy szybkiego wzrostu firmy, HR, rozwiązywanie konfliktów wewnątrz firmy. Niedawno ustąpiłem z zarządu spółki, którą założyłem i z którą przeszedłem drogę od start-up'u do 600 osobowej spółki giełdowej ze spółkami zależnymi w Wielkiej Brytanii i Niemczech. Jestem teraz członkiem jej Rady Nadzorczej. Może moje doświadczenie pomoże komuś? Może ktoś rozwija firmę i zmagają się z takimi problemami, które ja mam już za sobą? Może potrafię kogoś zainspirować? Może mogę spojrzeć z zewnątrz na firmę borykającą się z problemami? Doradzić? Zweryfikować pomysły? Posłuchać o wizji firmy i ją zrecenzować? Jeśli mogę pomóc w ten sposób – będę szczęśliwy.



Ryszard Ćwiertniak

Branża: doradztwo biznesowe i szkolenia w zakresie zarządzania projektami.

Każdego dnia obserwuję, jak nowoczesne metody zarządzania projektami zmieniają reguły współczesnego biznesu oraz jak skutecznie odnawiają organizacje. Jestem doktorem nauk społecznych w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości, inżynierem elektronikiem, pasjonatem zwinnych metod projektowania, w tym Design Thinking oraz SCRUM. W pełni czerpię z myślenia projektowego podczas prowadzenia szkoleń. Mam na koncie kilkadziesiąt przeprowadzonych warsztatów z zakresu

planowania szkolenia, planowania operacyjnego i reagowania kryzysowego. Od wielu lat angażuję się też w przedsięwzięcia biznesowe, wspieram różne organizacje w poszukiwaniu odpowiedzi na ich skomplikowane pytania. Dlatego, tak chętnie podzielę się swoją wiedzą i doświadczeniem projektowym, szczególnie z firmami, które potrzebują takiej pomocy. Wspólnie nauczymy się, w jaki sposób rozwiązać najtrudniejsze problemy biznesowe.



Joanna Pyda

Branża: architektura i handel

Moją inspiracją jest „turkusowe” zarządzanie, czyli organizacje samorządzące. Z pasją pomagam ludziom w odkrywaniu i realizacji potencjałów na wielu poziomach. W czasie moje 25 letniej podróży zawodowej miałam kilku wspaniałych mento-rów i szefów z różnych stron świata. Byli oni moimi przewod-nikami, to od nich nauczyłam się jak pokonywać trudności biznesowe oraz spełniać swoje marzenia na drodze kariery i w osobistym rozwoju. Bycie mentee było dla mnie zawsze najbar-dziej inspirującą i efektywną formą wsparcia na mojej drodze zawodowego. Dlatego też dziś jako mentor z przyjemnością przystępuje do programu Early Warning Europe aby wspierać, inspirować i pomagać innym w otwieraniu nowych perspektyw oraz motywować do kreatywnego działania.



Dorota Kwiatkiewicz

Branża: szkolenia, HR - rekrutacje, systemy motywacyjne, coaching, zarządzanie w kryzysie.

Przez ostatnie 18 lat prowadziłam na zasadach franczyzy firmę zarządzającą rekrutacją, szkoleniami, sprzedażą i organiza-cją pracy dla Salonów Jubilerskich. Zajmuję się szeroko rozu-mianym doradztwem w obszarze HR. Moje życie zawodowe związane było zawsze z ludźmi, ze sprzedażą oraz szkoleniami. Uwielbiam pomagać, organizować i działać. Lubię ludzi, cieka-wią mnie, lubię ich słuchać i znajdować dla nich rozwiązania. Lubię dzielić się doświadczeniem i uczyć się od innych. Towa-rzyszyć w rozwoju firmy oraz wspólnie pokonywać trudności. Jako przedsiębiorca wielokrotnie czułam się samotna. Wierzę, że wyciągnięta życzliwie ręka warta jest więcej niż niejedna biz-nesowa rada.

Restart Baltic Sea Region – czyli jak stworzyć skuteczny system pomocy przedsiębiorstwom w kryzysie.

Firma boryka się z trudnościami, traci płynność finansową, odchodzą kluczowi pracownicy, rezygnują klienci, brakuje pomysłów i finansów na przetrwanie czy rozwój – to problem wielu przedsiębiorstw. Pandemia wirusa COVID-19 jest obecnie wyzwaniem bezprecedensowym na skalę ogólnoswiatową, a łagodzenie jej skutków będzie długofalowym procesem. Obecnie podejmowane działania przez rząd polski skupiają się na gaszeniu pożaru, jakim jest utrata płynności i nagłe „odcięcie tlenu” firmom (niektórym wręcz administracyjnie) w postaci braku zleceń i klientów. Problem upadłości firm od lat nie był traktowany w Europie jako coś co należy opracować i wdrożyć systemowo. Mamy nadzieję, że teraz prace nabiorą tempa.



Obecnie nie ma w naszym kraju jednolitego i skutecznego systemu pomocy takim firmom, a przedsiębiorstwa na skraju upadłości traktowane były dotąd wręcz jak „zło konieczne” i nie mogły uzyskać pomocy czy fachowego doradztwa jakie kroki podjąć, aby uratować sytuację czy zminimalizować upadek. Tak było i jest nadal także w wielu krajach europejskich. Na szczęście od kilku lat zmienia się podejście do budowania narzędzi prawnych i ekonomicznych oraz zaczyna się powoli tworzyć system pomocy w formie doradztwa i mentoringu. Jak wiadomo upadek firmy rodzi szereg dalszych konsekwencji – od finansowych, po utratę pracy wielu ludzi, problemy społeczne, rodzinne czy nawet psychiczne i egzystencjalne. Warto więc podać rękę „tonącemu”, aby uratować firmę, ludzi i majątek, a czasem nawet rodzinę.

Unia Europejska w Dyrektywie z 20 czerwca 2019r. (COM/2016/0723 – 2016/0359) zobowiązuje państwa członkowskie do wypracowania podejść i mechanizmów dla takiej pomocy. Wiele dzieje się także na gruncie rządowym – wprowadzenie Polityki Nowej Szansy, prace przy Ministerstwie Sprawiedliwości nad tworzeniem nowego prawa upadłościowego i restrukturyzacyjnego czy projekty w Ministerstwie Rozwoju i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Ogromne znaczenie mają także oddolne inicjatywy i projekty finansowane ze środków Unii Europejskiej, podejmowane w ostatnim czasie przez różne podmioty jak Fundacja Firm Rodzinne z Poznania (w projekcie Early Warning Europe) czy Dolnośląska Instytucja Pośrednicząca z Wrocławia w projekcie Restart BSR, finansowanym z funduszy Interreg Baltic Sea Region. Projekty ze środków INTERREG BSR na region Morza

Bałtyckiego to projekty, których celem jest wzmocnienie zintegrowanego rozwoju terytorialnego i współpraca na rzecz bardziej innowacyjnego, bardziej dostępnego i zrównoważonego rozwoju regionu Morza Bałtyckiego. Z tych właśnie środków finansowany jest Program Restart BSR, którego beneficjentem i partnerem wiodącym jest Dolnośląska Instytucja Pośrednicząca z Wrocławia. Projekt Restart BSR dotyczy problemów, które wymagają wspólnej reakcji partnerów z kilku krajów regionu Morza Bałtyckiego, tj. Litwy, Łotwy, Estonii i Polski. Nie bez znaczenia dla projektu jest wykorzystanie doświadczeń Danii, która od 10 lat buduje i rozwija system pomocy firmom, jako pionierski w Europie. Głównym celem projektu Restart BSR jest zbudowanie skutecznego systemu pomocy przedsiębiorstwom w kryzysie i zachęcania właścicieli firm do rozpoczynania nowych przedsięwzięć gospodarczych (tzw. Restarterów). Jednym z ważniejszych celów projektu jest także budowanie potencjału instytucjonalnego różnych podmiotów w celu wspierania przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej, takich jak władze rządowe i samorządowe, podmioty wspierające innowacje, instytucje otoczenia biznesu czy organizacje zrzeszające pracodawców. Nic nie odbywa się bez udziału samych zainteresowanych, czyli przedsiębiorców. Stworzone rady doradcze w każdym z krajów projektu składają się z różnych instytucji i podmiotów, w tym z firm, które pomagają tworzyć i oceniać już wypracowane rozwiązania. Ma to tworzyć efekt synergii do jak najlepszego dopasowania elementów systemu pomocy firmom w kryzysie. Bardzo ważnym elementem w projekcie jest położenie nacisku na innowacje w procesie budowania potencjału firm jako jeden z kluczowych czynników sukcesu. Jak wiadomo trudno oczekiwać efektów działając ciągle tymi samymi metodami, stąd innowacje, te technologiczne czy procesowe, mają być siłą napędową w procesie wychodzenia z kryzysu i szukania nowych ścieżek rozwoju. Międzynarodowa praca zespołowa w projekcie Restart BSR opiera się także na koncepcji Design thinking, która w swoim założeniu ma komponent empatii i podejścia do rozwiązywania problemów i tworzenia nowych koncepcji właśnie z uwzględnieniem tego czynnika, co w procesie kryzysowym ma często kluczowe znaczenie.

Poprzez bazowanie na doświadczeniach Early Warning Europe (EWE), który z powodzeniem prowadzony był w kilku krajach europejskich, w tym w Polsce, projekt ma stanowić uzupełnienie już wypracowanych metod a także, poprzez stworzenie tzw. „Strategicznej Road Mapy” przygotowanie wskazówek m.in. dla władz, do jak najskuteczniejszego wdrożenia sprawdzonych rozwiązań. Jeden z partnerów projektu –

Ministerstwo Ekonomii z Łotwy będzie łącznikiem pomiędzy rządami Litwy, Łotwy, Estonii i Polski w tym obszarze. Fundacja Firmy Rodzinne z Poznania jest partnerem wspomagającym w projekcie. Jako ekspert i beneficjent programu Early Warning Europe w ostatnich 3 latach zajmowała się realną pomocą przedsiębiorcom, metodami wypracowanymi przez zespół międzynarodowych ekspertów EWE, bazując także na doświadczeniach Danii. Na różnych etapach realizacji Restart BSR wykorzystujemy wiedzę i doświadczenie Fundacji, która jest jednym z kluczowych partnerów i ekspertów. Jest to dla nas bardzo cenne, iż na gruncie polskim mamy takich ekspertów, czego nie ma w wielu krajach, które muszą budować systemy pomocy od podstaw – podkreśla Dorota Sała – Zastępca Dyrektora Dolnośląskiej Instytucji Pośredniczącej. Dogłębna analiza stanu obecnego, wspólne wypracowanie narzędzi praktycznych i wskazówek dla rozwiązań legislacyjnych będzie kompletnym zestawem dla stworzenia „zestawu pierwszej pomocy” dla wielu firm. Głęboko wierzymy, że projekt będzie miał przełożenie na ustawy i programy, które wejdą na stałe do ram prawnych i ekonomicznych w każdym z krajów, a nie będą działaniami „projektowymi”. Obecna sytuacja w kraju i na świecie pokaże też w praktyce jakie działania przynoszą efekty i co należy wdrożyć do systemu pomocy w dłuższej perspektywie. Nacisk w projekcie Restart zostanie położony na tzw. miękką sferę doradztwa, mentoringu czy pomocy psychologicznej i ponownego budowania wiary w sukces. Chcemy odczarować pojęcie „porażki biznesowej” i pokazać, że kolejne próby podejmowania działalności gospodarczej mogą kończyć się sukcesem, a przeszłość może być cenną i wartościową lekcją.

Projekt: Restart BSR, www.restart-bsr.pl,

Budżet projektu: 1.6 mln EURO,

Partner wiodący: Dolnośląska Instytucja Pośrednicząca, Polska

Partnerzy projektu:

- Design School Kolding – Dania
- Harju County Entrepreneurship and Development Consultancy – Estonia
- Vilnius Gediminas Technical University – Litwa
- Latvian Technological Center Foundation – Łotwa
- Ministerstwo Ekonomii Republiki Łotewskiej – Łotwa



Dorota Sała

zastępca dyrektora
Dolnośląska Instytucja Pośrednicząca

Zaprojektuj z nami proces sukcesji

Sukcesja to temat, który nieustannie towarzyszy firmom rodzinnym. Widzimy jednak, że nigdy nie był on tak aktualny jak teraz. Większość firm rodzinnych w naszym kraju powstało około 30 lat temu, a to oznacza, że ich założyciele zbliżają się do momentu, gdy rozważają przekazanie sterów następnemu pokoleniu. Dlatego zdecydowaliśmy się powołać w Fundacji zespół ds. sukcesji i zaangażować się w projekt „Sukcesja z sukcesem”.

Co oferuje projekt?

Projekt „Sukcesja z sukcesem” skierowany jest do firm rodzinnych z sektora MŚP i w 90% finansowany ze środków unijnych. Składa się z trzech etapów. Pierwszy polega na analizie potrzeb firmy rodzinnej. Chodzi o to, by sprawdzić czego tak naprawdę dana firma potrzebuje. Te potrzeby badane są w 4 obszarach:

- Finanse
- Organizacja
- Psychologia
- Prawo

Z analizy potrzeb powstaje diagnoza, która mówi o tym w jaki sposób należy pracować w firmie i z daną rodziną żeby sukcesja była jak najmniej bolesna.

Po zidentyfikowaniu obszarów do pracy następuje przejście do drugiego etapu. Ten drugi etap to już właściwa praca z firmą, której celem jest stworzenie strategii. W tej pracy zespół projektowy jest tylko moderatorem, który wskazuje w jakich obszarach należy poprawić działalność firmy, które obszary wymagają zmian. Opracowywany jest cały plan strategiczny do przeprowadzenia procesu sukcesyjnego wraz z harmonogramem i podziałem ról. W prace zaangażowani są zarówno nestorzy jak i sukcesorzy- to bardzo istotne, bo bez udziału obu stron ten proces się nie uda. Rozmowy w rodzinie bywają trudne stąd obecność psychologa i prawnika którzy będą wspierać rodzinę.

Trzeci etap składa się ze spotkania inicjującego oraz wdrażania procesu sukcesji. To właśnie wtedy uzgadnia się z rodziną wypracowane wspólnie zadania i to w jaki sposób poszczególne osoby będą odpowiedzialne za przeprowadzenie procesu sukcesji. Na tym etapie kończy się rola doradców w projekcie, choć oczywiście cały czas pozostają oni do dyspozycji rodziny i służą swoim wsparciem.

Poznaj osoby, które będą cię wspierały

W przygotowaniu procesu sukcesji pomocny będzie nie tylko prawnik- choć oczywiście ma on tutaj dużą rolę do odegrania. Przyda się również wsparcie psychologa, bo jak wiemy, tematu sukcesji towarzyszy wiele emocji, nie zawsze łatwych. Sukcesja nie uda się również bez stworzenia planu finansowego oraz dopasowania struktury organizacyjnej do nowej sytuacji. Zespół projektu Sukcesja z sukcesem składa się właśnie z takich trzech osób. Są to: Karolina Gorczyca – Barszczewska (prawnik), Małgorzata Machniewicz (psycholog organizacji) oraz Renata Muszyńska (koordynator zespołu, doradca gospodarczy, mentor EWE)

Jakie kryteria musi spełnić firma, która chciałaby skorzystać z projektu?

Projekt skierowany jest wyłącznie do firm rodzinnych, co w tym przypadku oznacza, że dwie osoby z rodziny muszą pełnić jakieś funkcje w firmie, w tym jedna kierowniczą/zarządczą. Projekt jest w 90% finansowany z funduszy europejskich, a wkład własny przedsiębiorcy to tylko 10% (dokładnie 1946,84 zł + vat. Firmy, które są vatowcami mogą ten vat w całości odliczyć.



Jeśli jesteście zainteresowani udziałem w projekcie

lub chcielibyście uzyskać więcej informacji, zachęcamy do kontaktu z nami.

Piszcie na adres: **biuro@ffr.pl**

Możecie również od razu wypełnić formularz zgłoszeniowy:

<https://oditk.eu/formularz-zgloszeniowy-sukcesja/>

Aby trafić do naszych sprawdzonych doradców prosimy wpisać w punkcie 17:

do projektu trafiliśmy z rekomendacji Fundacji Firmy Rodzinne

i chcemy pracować z zespołem Pani Renaty Muszyńskiej



Renata Muszyńska – mentor, doradca gospodarczy, konsultant, trener biznesu, certyfikowany mentor Early Warning Europe. Praktyk biznesu, menedżer z wieloletnim stażem w spółkach prawa handlowego, samorządowych i prywatnych. Od 2010 roku właścicielka własnej firmy doradczo – szkoleniowej. Przez większość zawodowego życia związana z rozwojem przedsiębiorczości i przedsiębiorstw oraz planowaniem strategicznym – opracowywaniem i wdrażaniem strategii, optymalizacją procesów i procedur, doskonalenia zasad polityki personalnej i kultury organizacyjnej. Posiada również kompetencje z zakresu tworzenia biznesplanów, zarządzania finansami oraz negocjacji społecznych i handlowych. Prowadzi szkolenia z umiejętności i narzędzi zarządzania strategicznego, zakładania działalności gospodarczej dla start-up, zarządzania sobą w czasie, sztuki prowadzenia spotkań, umiejętności interpersonalnych. Autorka artykułów z zakresu zarządzania strategicznego oraz autorskich programów szkoleniowych. Współautorka podręcznika do II Modułu Szkoły Konsultantów Zarządzania pt. „Wpływanie na przebieg procesów na poziomie organizacji”.



Karolina Gorczyca-Barszczewska – adwokat z dodatkowym wykształceniem ekonomicznym, ceniona przez klientów za skuteczność i szybkość działania. W ramach prowadzonej przez siebie w Krakowie kancelarii adwokackiej – KGB Adwokaci – wspiera przedsiębiorców we wszelkich dziedzinach prawa ściśle związanych z sukcesją i biznesem takich jak prawo umów, prawo handlowe, własność intelektualna i prawo pracy.



Małgorzata Machniewicz – psycholog organizacji. Posiada wielotorowe doświadczenie w szeroko rozumianym doradztwie personalnym dla biznesu – od rekrutacji po szkolenia, zarządzanie projektami, badanie nastrojów, budowanie systemów kompetencji i ocen okresowych, szkolenia i coaching.



Rzeczpospolita
Polska



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Firmy rodzinne po okresie epidemii koronawirusa

Słowo wstępu

Ostatnie lata w Polsce były czasem wzrostu gospodarczego. Wielokrotnie słyszeliśmy, że jako kraj radzimy sobie bardzo dobrze. Trzeba jednak pamiętać, że w czasach prosperity, należy oszczędzać, bo po latach tłustych zawsze przychodzą lata chude. Dziś zarówno polska jak i światowa gospodarka zderzyła się z górą lodową. Pytanie brzmi, czy to będzie góra, która nas pogrąży i utopi jak Titanica, czy tylko trochę podziurawi okręt, ale jakoś z tego wybniemy i popłyniemy dalej. Polskie firmy są teraz w momencie, kiedy okręt jest podziurawiony i potrzebna jest pomoc. Gospodarka każdego rozwiniętego kraju opiera się na przedsiębiorstwach. Patrząc na ich typ można zauważyć, że fundamentem nie są wielkie międzynarodowe korporacje, a małe i średnie przedsiębiorstwa (w tym firmy rodzinne). Stanowią one w Polsce ok. 99% ogółu przedsiębiorstw. To właśnie w nich pracuje najwięcej osób oraz wytwarzane jest znaczne PKB. Firmy rodzinne stanowią ogromną część również krajowych gospodarek¹. We wszystkich rozwiniętych gospodarkach świata stanowią one od 60 do 90 procent ogólnej liczby firm². Aż 828 tys. firm działających w Polsce deklaruje, że są przedsiębiorstwami rodzinnymi³. Małe i średnie przedsiębiorstwa, firmy rodzinne i rzemieślnicy, w wyniku epidemii ucierpiały najbardziej. Rzemieślnicy zwracają uwagę, że nie są już w stanie kontynuować działalności i grozi im bankructwo. Widmo powszechnego bezrobocia jest dla nas szczególnie bolesne. Dziś, kiedy wielu z nas walczy o przetrwanie, brakuje między nami rozmowy. Wierzymy, że zostanie przygotowany plan, który sprawi, że uda się uratować jak najwięcej firm i miejsc pracy. Rozwiązania zaproponowane w ramach tzw. tarczy antykryzysowej są zaledwie ułamkiem pomocy, która jest niezbędna. Tarcza nie sprawia, że my, nasze rodziny i nasi pracownicy czujemy się bezpiecznie. Ponadto pomoc nie pojawiła się w porę, a urzędnicza opieszałość dodatkowo ją opóźnia.

1 G. Psujek, *Polskie firmy coraz bardziej rodzinne*, <http://www.rp.pl/Ekonomia/301159900-Polskie-firmy-coraz-bardziej-rodzinne.html>

2 A. Blikle, *O przewadze firm rodzinnych*, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1525867,1,o-przewadze-firm-rodzinnych.read>

3 *Zdecydowana większość przedsiębiorstw w Polsce to firmy rodzinne*, <http://www.dlahandlu.pl/hurt-i-franczyza/wiadomosci/zdecydowana-wiekszosc-przedsiębiorstw-w-polsce-to-firmy-rodzinne,67814.html>

Sytuacja firm rodzinnych

Dziś jesteśmy w sytuacji, w której lokalne firmy są zamykane. Najgłębszych negatywnych skutków doświadczą mikro – i małe przedsiębiorstwa, a więc polska przedsiębiorczość rodzinna i rzemieślnicza⁴. Które branże odczują to najbardziej? Turystyka, gastronomia, transport publiczny, usługi fryzjerskie i kosmetyczne, w pewnym stopniu handel, a także – z powodu zamknięcia większości sklepów w galeriach handlowych, branża obuwnicza i odzieżowa. Dziś akcje CCC spadły o ok. 20%, spadają też akcje LPP (polskie przedsiębiorstwo odzieżowe)⁵.

Według badania **Stowarzyszenia Inicjatywy Firm Rodzinnych**⁶, „większość przedsiębiorców prowadzących rodzinne firmy spodziewa się najgorszego scenariusza. 57,7 proc. badanych spodziewa się zakończenia działalności w ciągu 12 tygodni. W jeszcze ciemniejszych barwach przyszłość widzi 44,3 proc., którzy bankructwa spodziewają się w ciągu 9 tygodni. Bankructwo firm oznacza jednocześnie ruinę rodzin przedsiębiorców. Dla 91% respondentów dochody z firmy stanowią ponad połowę rodzinnych dochodów. Dla 71,8% to ponad 3/4 dochodów. Są to firmy dojrzałe: 69,9% z nich działa ponad 11 lat. Tworzą krajobraz poza metropoliami, bo 69,2% z nich działa w miejscowościach poniżej 0,5 mln mieszkańców. Są rozwojowe i z aspiracjami, bo jedynie 30,1% z nich koncentruje się tylko na rynku lokalnym. Pozostałe działają na skalę międzynarodową i ogólnopolską. Jedynie 34% respondentów to mikrofirmy”⁷.

Również wyniki ankiety **Fundacji Firm Rodzinnych**⁸ potwierdzają, że obecny kryzys gospodarczy to nie przelewki. W an-

4 *Stanowisko do Krajowego Programu Reform na rzecz strategii Europa 2020. Aktualizacja 2019/2020*, ZRP, https://zrp.pl/wp-content/uploads/2019/04/KPR-aktualizacja-2019-2020_ZRP.pdf

5 M. Kaczyńska, *Koronawirus w Polsce: Gospodarka z pewnością odczulię epidemii koronawirusa. Czy grozi nam recesja?*, <https://plus.gloswielpolski.pl/koronawirus-w-polsce-gospodarka-z-pewnoscia-odczuje-epidemie-koronawirusa-czy-grozi-nam-recesja/ar/c3-14861795>

6 Badanie przeprowadzono w formie elektronicznej ankiety z wykorzystaniem Formularzy Google w dn. 31 marca-2 kwietnia 2020 r. Udział w badaniu wzięło 156 firm rodzinnych z całego kraju.

7 *Ponad połowa polskich firm rodzinnych nie przetrwa najbliższych 12 tygodni?*, <https://superbiz.se.pl/wiadomosci/ponad-polowa-polskich-firm-rodzinnych-nie-przetrwa-najblizszych-12-tygodni-aa-5XRD-E8iD-8Mka.html>

8 Badanie ankietowe przeprowadzone na próbie 911 przedsiębiorców za pośrednictwem ankiety internetowej. Badanie zostało przeprowadzone w dniu 17 marca 2020 r. – aktualizacja 27 marca 2020 r.

kiecie dla Fundacji wypowiedziało się ok. 900 przedsiębiorców z firm rodzinnych. 83% przedsiębiorców przyznało, że firma to jedyne źródło utrzymania dla ich rodziny. Około 60% tego rodzaju firm nie jest w stanie funkcjonować bez bezpośredniego kontaktu z klientami. W tym gronie wielu jest mikro i małych przedsiębiorców (łącznie ponad połowa ankietowanych). 75% firm grozi utrata płynności. Nie ma bezpiecznej branży. Co najmniej 50% firm w każdym z sektorów ma kłopoty. Pracownicy przemysłu, turystyki, transportu i kultury są zagrożeni najszybszymi zwolnieniami⁹.

Związek Rzemiosła Polskiego¹⁰, aby skutecznie reprezentować interesy zakładów rzemieślniczych wobec Rządu RP, przeprowadził wśród rzemieślników ankietę na temat obecnej sytuacji w mikro i małych przedsiębiorstwach zrzeszonych w organizacjach rzemiosła na terenie całego kraju. Wyniki ankiety pt. *Koronawirus – sytuacja zakładów rzemieślniczych* pokazały, że 62,1 proc. przedsiębiorców planuje redukcję zatrudnienia. Zwolnień nie planuje 29 proc. ankietowanych. Niewielki procent badanych (8 proc.) wyraża nadzieję, że nie będzie musiała zwalniać pracowników ani uczniów, choć o tym, czy firmę czeka redukcja zatrudnienia, zadecydują najbliższe tygodnie. Najwięcej firm (63 proc.) sygnalizuje, że zamierza zwolnić od 1 do 2 pracowników, co odpowiada realiom średniej zatrudnienia w rzemieślniczych zakładach usługowych¹¹.

Natomiast wyniki ankiety przeprowadzonej przez **Izbę Rzemieślniczą oraz Małą i Średnią Przedsiębiorczość w Katowicach**¹², pt. *Analiza wpływu pandemii COVID-19 na stan firm rzemieślniczych w województwie śląskim* pokazują, że aktualna sytuacja firmy, wynikająca z pandemii COVID-19 jest bardzo

9 Skala zagrożenia polskich firm blokadą gospodarczą związaną z zagrożeniem epidemią koronawirusa, Raport z badania opinii przedsiębiorców, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań/Warszawa 18 marca 2020 – aktualizacja 27 marca 2020 r., https://ffr.pl/wp-content/uploads/2020/03/ffr-skala-zagrozenia-blokada-gospodarcza-2020-03-27_compressed.pdf

10 W ankiecie wzięło udział 600 zakładów rzemieślniczych, w większości o profilu usługowym, z dominującą liczbą salonów fryzjerskich, salonów kosmetycznych oraz warsztatów samochodowych. Wśród 600 ankietowanych 72,6 proc. stanowiły zakłady rzemieślnicze zatrudniające do 9 osób (w tym również uczniów), a 13,1 proc. firmy, które zatrudniają do 49 pracowników. Wśród badanych jedynie 0,9 proc. przedsiębiorców prowadzi zakłady zatrudniające do 250 osób. 8 proc. badanych prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą.

11 Wyniki i wnioski z ankiety Związku Rzemiosła Polskiego „Koronawirus – sytuacja zakładów rzemieślniczych”, <https://zrp.pl/wp-content/uploads/2020/03/Ankieta-Zwi%C4%85zku-Rzemios%C5%82a-Polskiego-o-Koronawirus-sytuacja-zak%C5%82ad%C3%B3w-rzemie%C5%9Blniczych.pdf>

12 Badanie zostało przeprowadzone w dniach 5-9 maja 2020 roku, metodą CAPI (badanie ankietowe wspomagane komputerowo), wzięło w nim udział 72 uczestników (rzemieślników, przedsiębiorców, właścicieli firm sektora MSP w województwie śląskim). Większość uczestników badania, reprezentuje firmy najmniejsze, zatrudniające od 1 do 9 pracowników (69,4%), wśród dominujących branż znalazła się branża fryzjerska, optyczna, spożywcza, budowlana. W ankiecie udział wzięli również przedstawiciele branż fotograficznej, motoryzacyjnej, gastronomicznej i hotelarskiej, produkcyjnej, krawieckiej, metalowej oraz meblowej.

zła lub zła (przyznało 79,1% badanych). 93,1% ankietowanych negatywnie oceniło wpływ epidemii na funkcjonowanie ich firmy. Natomiast 72,3% ankietowanych oceniło aktualną kondycję swojej branży jako bardzo złą lub złą. Wśród najczęstszych przyczyn trudności prowadzonej działalności gospodarczej, ankietowani wymienili¹³:

- spadek popytu (75%);
- zawieszenie działalności na skutek wprowadzonych ograniczeń administracyjnych (50%);
- opóźnienia w płatnościach od klientów (40,3%);
- nieobecność pracowników (np. związana z korzystaniem z dodatkowego zasiłku opiekuńczego) (36,1%).

Zapytani o **przewidywane trudności w związku z pandemią COVID-19 w przyszłości**, ankietowani najczęściej wymieniali m.in.¹⁴:

- opóźnienia lub anulowanie zamówień dokonywanych przez klientów (50%);
- zmniejszenie produkcji (48,6%);
- uruchomienie wsparcia finansowego dostępnego komercyjnie (37,5%);
- opóźnienia w płatnościach do klientów (36,1%);
- obniżenie pensji pracowników (33,3%) i redukcja zatrudnienia (30,6%).

Przychody w bieżącym miesiącu w porównaniu do analogicznego miesiąca w 2019 roku spadły w przypadku 93,1% ankietowanych, niższy wynik finansowy odnotowało 92,8% respondentów. Pomimo tego, 45,8% ankietowanych nie planuje redukcji zatrudnienia (zatrudnienie w firmie w bieżącym miesiącu bez zmian w stosunku do analogicznego miesiąca w 2019 roku). Chęć zwiększenia zatrudnienia zadeklarowało 4,2% ankietowanych osób. Największa grupa (49,9%) odpowiedziała, że zatrudnienie w ich firmie zostanie w najbliższych tygodniach zredukowane. Około 1/3 osób biorących udział w badaniu zadeklarowało, że jest w stanie zachować płynność finansową od 1 do 3 miesięcy, dla 25% ten okres wynosi maksymalnie 1 miesiąc, ale 13,9% firm w chwili badania już utraciło płynność finansową¹⁵.

Wyniki badań **Polskiego Instytutu Ekonomicznego**¹⁶ przeprowadzone w pierwszych dniach kwietnia 2020 r. pokazują, że w najgorszej sytuacji znalazły się mikrofirmy. Spośród nich aż 7 na 10 podmiotów wykazało spadek dochodów. Najwię-

13 *Analiza wpływu pandemii COVID-19 na stan firm rzemieślniczych na podstawie ankiety Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach*, https://www.ir.katowice.pl/uploaded/ankieta_opis4.pdf

14 Tamże.

15 Tamże.

16 Badanie przeprowadzono w dniach 1-2 kwietnia 2020 r. za pomocą wspomaganych komputerowo wywiadów telefonicznych (CATI) na próbie losowo-kwotowej obejmującej 400 firm, w 4 kategoriach wielkości i 3 sektorach branżowych.

sze spadki nastąpiły w sektorze usługowym i wśród relatywnie mniejszych podmiotów. Obniżyć wynagrodzenie swoim wszystkim pracownikom planuje¹⁷:

- 42% mikrofirm (2-9 pracowników);
- 51% małych firm (10-49 pracowników);
- 45% średnich firm (50-249 pracowników).

Redukcję zatrudnienia ze względu na rozwój epidemii planuje¹⁸:

- 23% mikrofirm (2-9 pracowników);
- 38% małych firm (10-49 pracowników);
- 28% średnich firm (50-249 pracowników).

Niepokojące jest to, że główne strategie przetrwania pracodawców to obniżki wynagrodzeń i redukcje etatów. Przyszła sytuacja małych i średnich firm jest więc bardzo niepewna. „Może nastąpić mniejsza skłonność do ryzyka, co potęguje potrzebę stworzenia dla nich swoistej poduszki bezpieczeństwa” – podkreśliła profesor Barbara Piontek, wskazując w tym kontekście m.in. na działania wspierające firmy i pracowników, ogłoszone przez rząd¹⁹. Teraz najważniejsze jest to żeby nie tracić miejsc pracy. Musimy wszyscy chcieć tego samego. „Rząd musi więc zrobić już teraz wszystko, co w jego mocy, aby zagwarantować, że zatrzymanie gospodarki to tylko okres przejściowy, po którym wszystko szybko powróci do stanu sprzed epidemii. Jeżeli tego nie zrobi, to realny jest w Polsce scenariusz **stagflacji**, czyli rosnącego bezrobocia i równoległego wzrostu cen, wywołanego przez bankrutujące firmy, spowodowanego brakiem równowagi podaży i popytu”²⁰.

Przedsiębiorcy w odpowiedzi na postulaty rządowej tarczy antykryzysowej, przygotowali własne recepty na uzdrowienie sytuacji. Wśród najczęściej wymienianych znajdziemy²¹:

- 43,6% dofinansowanie na preferencyjnych warunkach z gwarancją kredytową BGK;
- 71,2% dofinansowanie wynagrodzeń pracowników w czasie przestoju dla wszystkich firm;
- 82,7% zwolnienie wynagrodzeń z podatku dochodowego i składek ZUS dla wszystkich firm;

17 Obniżki wynagrodzeń i zwolnienia to strategie polskich przedsiębiorstw na najbliższy czas, <https://portalstatystyczny.pl/obnizki-wynagrodzen-i-zwolnienia-to-strategie-polskich-przedsiębiorstw-na-najbliższy-czas/>

18 Tamże.

19 M. Błoński, Prof. Barbara Piontek: Kryzys związany z koronawirusem może przewartościować gospodarkę, <https://zdrowie.wprost.pl/koronawirus/10308532/prof-barbara-piontek-kryzys-zwiazany-z-koronawirusem-moze-przewartosciowac-gospodarke.html>

20 P. Biedrzycki, Koronawirus może wywołać w Polsce kryzys gospodarczy – oto co rząd powinien zrobić, aby temu zapobiec, <https://strefainwestorow.pl/artykuly/gospodarka/20200316/kryzys-gospodarczy-w-polsce>

21 Ponad połowa polskich firm rodzinnych nie przetrwa najbliższych 12 tygodni?, wyd. cyt.

- 51,9% pokrycie przez ZUS wynagrodzeń w okresie kwarantanny;
- 35,9% wprowadzenie/zwiększenie elastyczności norm czasu pracy i wynagrodzeń;
- 50,6% czasowe zawieszenie spłaty odsetek i rat kredytów oraz leasingów;
- 57,1% uwolnienia środków pieniężnych z kont split payment VAT;
- 37,8% ułatwienia w zakresie zwrotu podatku VAT;
- 44,2% przesunięcie na okres 3-6 miesięcy płatności podatków VAT, CIT, PIT i innych;
- 53,2% szeroko pojęta deregulacja upraszczająca prowadzenie biznesu.

Jakie działania podjąć, żeby unieść ciężar kryzysu?

Obecnie przedsiębiorcy wykorzystują swoje oszczędności, często chowane właśnie na „czarną godzinę”, by przetrwać. W wielu przypadkach są to oszczędności ich życia, co będzie jak one się skończą? Będziemy mieli rzesze bezrobotnych byłych przedsiębiorców i ich pracowników. W takiej sytuacji rząd powinien przejąć na siebie ciężar odpowiedzialności za te firmy. Dopłaty powinny odbywać się szybko i na czas, ogromna biurokracja kompletnie nie pomaga. Stosy dokumentów i zaświadczeń, w sytuacji, gdy walczymy o przeżycie są niedopuszczalne. Również sektor bankowy musi wyjść naprzeciw takim firmom, niejedna będzie się musiała ratować wsparciem, bo 5 tysięcy złotych w wielu przypadkach nie załatwia sprawy.

W tym momencie i w przyszłości potrzeba współpracy, która jest funkcją trzech czynników – zaufania, wspólnoty interesów i komunikacji. Dziś zabrakło zaufania. Brakuje też odpowiedniego zarządzania zmianą. Zmiana to też funkcja trzech czynników. Pierwszym jej czynnikiem jest niezadowolenie. Potem trzeba mieć nowy model w umowie, albo nową ideę i pracę, którą trzeba wykonać. My na razie mamy tylko niezadowolenie. Trzeba wypracować jeden model, najlepszy dla gospodarki. Tu należałoby sięgnąć po autorytety naukowe – ekonomiczne, medyczne, prawne. Dzisiaj musimy sięgnąć po ludzi, którzy wspomogą cały proces wychodzenia z trudnej sytuacji. Żyjemy w świecie dynamicznej niepewności²². Dziś nie wystarczy już tylko znaleźć rozwiązanie, trzeba wyszukiwać rozwiązań kreatywnych i systemowych²³. Wielu ludzi pragnie stabilności i ciągłości. Czy nam się to podoba, czy nie, przeszłość minęła na dobre a przed nami widać nową rzeczywistość.

22 M. Raich, S.L. Dolan, C. Cisullo, Wyzwania ery cybernetycznej, materiał w przygotowaniu.

23 M. Raich, S.L. Dolan, J. Klimek, Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa, Difin S.A., Warszawa 2011, s. 17.

Według 5 faz kryzysu obecnie przedsiębiorcy są w stanie szoku, niektórzy już robią krok do tyłu, czyli wycofują się z rynku. Kolejnym krokiem będzie akceptacja – będą musieli pogodzić się z faktem, że tracą firmy, pracowników, płynność finansową, będą zadłużeni. Potem przyjdzie im dopasować się do zaistniałej sytuacji. Na wzrost trzeba będzie poczekać kilka lat. Obciążenia dla pracodawców są bardzo duże. Miesięczne koszty utrzymania pracowników w firmie, która zatrudnia do 9 osób, to ok. 30 tys. zł. Jak to udźwignąć w obecnej sytuacji?

Dzisiaj decydują się losy polskiej gospodarki na kolejne dziesięciolecie. To, co najważniejsze, jest dopiero przed nami, tj. musimy odejść od modelu lansowanego przez ten rząd – czyli maksymalizacji kontroli państwa, biurokratyzacji, preferencji pracowników kosztem pracodawców, silnych świadczeń socjalnych, takich jak 500+, 13. pensja. W tej chwili musimy uruchomić nową strategię. Jeżeli zlikwidujemy działalność, to prawdopodobnie ciężko będzie wrócić na rynek. Życie nie znosi próżni – jeżeli zamkniesz firmę, na twoim miejscu ktoś otworzy nową albo poszerzy własną działalność, wprowadzając wyroby, które miałeś. Trzeba za wszelką cenę utrzymać się na rynku i skoncentrować na kluczowych, strategicznych 5-10 produktach. Jeżeli komuś obecnie sprzedają się drożdżówki czy chleb, to niech to robi jak najwięcej i jak najlepiej. Co powinno zrobić państwo by pomóc małym i średnim firmom? Jakie rozwiązanie powinny przyjąć małe i średnie firmy żeby przetrwać i dalej funkcjonować?

• Przenieść firmę do Internetu

Polska gospodarka wymaga „innowacyjności w relacjach między biznesem, nauką i kulturą. (...) W krajach UE w latach 1995-2005 rozwój nowych technologii był w ok. 50% czynnikiem całości poprawy wydajności w gospodarce. Czy zmiany w technologiach będą oddziaływały na taką skalę w nadchodzącym okresie do 2030 r. – trudno przewidzieć. Niemniej jednak w gospodarce takiej jak polska jest to oczywiste. Nowe rozwiązania teleinformatyczne zmieniają nie tylko procesy produkcji i zarządzanie handlem, ludźmi czy finansami, ale także, zmieniając style życia, wytwarzają nowe oczekiwania konsumpcyjne”²⁴.

Jednym ze sposobów na przetrwanie kryzysu spowodowanego pandemią koronawirusa, może być przeniesienie swojego biznesu do Internetu. Wiele firm obecnie rozumiało, że jest możliwość pracy na odległość. Dziś bardzo dużo firm już to stosuje. „Liczba pracowników wykonujących pracę za pośrednictwem platform cyfrowych w krajach członkowskich UE rośnie. W 2018 r. stanowili oni aż 11% wszystkich pracowników. Pracownicy wykonujący pracę za pośrednictwem plat-

form cyfrowych to zazwyczaj młodzi mężczyźni, mieszkający w dużym gospodarstwie domowym i mający na utrzymaniu dzieci, ale też coraz częściej lepiej wykształceni [...] Wzrasta także odsetek młodych kobiet pracujących za pośrednictwem platform online”²⁵. Widać więc, że tam gdzie jest to możliwe, praca powinna być w jak największym stopniu wykonywana zdalnie. Taka forma zatrudnienia to po pierwsze oszczędność czasu dla pracownika (nie musi dojeżdżać do firmy i z niej wracać), a po drugie również oszczędność dla pracodawcy. Pracownik wykonując pracę z domu nie generuje zbędnych kosztów. W dzisiejszej sytuacji wielkie biurowce, a w nich biura typu *open space* nie mają racji bytu. Tak duże otwarte powierzchnie, na których w jednej grupie znajduje się kilkadziesiąt osób stanowią poważne zagrożenie w sytuacji zagrożenia epidemiologicznego.

Dobrym pomysłem rządu jest projekt biznesowy skierowany do mikro, małych i średnich przedsiębiorców posiadających sklepy stacjonarne. Projekt *Przenieś swoją firmę do internetu. Zarabiaj na e-handlu* ma zachęcić firmy, które do tej pory nie prowadziły sprzedaży e-commerce, do współpracy z platformami sprzedaży internetowej. Partnerami są najwięksi polscy operatorzy sprzedaży online. Celem kampanii jest nie tylko zachęcenie do sprzedaży online, ale również zwiększenie świadomości przedsiębiorców o możliwościach rozwoju własnej firmy²⁶.

• Zadbać o wartości

Można tutaj przytoczyć wizję zarządzania XXI wieku, istotną z punktu widzenia firm rodzinnych, która oparta jest na modelu zarządzania przez wartości. Według tego modelu wyróżnia się trzy rodzaje wartości tworzonych przez organizacje: ekonomiczne, etyczne i emocjonalne²⁷. Wartości firmy są materią, która tworzy markę firmy. Dlatego są one tak ważne. Typowe dla liderów tych firm wskazać można – za K. Leszczewską – wartości takie jak: „zdolność do poświęceń, poczucie odpowiedzialności wobec przeszłych i przyszłych pokoleń, determinację przetrwania w trudnych okresach nawet za cenę wielu wyrzeczeń, poczucie osobistej odpowiedzialności za wizerunek firmy”²⁸. „Obecnie wartości stają się przedmiotem dyskusji i ważną kwestią w procesie zmian w organizacji. Skoncentrowanie na wartościach stało się niezbędne dla przeprowadzenia zmian organizacyjnych. W modelu zarządzania przez wartości możemy zaobserwować

²⁵ Rynek pracy, edukacja, kompetencje Aktualne trendy i wyniki badań, Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o, luty 2020, s. 13.

²⁶ *Przenieś swoją firmę do internetu!*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/przenies-swoja-firme-do-internetu>

²⁷ M. Raich, S.L. Dolan, J. Klimek, *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa*, wyd. cyt., s. 17; 137; 262.

²⁸ K. Leszczewska, *Zachowania firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu w Polsce* [w:] R. Sobiecki (red.), *Przeciwdziałanie turbulencjom w gospodarce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 119.

²⁴ M. Boni (red. nauk.), *Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, lipiec 2009, s. 9-10.

elementy wspólne z funkcjonowaniem firmy rodzinnej, czyli połączenie uczuć, odpowiedzialności z działaniem²⁹.

To, co się wydarzyło, już dzisiaj przemodelowało polską gospodarkę. Obecna sytuacja musi być nauczka dla wszystkich, bo nawet, jeśli uda nam się wyjść z niej szybko obronną ręką, to i tak nie możemy mieć pewności, że podobny kryzys nie pojawi się ponownie i wtedy powinniśmy być do niego lepiej przygotowani. „Droga wyjścia z kryzysu będzie bardzo trudna i złożona. Będzie wymagała wielu konkretnych, a zarazem zharmonizowanych działań. By to się udało, potrzebujemy dobrej atmosfery i działania fair. Wszyscy razem musimy działać spójnie i efektywnie. Wspólne działanie będzie kluczowe dla wyjścia z opresji i odpowiedzi na wyzwania, które nas jeszcze czekają³⁰. Dbajmy o wartości, gdyż „międzynarodowe badania pokazują, że przy odpowiedniej manipulacji jesteśmy bardzo podatni na praktyki mające na celu pozbawienie określonych grup cech człowieczeństwa³¹.

• Wprowadzać zmiany

Konieczne jest wprowadzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach określonych zmian strategicznych. Zmiany te wpłyną na ich rozwój i uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Zmiany poskutkują także podejmowaniem określonych działań dostosowawczych w wybranych obszarach funkcjonowania MSP. Istotne znaczenie przypisuje się w tym zakresie zmianom w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zarządzaniu zasobami informacyjno-komunikacyjnymi, zmianom w realizowanych strategiach rozwoju i modelach współpracy przedsiębiorstw³². Zmiany uwarunkowań zewnętrznych silnie determinują zachowania MSP, wywołują potrzebę ciągłego doskonalenia ich działalności i konieczność dopasowywania się do tych uwarunkowań.

Jesteśmy w sytuacji, która dla każdego trzeźwo myślącego przedsiębiorcy, nawet stratega, nie jest żadną nowością. Zmiany są czymś normalnym, natomiast czymś anormalnym jest pandemia. Choć i tego można było się spodziewać, biorąc pod uwagę, jak ociepla się nasz klimat, jak wzrosło zaludnienie na świecie, o czym pisałem w 2009 r. wspólnie z prof. Raichem i Dolanem w książce *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa*. Pandemia z dnia na dzień spowolniła gospodarkę. Czy to spowolnienie zamieni się w kryzys, tj. ostrą, gwałtowną recesję powiązaną z powszechnymi, poważnymi problemami gospodarczymi firm i osób fizycznych? To zależy m.in. od trafności i szybkości podjętych przez państwo decyzji.

29 Tamże, s. 115.

30 J. Szomburg, *Dzielnosc mentalna*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa, marzec 2020.

31 A. Halesiak, *Poukładać siebie, Polskę i świat na nowo*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa, marzec 2020.

32 Zob.: A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Zmiany zachowań małych i średnich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

Kryzysy się zdarzają. Lekkie – co 11-13 lat, głębokie – co 30-40. Kryzys to jest zagrożenie, ale i szansa. Czasem trzeba się cofnąć, aby wziąć większy rozbieg. Podejrzewam, że inne kraje, kiedy minie kryzys, postawią na nowe technologie, nowe procesy. Oczywiście niektóre branże cofną się o 10-15 lat, ale pewne pójść do przodu.

• Strategia Odbudowy MSP

Kryzys wywołany COVID-19 dotknął małe i średnie przedsiębiorstwa w Europie. Wiele z nich w ciągu ostatnich miesięcy straciło ponad 80% obrotów. MSP opublikowały przed Komisją Europejską Deklarację³³, w której proszą o Strategię Odbudowy. Alban Maggiar, Prezydent SMEunited – Europejskiego Stowarzyszenia Rzemiosła, Małych i Średnich Przedsiębiorstw, powiedział: „Strategia wymaga silnego skoncentrowania się na małych i średnich przedsiębiorstwach, umożliwiając im odzyskanie, zachowanie i tworzenie miejsc pracy oraz umiejętności, aby zachować wypłacalność i być odpornym w przyszłości. Jesteśmy gotowi współpracować ze wszystkimi instytucjami europejskimi i innymi zainteresowanymi stronami, aby odbudowa Europy zakończyła się sukcesem³⁴.

Aby MSP mogły się rozwijać należy³⁵:

- nie ograniczać dostępu do środków pochodzących z funduszy strukturalnych. Pozwoli to w pewnym stopniu finansować zmiany w zachowaniach MSP, z drugiej zaś stworzyć swoisty system amortyzujący skutki spowolnienia gospodarczego;
- podjąć działania dostosowawcze w obszarze zachowań organizacyjnych, które dotyczą zaangażowania i efektywności (kreatywności) pracowników;
- doskonalic procesy biznesowe, poprawiac efektywnosc wykorzystania zasobow i wzmacnial poziom konkurencyjnosci poprzez inwestycje w nowe technologie;
- konieczne jest wzmocnienie Polityki MSP poprzez silna i skutecznà Strategie MSP;
- nalezy podjac wszelkie srodki w celu przestrzegania zasad pomocniczosci i proporcjonalnosci;
- instytucje europejskie musza zapewnic elastyczne warunki regulacyjne dla MSP;
- trzeba inwestowac w cyfryzacje;
- rzemioslo i MSP powinny korzystac z nowoczesnych i elastycznych systemow edukacji i szkoleni, ktore kladà nacisk na reagowanie na potrzeby rynku pracy;
- zapewnic MSP plynnosci finansowà.

33 *Strategia Odbudowy. Deklaracja Zarzàdu SMEunited*, <https://zrp.pl/wp-content/uploads/2020/05/Deklaracja.pdf>

34 Tamże.

35 A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Zmiany zachowan małych i średnich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego*, wyd. cyt.: *Strategia Odbudowy. Deklaracja Zarzàdu SMEunited*, wyd. cyt.

Podsumowanie

Stoimy u progu wielkiej transformacji. Kryzys przyspieszy pewne inne rozwiązania, inną strategię firm, zmieni się również nasza mentalność. Pojawienie się kryzysu zmusza do rewizji celów, zmian w organizacji i działaniu, które mogą być doraźne, pozwalając przetrwać najtrudniejszy okres, ale mogą też zadecydować o długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa³⁶. Firmy, które w tej trudnej sytuacji zdecydują się na przebranie, czy przeniesienie działalności do sieci mogą odnieść pozytywne skutki całej sytuacji.

Należy pamiętać, że kryzys to nie tylko zagrożenie, to czasami również szansa. Problemy w mojej firmie rodzinnej sprawiły, że stałem się odporny na niepowodzenia, a każde problemy były dla mnie okazją do nauki. Ważna jest również odpowiednia motywacja. Zawsze mnie motywowano i ja motywowałem do działania. Nawet, kiedy jest ciężko, nie można zatracać się w negatywnych emocjach. Zawsze przyświecało mi hasło: jak człowiek nie wie, dokąd iść, to na pewno dojdzie donikąd. Dlatego zawsze miałem plan. Dla kogoś, kto czeka na okazję, zawsze przychodzi ona za późno. Ja sam nigdy nie czekałem na sprzyjające okoliczności, tylko działałem. Myślę, że to jest moje przesłanie do osób, które chciałyby coś zrobić i które szukają dla siebie miejsca – trzeba umieć zaprzęć czas do realizacji swoich planów. Zwłaszcza teraz podczas wychodzenia na prostą po okresie kwarantanny. Teraz jest czas na zmiany, diametralne czasami. Największym ryzykiem jest niepodejmowanie żadnego ryzyka. Małe rzeczy, które człowiek wykonuje, są zawsze lepsze od dużych, które tylko planuje.



Jan Klimek

Profesor Szkoły Głównej Handlowej, dyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa, kierownik Zakładu Przedsiębiorstwa Rodzinnego.

Bibliografia

Analiza wpływu pandemii COVID-19 na stan firm rzemieślniczych na podstawie ankiety Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach, https://www.ir.katowice.pl/uploaded/ankieta_opis4.pdf

Apel ZRP do rzecznika Małych i średnich Przedsiębiorców, ZRP, 28.04.2020 r.

Biedrzycki P., *Koronawirus może wywołać w Polsce kryzys gospodarczy – oto co rząd powinien zrobić, aby temu zapobiec*, <https://strefainwestorow.pl/artykuly/gospodarka/20200316/kryzys-gospodarczy-w-polsce>

³⁶ L. Kaliszczak, L. Urban, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, Nr 20/2011, s. 187.

Blikle A., *O przewadze firm rodzinnych*, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1525867,1,o-przewadze-firm-rodzinnych.read>

Błoński M., Prof. Barbara Piontek: *Kryzys związany z koronawirusem może przewartościować gospodarkę*, <https://zdrowie.wprost.pl/koronawirus/10308532/prof-barbara-piontek-kryzys-zwiazany-z-korona-wirusem-moze-przewartosciowac-gospodarke.html>

Boni M. (red. nauk.), *Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, lipiec 2009.

Halesiak A., *Poukładać siebie, Polskę i świat na nowo*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa, marzec 2020.

Kaczyńska M., *Koronawirus w Polsce: Gospodarka z pewnością odczuje epidemię koronawirusa. Czy grozi nam recesja?*, <https://plus.gloswielpolski.pl/koronawirus-w-polsce-gospodarka-z-pewnoscia-odczuje-epidemie-koronawirusa-czy-grozi-nam-recesja/ar/c3-14861795>

Kaliszczak L., Urban L., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, Nr 20/2011.

Leszczewska K., *Zachowania firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu w Polsce* [w:] Sobiecki R. (red.), *Przeciwdziałanie turbulencjom w gospodarce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

Obniżki wynagrodzeń i zwolnienia to strategię polskich przedsiębiorstw na najbliższy czas, <https://portalstatystyczny.pl/obnizki-wynagrodzen-i-zwolnienia-to-strategie-polskich-przedsiębiorstw-na-najbliższy-czas/>

Ponad połowa polskich firm rodzinnych nie przetrwa najbliższych 12 tygodni?, <https://superbiz.se.pl/wiadomosci/ponad-polowa-polskich-firm-rodzinnych-nie-przetrwa-najbliższych-12-tygodni-aa-5XRD-E8iD-8Mka.html>

Przenieś swoją firmę do internetu!, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/przenies-swoja-firme-do-internetu>

Psujek G., *Polskie firmy coraz bardziej rodzinne*, <http://www.rp.pl/Ekonomia/301159900-Polskie-firmy-coraz-bardziej-rodzinne.html>

Raich M., Dolan S.L., Cisullo C., *Wyzwania ery cybernetycznej*, materiał w przygotowaniu.

Raich M., Dolan S.L., Klimek J., *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa*, Difin S.A., Warszawa 2011.

Rynek pracy, edukacja, kompetencje Aktualne trendy i wyniki badań, Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o, luty 2020.

Skala zagrożenia polskich firm blokadą gospodarczą związaną z zagrożeniem epidemią koronawirusa, Raport z badania opinii przedsiębiorców, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań/Warszawa 18 marca 2020 – aktualizacja 27 marca 2020 r., https://ffr.pl/wp-content/uploads/2020/03/ffr-skala-zagrozenia-blokada-gospodarcza-2020-03-27_compressed.pdf

Skowronek-Mielczarek A. (red.), *Zmiany zachowań małych i średnich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

Stanowisko do Krajowego Programu Reform na rzecz strategii Europa 2020. Aktualizacja 2019/2020, ZRP, https://zrp.pl/wp-content/uploads/2019/04/KPR-aktualizacja-2019-2020_ZRP.pdf

Strategia Odbudowy. Deklaracja Zarządu SMEUnited, <https://zrp.pl/wp-content/uploads/2020/05/Deklaracja.pdf>

Szomburg J., *Dzielnosc mentalna*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa, marzec 2020.

Wyniki i wnioski z ankiety Związku Rzemiosła Polskiego „Koronawirus – sytuacja zakładów rzemieślniczych”, <https://zrp.pl/wp-content/uploads/2020/03/Ankieta-Zwi%C4%85zku-Rzemios%C5%82a-Polskiego-Koronawirus-sytuacja-zak%C5%82ad%C3%B3w-rzemie%C5%9Blniczych.pdf>

Zdecydowana większość przedsiębiorstw w Polsce to firmy rodzinne, <http://www.dlahandlu.pl/hurt-i-franczyza/wiadomosci/zdecydowana-wiekszosc-przedsiębiorstw-w-polsce-to-firmy-rodzinne,67814.html>

Świat z dykty Czy wszystko jest z dykty?

Krytykiem ultra-liberalnego kapitalizmu i rozpasanej konsumpcji jestem od zawsze, ale gdy dzisiaj obserwuję, co się dzieje ze światem na skutek pandemii covid-19, jestem zaskoczony a nawet wstrząśnięty skalą destrukcji, jaka mu zagroziła w ciągu zaledwie kilku tygodni.

Okazuje się, że światowa, zglobalizowana gospodarka oraz instytucje i systemy poszczególnych państw nie dysponują wystarczającymi rezerwami materiałowymi, finansowymi, ludzkimi i organizacyjnymi, ani nawet gotowymi modelami zarządzania kryzysem epidemiologicznym tych rozmiarów. Nie mówiąc już o zdolności do niezbędnej przecież koordynacji działań przeciwepidemicznych w skali międzynarodowej i światowej.

Pandemia ujawniła systemowy brak odporności na kryzys gospodarki goniącej za mirażem nieskończonego wzrostu produkcji i konsumpcji. Oderwany od rzeczywistości system gospodarczo-financeowy oparty na długach i bez umiaru drukowanym pieniądzu działa jak przysłowiowy rower, który utrzymuje równowagę, dopóki jedzie szybko i w dodatku po bandzie – czyli na granicy skrajnego ryzyka. Pandemia ujawnia też niewydolność większości państw i ich rządów, które zaprzęgnięte w służbę religii wiecznego wzrostu oraz w dogadzanie wielkiemu biznesowi i wyborcom, odpuściły troskę o tworzenie rezerw finansowych i systemów bezpieczeństwa społecznego – instytucji naukowych, służb ratowniczych, medycznych i porządkowych niezbędnych w czasie epidemicznego kryzysu. Nie dziwią więc już widoczne oznaki utraty zaufania w światowy system gospodarczy, a także w zdolność zapewnienia przez większość państw adekwatnych działań osłonowych adresowanych do wielkich grup tracących pracę i środki do życia.

Po kryzysie niewątpliwie pojawi się silna presja społeczna na polityków, ekonomistów i globalne organizacje biznesowe, by doprowadziły do niezbędnych zmian systemowych. To będzie czas, gdy świadoma, progresywnie myśląca część ludzkości będzie musiała bardzo pilnować, by zmiany te były wynikiem demokratycznego i globalnie skoordynowanego procesu legislacyjnego. W przeciwnym razie społeczność ludzka rozpadnie się na zniewolone przez nieusuwalnych autokratów wrogie sobie plemiona. W perspektywie dziejów byłby to katastrofalny moralny i duchowy upadek ludzkości, przed którym ostrzegał nas dawno temu A. Huxley w swojej książce „Nowy, wspaniały świat”. Załóżmy więc optymistycznie, że większość z nas przejrzy na oczy i sprawy potoczą się w kierunku integracji, współpracy i szacunku dla osoby ludzkiej, dla jej autonomii

i wolności. Ale czy aby na pewno będzie to oznaczało koniec epidemicznych zagrożeń? Czy konieczna optymalizacja światowego systemu gospodarczego i ochrony zdrowia oraz stworzenie sprawnych mechanizmów koordynujących międzynarodową odpowiedź na pandemiczne zagrożenia rzeczywiście uchronią nas przed ponownymi katastrofami? Moim zdaniem, uczciwa odpowiedź na to pytanie brzmi: Nie! To nie wystarczy! Z jednego prostego i oczywistego powodu, o którym jednak nikt nie mówi wprost, więc go tutaj grubym drukiem podkreślę:

Przyczyną pandemii nie jest koronawirus – niezależnie od tego skąd się wziął. Nie jest nią też kara boska ani zemsta przyrody czy reset ekosystemu Ziemi. Pandemii w istocie spowodował katastrofalny spadek wydolności układu odpornościowego większości przedstawicieli naszego gatunku, szczególnie tych, którzy mają więcej niż kilkanaście lat.

I nie dajmy sobie wmówić, że zjawisko to jest przejawem normalnego procesu starzenia się populacji. To nie jest prawda. Ten proces przebiega za szybko i za wcześnie, o czym świadczą także dane o ogólnym stanie zdrowia współcześnie żyjących ludzi. Mam na myśli kilka niezwykle groźnych „pełzających” pandemii (nazwijmy je tak w przeciwieństwie do pandemii „gwałtownej”, której doświadczamy aktualnie). A należą do nich: rak, cukrzyca, bezsenność, nadciśnienie, zawały, wylewy, otyłość, alergie i inne choroby autoimmunologiczne, depresja, borelioza, choroby neurologiczne – żeby wymienić te najbardziej powszechne. I nie dajmy się zwieść wzrastającemu wskaźnikowi długości życia, który zawdzięczamy ogromnej sprawności medycyny ratunkowej i jej zdolności do skutecznego przedłużania nawet ledwie tłącego się życia. Nie ma się co oszukiwać – od co najmniej 20 lat populacja ludzi pogrąża się w nasilającym się kryzysie zdrowotnym. Zauważmy, że dotyczy to szczególnie tej części człowieczej rodziny, która żyje we względnym dostatku. Wiele wskazuje na to, że cierpiący na względny niedostatek radzą sobie z chorobami, a także – jak się zapewne okaże – z koronawirusem lepiej niż ludzkość zachodniej i północnej półkuli. W każdym razie, wirus bezlitośnie ujawnia kryzys zdrowotny ludzkości. Bo chyba nikt nie zaprzeczy temu, że od zawsze chorują częściej i poważniej ci, którzy mają słabą odporność.

Patrząc na rzecz całą w kontekście pandemii, na korzyść tezy o powszechnej zapaści naszego układu odpornościowego przemawia potwierdzany przez wszystkie kraje, szpitale i agendy fakt, że – poza nielicznymi wyjątkami – dzieci i nastoletnia młodzież przechodzą chorobę covid-19 praktycznie bezobjawowo. A to znaczy, że ich system odpornościowy bez trudu radzi sobie z wirusem. Podobnie bezobjawowo lub lekko ma szansę przejść covid-19 jakaś bliżej nieokreślona część dorosłej a nawet seniorskiej populacji, pod warunkiem, że nie cierpi na długotrwałe choroby towarzyszące. Na granicy pewności można założyć, że są to osoby o sprawnym, nie przeciążonym innymi zadaniami systemie odpornościowym. A to znaczy, że koronawirus, wbrew pozorom, nie jest wirusem szczególnie groźnym, a jego ogromna siła rażenia polega na tym, że propaguje się niezwykle szybko, skutecznie i podstępnie, co nie pozwala zaniechać działań przeciw-epidemicznych.

Tak czy owak można być pewnym, że wyższa przeciętna sprawność obrony immunologicznej wśród ludzi pozwoliłaby nam przejść inwazję koronawirusa spokojniej, bez konieczności ogłaszania pandemii, zamrażania państw i gospodarki świata. Czyż więc nie warto o to zawalczyć i być może z czasem doprowadzić do sytuacji, gdy ogromna większość z nas, bez względu na wiek, będzie miała odporność zbliżoną do nastolatków? Skoro tak, to konkluzja dotycząca sposobów zabezpieczania się na wypadek przyszłych pandemii powinna brzmieć następująco: – Oprócz doskonalenia terapii, procedur i strategii zwalczania pandemii, trzeba niezwłocznie zająć się sprawą odporności – a więc, jak najszybciej rozpoznać i zredukować przyczyny tak szybko postępującego z wiekiem i tak dużego spadku odporności u tak wielu ludzi. Innymi słowy niezbędnym sposobem uniknięcia przyszłych pandemii jest powszechna profilaktyka, mająca na celu podtrzymanie w starzejących się ludzkich organizmach systemu odpornościowego o wysokiej sprawności. Pogódźmy się z tym, że nie unikniemy przyszłych pandemii porywając się – nie daj Boże – na wybetonowanie i odkażenie całej planety, na tworzenie aseptycznych, naszpikowanych chemią i lekami ludzkich farm czy wprowadzenie systemu powszechnej biometrycznej inwigilacji.

Nadszedł czas, by zacząć uczciwie wskazywać przyczyny tak dramatycznego i powszechnego osłabienia systemu odpornościowego u ludzi. Tym bardziej, że są one już od dawna dobrze znane, choć na użytek powszechny przykryte patetycznym sloganem: „nieodzwonne przejawy i koszty postępu cywilizacyjnego”. A teraz uwaga! Ważna wiadomość. Otóż, wszystkie te „nieodzwonne przejawy i koszty postępu cywilizacyjnego” dają się sprowadzić do wspólnego mianownika: stres. Idąc na skróty – stres to nadmierna, środowiskowa presja na ludzki organizm, blokująca lub wyczerpująca energię jego układu odpornościowego i uniemożliwiająca adekwatną regenerację. Bowiem pod wpływem długotrwałego stresu organizm wydziela duże ilości

adrenaliny i kortyzolu, które z kolei blokują układ odpornościowy/immunologiczny – bo adrenalina to również lek immunosupresyjny – a wraz z nim sen i procesy regeneracji organizmu.

Najlepiej rozpoznane i uznane źródła takiego długotrwałego stresu to: zanieczyszczenie powietrza, zła jakość żywności, śmieciowe jedzenie, używki i narkotyki (cukier, papierosy, alkohol i inne), toksyczność środowiska pracy i domu, nadużywanie antybiotyków i innych leków osłabiających odporność, a także środków nasennych, przeciwbólowych i pobudzających, hałas, duża koncentracja smogu elektromagnetycznego w środowisku (telefonia komórkowa, rutery, komputery, inteligentne urządzenia domowe i biurowe), przestymulowanie mózgu obrazami i informacjami, pośpiech, nadmierna presja związana z pracą, za dużo nocnego – niebieskiego – światła, za mało czasu na wypoczynek, konieczność adaptacji do gwałtownych zmian klimatycznych, niski poziom bezpieczeństwa ekonomicznego, za mało ruchu, za mało kontaktu z przyrodą, za mało wolnych od współzawodnictwa, bezpiecznych i bliskich kontaktów z ludźmi. Te i inne czynniki – bo nie jest to zapewne ich kompletna lista – wywierają tak silną, długotrwałą presję na ludzki organizm, że z czasem przekracza ona jego możliwości adaptacyjne i do tego stopnia angażuje potencjał układu odpornościowego, że nie starcza mu już wydolności do odpierania inwazji patogenów. A szczególnie tych nowych, o pandemicznym potencjale.

Zważmy, że powyższa lista środowiskowych czynników stresogennych jest zarazem skrótowym opisem codziennego życia zdecydowanej większości dorosłych ludzi żyjących obecnie na Ziemi. A ponieważ jest nas już około 9 miliardów, to staje się oczywiste, że nawet najlepiej zorganizowana światowa czy międzynarodowa ochrona zdrowia nie poradzi sobie nawet z narastającą przecież z roku na rok falą „pełzających pandemii” – a co dopiero z dodatkowymi, dramatycznymi obciążeniami związanymi z pandemią gwałtownymi.

Podsumowując: czas spojrzeć szerzej, głębiej i odważniej na prawdziwe przyczyny kryzysu zdrowotnego w ogóle i – zanim zagrozi nam następna, potencjalnie druzgocąca pandemia – wyciągnąć właściwe wnioski z tej obecnej. A to oznacza, że trzeba nam będzie z determinacją zabrać się za usuwanie nadmiernych źródeł stresu z naszego indywidualnego i społecznego życia. A wtedy musimy liczyć się z tym, że jeśli – daj Boże – myślenie w kategoriach ludzkiej odporności i dobrostanu stanie się drogowskazem i osią wszystkich przyszłych reformatorskich zabiegów, to reformy te będą musiały głęboko przeorać obecny systemowy i cywilizacyjny stan rzeczy. Bo tak na przykład: trzeba nam będzie – choćby w trosce o jakość powietrza, wody i pożywienia – zawrzeć pakt o nieagresji z przyrodą, zatrzymać zmiany klimatyczne, przestać zaśmiecać i zatrzuwać planetę, wprowadzić w gospodarce zasadę zrównoważonego rozwoju, przestawić rolnictwo i przemysł przetwórczy na pro-

dukcję zdrowej żywności, zadbać o prawdziwie bezpieczną dla ludzi technologię, a Ochronę Zdrowia przekształcić jak najszybciej w system godny jej nazwy, czyli zajmujący się prawdziwą profilaktyką przyszłych pandemii, a nie ofiarnym dogaszaniem kolejnych post-pandemicznych zgliszcz.

W przeciwnym razie utkniemy w groźnym paradoksie, który czai się tuż za horyzontem możliwych zdarzeń, że naturalnie odporni młodzi oraz dojrzały, ale zdyscyplinowani konsumpcyjni asceci, staną się epidemiologicznym zagrożeniem dla nieodpornej większości nadal wyznającej iluzję wiecznego wzrostu i nieumiarkowanej konsumpcji. Przecież delikatne pomruki wrogości i represyjne odruchy adresowane do szczęśliwych i odpornych, lecz roznoszących zarazę dzieci i nastolatków, już pojawiły się w pandemicznej publicznej debacie. Więc nigdy nie dość czujności i determinacji, by nie zgodzić się na zamknięcie nas w aseptycznej hodowli konsumentów wszelkiego badziewia, w zamian za kłamliwe obietnice epidemicznego bezpieczeństwa. Dbajmy więc o naszą autonomię i odporność

ze wszystkich sił, bo są one jedynymi, prawdziwymi gwarancjami naszego bezpieczeństwa – pod każdym, nie tylko epidemiologicznym względem.

Pozdrawiam wszystkich i odporności życzę.



Wojciech Eichelberger

Psychoterapeuta, trener i doradca biznesu. W swoich projektach szkoleniowych i terapeutycznych odwołuje się do koncepcji terapii integralnej, która oprócz psychiki bierze pod uwagę ciało, energię i duchowość człowieka.

Artykuł pochodzi ze strony Wojciecha Eichelbergera: <https://wojciecheichelberger.pl/> i został umieszczony w biuletynie za jego zgodą.

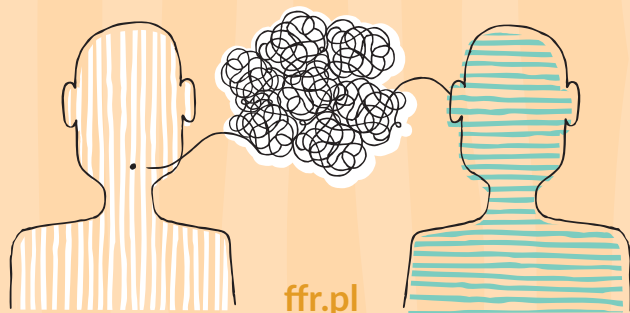


Zapraszamy do odwiedzenia strony Wojciecha Eichelbergera, gdzie znajdziecie więcej ciekawych artykułów oraz informacje o warsztatach dla przedsiębiorców oraz kursach online.

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

Zaplanuj sukces(ję) swojej firmy – wykorzystaj potencjał Firmy Rodzinnej w nowej rzeczywistości

Sytuacja post pandemii otwiera przed przedsiębiorcami nowe wyzwania i możliwości. Firmy Rodzinne, które posiadają unikalne na rynku wartości i kompetencje, mają szczególny potencjał pozwalający na wykorzystanie tych okoliczności z korzyścią dla rodzinnego biznesu. Niezbędna jest przy tym współpraca pokoleń – Nestorów i Sukcesorów.

Perspektywa Firmy Rodzinnej

W obecnych okolicznościach, kluczowym czynnikiem sukcesu będzie umiejętność rozwijania i pielęgnowania tych przewag, które jako firma rodzinna posiadamy, by zyskać zdolności do elastycznego i odważnego adaptowania się do nieoczekiwanych wydarzeń oraz umiejętność szybkiego reagowania i elastycznego działania w sytuacjach kryzysowych.

Tym samym, kluczowymi cechami w obecnej sytuacji będą następujące wyróżniki Firm Rodzinnych:

- trwałość,
- silne więzi,
- szybkość podejmowania decyzji,
- elastyczność,
- niezależność,
- unikalna kultura organizacyjna.

Współpraca Nestora i Sukcesora

Z perspektywy pokoleń, spojrzenie na obecną sytuację może się od siebie różnić. Nestorzy, którzy od lat budowali Firmę Rodziną i których decyzje oraz wizja strategiczna doprowadziły do rozwoju biznesu, stoją przed wyzwaniem związanym z koniecznością zmiany modelu biznesowego, dostosowaniem się do aktualnej sytuacji panującej w branży, poszukiwaniem nowych dostawców, eksplorowaniem cyfrowych kanałów sprzedaży. Dla Nestorów jest to kolejne w zawodowej karierze spotkanie z kryzysem gospodarczym, jednakże ze względu na jego specyfikę, jest to nowa, niespotykana wcześniej sytuacja.

Sukcesorzy, którzy cechują się otwartością na zmiany i dużą elastycznością w podejściu do prowadzenia biznesu, nie posiadają jeszcze szerokiego doświadczenia w radzeniu sobie z sytuacjami kryzysowymi. Okoliczności te mogą stanowić jednak również szansę na rozwój kompetencji i zwiększenie obszarów odpowiedzialności.



Kluczowe jest aby w tym międzypokoleniowym dialogu, pomiędzy Nestorami i Sukcesorami, wystąpiła synergia. Tym samym, aby wykorzystywać potencjał Firmy Rodzinnej konieczne jest aby Nestorzy i Sukcesorzy:

1. potrafili zaakceptować swoje odmienne zdania – niezwykle trudne wyzwanie, które jednak jest niezbędne dla współpracy
2. czerpali korzyści ze swojego różnorodnego podejścia do Firmy Rodzinnej i prowadzenia biznesu – jedynie otwarte podejście do odmiennego zdania i próby jego implementacji w codziennej praktyce przyniosą Firmie Rodzinnej sukces,
3. współtworzyli nowe rozwiązania – bowiem równowaga we współpracy doświadczeń Nestorów i innowacji Sukcesorów może przynieść przełomowe dla Firmy Rodzinnej usprawnienia
4. skutecznie się komunikowali – ponieważ bez komunikacji nie zaistnieje efektywna współpraca pomiędzy Członkami Rodziny.

Sukcesja – jak napisać własny scenariusz sukcesji?

Współpraca Nestorów i Sukcesorów, która przebiega w sposób harmonijny i ustrukturyzowany to element idealnej historii sukcesyjnej Firmy Rodzinnej. Przedsiębiorstwo, rozwijane przez lata przez rodziców, następnie wchodzi w kolejny owocny okres – zarządzania przez Nestorów i Sukcesorów wspólnie, przy wykorzystaniu ich kompetencji i talentów, tak by finalnie Firma Rodzinna była zarządzana wyłącznie przez Sukcesorów, którzy zostali wyposażeni przez Nestorów w kompetencje i doświadczenia do tego niezbędne. Jeżeli współpraca międzypokoleniowa jest owocna – firma rozwija się, wchodzi w nowe sektory, podbija nowe rynki, zwiększa przychody, zysk. Nestorzy mogą ze spokojnym sumieniem stopniowo wyłączać się z biznesu, podczas gdy Sukcesorzy, osiągnąwszy dojrzałość biznesową, rozwijają biznes.



W stworzeniu takiej współpracy w Firmie Rodzinnej kluczowe jest systematyczne i odpowiedzialne podejście do kwestii sukcesji biznesu, odpowiednie zaplanowanie go i wdrożenie w odpowiednich krokach, przy założeniu, że proces ten – do pełnej implementacji – zostanie rozłożony na lata. Jedynie zdefiniowanie potrzeb i zamierzeń zarówno nestorów, jak i sukcesorów, może dać pełen obraz celów, jakie winny zostać uwzględnione w ramach strukturyzacji sukcesji.

Niezależnie od obranej przez strony drogi, przeprowadzenie udanego procesu sukcesji wymaga odpowiedniego planowania i stopniowej realizacji, aby zachować ciągłość strategiczną i operacyjną firmy rodzinnej.



Maja Jabłońska

radca prawny, menedżer
w Kancelarii Prawnej Grant Thornton



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 960 firm aktywnie komunikujących swoją rodzinność i budujących sieć wzajemnych relacji.
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
- 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
- Publikuje Raporty: Polacy o Firmach Rodzinnych oraz Kompetencje Przyszłości w Firmach Rodzinnych.
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

www.ffr.pl