FIRMY RODZINNE

JESIEŃ 2023

ISSN 2719–5163

FUNDACJA
– FIRMY RODZINNE –

Projekt RescEWE
NAGRODZONY
przez UE

> więcej na str. 18

1150 FIRM Z DRZEWKIEM

FIRMA RODZINNA

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 Szady
redaktor naczelny biuletynu
biuro@ffr.pl
+48 694 191 647

Małgorzata Animucka
dyrektor biura w Poznaniu
malgosia@ffr.pl
+48 503 075 085

Beata Lichnowska
dział badawczy
beata@ffr.pl
+48 576 128 891

Konrad Bugiera
członek Rady FFR
konrad@ffr.pl

Adres biura:
Fundacja Firmy Rodzinne,
ul. Chlebowa 24
61-003 Poznań
www.ffr.pl
+48 61 22 50 641

Dorota Bryja-Wiśniewska
grafika
biuro@hanahstudio.pl

Wydawca:
Fundacja Firmy Rodzinne
Ćmachowo, 64-510 Wronki

Druk:
Fold Sp. z o.o.

Drodzy Przyjaciele,

obecny moment jest dość zagadkowy, nikt z nas nie wie, jakie czekają nas wyzwania i jak potoczą się kolejne dni, miesiące i lata. Jedyny element rzeczywistości, na który mamy wpływ to my sami. Dlatego proces zmian należy zacząć od siebie, a nie oczekiwać, że to świat obok nas się zmieni. Zmiana to proces wymagający odporności, determinacji i nastawienia na rozwój. Dobrze zacząć od małych kroków. Pozwolić drugiej osobie dokończyć zdanie bez przerywania, dobrze posegregować śmieci, wystawić miseczkę z wodą lub karmą dla zimujących u nas jeży, wpłacić pieniądze na zbiórkę, która porusza nasze serca, wysłać (a najlepiej zadzwonić) życzenia urodzinowe, posadzić drzewo miodne w ogrodzie zamiast kolejnej tui. Duże zmiany zaczynają się przecież od małych rzeczy, co jako naród udowodniliśmy niedawno. Nadal czuję dumę, że tak wielu z nas zagłosowało w wyborach i że potrafimy się łączyć i zmobilizować, a nie tylko dzielić. Polska jest naszym wspólnym domem, gdzie o wiele lepiej żyje się, gdy potrafimy rozmawiać i czasem się usłyszeć, a nie tylko kłócić.

Kolejna zauważalna zmiana to kobiety – nie tylko miały znaczący wpływ na wyniki wyborów, ale coraz częściej pojawiają się w zarządach wielu firm, nie tylko rodzinnych. Paradygmat firm rodzinnych, sugerujący, że zarządzanie obejmuje męski potomek, powoli zanika i wiele kobiet od nowa i uparcie zmienia swoje firmy po sukcesji. Częściej dumne EGO ustępuje na rzecz życzliwości i współpracy. W trudnych czasach to cała załoga, a nie pojedynczy lider wprowadza istotne dla całej organizacji zmiany. Porażka w jakimś obszarze może być szansą w innym, jednak w czasie trudności dużo łatwiej jest się odnaleźć, jeżeli mamy obok siebie osoby, na które możemy liczyć. Dlatego warto przeznaczać swój czas na budowanie relacji. Przede wszystkim po to, aby samotność lidera stała się wreszcie tematem, nad którym się pracuje i nie pozwala się samemu sobie pogrążyć w ciemnych myślach.

Wręczając Wam dzisiaj z uśmiechem nasz biuletyn, bardzo bym chciała, aby był słoneczny. Jesteśmy, całym zespołem, do Waszej dyspozycji, bo też nie lubimy samotności. Powołałyśmy FFR właśnie jako odpowiedź na samotność liderów, aby ją sukcesywnie zastępować prawdziwymi przyjaźniami, które nie boją się jesiennej słoty.

Z ciepłymi pozdrowieniami,

Kasia Gierczak-Grupińska
Razem z zespołem FFR
Eleni Tzoka-Stecka, Małgorzata Szady, Małgorzata Animucka, Beata Lichnowska, Konrad Bugiera

Katarzyna Gierczak Grupińska

Eleni Tzoka-Stecka

Małgorzata Szady

Małgorzata Animucka

Beata Lichnowska

Konrad Bugiera

Fundację w działaniach **stale wspierają**

DOŁĄCZ DO SPOŁECZNOŚCI FIRM RODZINNYCH

Partner junior fundacji

FILIPIAKBABICZ. EXPERT HOUSE

Mecenasi fundacji

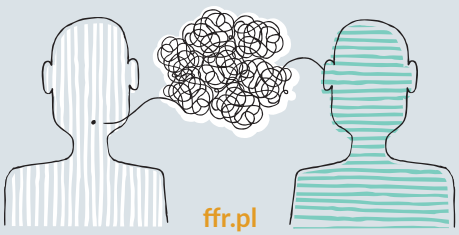
YES · GELG · enel-med CENTRUM MEDYCZNE · MOKATE · porcelne · BIOFARM · OLIVIA BUSINESS CENTRE · Pekabex · Fold · MIEJSCE DLA CIEBIE

Obecnie współpracujemy z

WARSZAWSKI WSPÓLNICY · KONRAD BUGIERA · SALES MANAGO · POMYŚL O PRZYSZŁOŚCI · PARP Grupa PFR · VÆKSTHUS · Społeczna Akademia Nauk · SGH · AARC · jamk.fi · TEAM U · UNIONE INDUSTRIALE TORINO · GRUPA SPOTKANIE · EgonZehnder · UEAPME · ATA AUTONOMOS · SME CONNECT · Comunidad de Madrid · Danish Business Authority · dyzo · ESBA · EUROCHAMBRES · IME · Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii · epsylon · MIEJSCE DLA CIEBIE

SKORO TAK DOBRZE JEST ROZMAWIAĆ, TO CZEMU TAK TRUDNO?

Ian A. Marsh



ffr.pl

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

Minione **wydarzenia**

Rada Programowa Firm Rodzinnych Gazety Prawnej

Na zaproszenie Dziennika Gazety Prawnej, Kasia Gierczak-Grupińska, weszła w skład powołanej przez redakcję Rady Programowej Firm Rodzinnych. Intencją powołania Rady jest to, aby zarówno na łamach gazety, jak i w portalach internetowych Infor PL ukazywało się więcej materiałów skierowanych właśnie do firm rodzinnych. Podczas spotkania Rady w czerwcu, jej przedstawiciele rozmawiali o znaczeniu firm rodzinnych, ich specyfice, problemach oraz największych wyzwaniach, wśród których wymieniali m.in. sukcesję. Powstał również projekt: „Nie ma przyszłości bez przedsiębiorczości", w ramach którego najpierw odbyło się Kolegium podczas Forum Ekonomicznego w Karpaczu, a później został przygotowany specjalny dodatek Gazety Prawnej, który ukazał się 25 października. Fundacja przygotowała do niego 3 artykuły dotyczące firm rodzinnych. Kasia Gierczak-Grupińska była również obecna na finałowej Gali akcji „Nie ma przyszłości bez przedsiębiorczości", która odbyła się w Warszawie.

Forum Ekonomiczne w Karpaczu

W tym roku po raz kolejny mieliśmy okazję uczestniczyć w Forum Ekonomicznym, które odbyło się w Karpaczu. Prezes Fundacji, Katarzyna Gierczak Grupińska, w panelu „Organizacje pozarządowe w natarciu. Dlaczego ciągle chcemy działać dla wspólnego dobra?" opowiedziała o tym, czy można przekuć model sukcesji z firmy rodzinnej na przekazanie następnemu pokoleniu organizacji pozarządowej. Poruszyła też temat jak zachęcić i wprowadzić następców do zarządzania NGO, podsumowując wypowiedź zdaniem „Ideę nie obchodzi kto ją wymyślił, ale kto ją nosi i to powinno być motto NGO'sów w temacie sukcesji". Moderatorem panelu był Wojciech Dec – Prezes Zarządu Związku Stowarzyszeń Fo-

rum Lubelskich Organizacji Pozarządowych (FLOP). W panelu udział wzięli także: Tárnok Balázs – Dyrektor Zarządzający Instytutu Badań nad Strategią Europejską z Węgier, Martyna Kowacka – naczelniczka Związku Harcerstwa Polskiego, Teresa Pamuła – Poseł na Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, Henadzi Starynchyk – Prezes D.A.R. z Białorusi oraz Karolina Dreszer – Prezes Zarządu Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych. Dni spędzone na Forum były dobrą okazją na budowanie więzi oraz poznanie zagadnień ze świata biznesu z wielu różnych perspektyw. Dziękujemy za merytoryczną dyskusję i do zobaczenia za rok!

Spotkanie mentorów

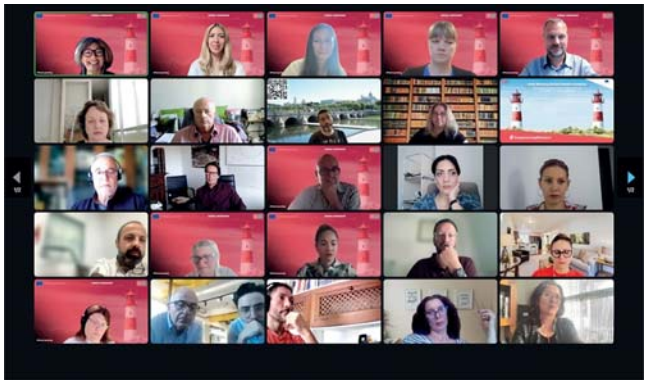
Mieliśmy niezwykłą przyjemność po raz kolejny spotkać się z naszymi mentorami. Część przyjechała do naszego biura w Poznaniu, z innymi widzieliśmy się online. Jak zwykle był to bardzo wartościowy czas, pełen inspirujących opowieści, które są esencją mentoringu. Dziękujemy, że byliście i już nie możemy doczekać się kolejnego spotkania.

Przypominamy, że nasi mentorzy są gotowi, by pomagać przedsiębiorcom w kłopotach. Jeśli Wasza firma boryka się z trudnościami, nie czekajcie, tylko zgłoście się do nas: **biuro@ffr.pl**

Warsztaty EWEMA

Za nami kolejne spotkanie z mentorami z całej Europy podczas warsztatów EWEMA. Tym razem omawialiśmy takie tematy jak: rozwiązywanie konfliktów, mediacje, własność intelektualna. Mieliśmy okazję wysłuchać nie tylko prezentacji ekspertów, ale również prawdziwych przypadków przedsiębiorców, którzy borykali się z różnymi problemami i skorzystali z pomocy mentorów. Dziękujemy wszystkim za obecność i niezwykle ciekawe dyskusje! Szczególne podziękowania kierujemy do naszych prelegentów: Magdaleny Prech, Dariusza Wasylkowskiego, Mortena Bøgenskjold, Berta Overlack. Cieszy nas również fakt, ze Polska po raz kolejny miała na tych warsztatach bardzo silną reprezentację mentorów. Jesteśmy przekonani, ze wiedza, którą zdobędą, ucząc się w międzynarodowym gronie, pozwoli im jeszcze skuteczniej pomagać przedsiębiorcom w kłopotach.

Kolejne warsztaty już w listopadzie, a tymczasem zachęcamy Was do odwiedzenia naszej strony internetowej, gdzie znajdziecie więcej informacji o projekcie.



Gala Forum Firm Rodzinnych w Poznaniu

Już po raz szósty redakcja magazynu Forbes we współpracy z Dun & Bradstreet Poland opracowała zestawienie najcenniejszych firm rodzinnych w Polsce. Laureatów rankingu zaprosiła na uroczyste Gale Forum Firm Rodzinnych Forbes 2023, podczas których są wręczane wyróżnienia. Na Gali w Poznaniu były Kasia Gierczak-Grupińska i Eleni Tzoka Stec-

ka. Kasia tym razem nie tylko reprezentowała Fundację, ale przede wszystkim odebrała wyróżnienie dla swojej firmy rodzinnej GELG, która znalazła się w tym zestawieniu.

Konferencja SGH

Na zaproszenie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie objęliśmy patronatem organizowaną przez nią konferencję naukową „ESG – Zrównoważona transformacja gospodarki, samorządów i rynków finansowych – trendy, wyzwania i najlepsze praktyki".

Drugiego dnia wydarzenia odbył się panel z naszym udziałem, w którym rozmawialiśmy o ESG jako ryzyku dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Dyskusję poprowadziła członkini Rady Programowej Fundacji Ewelina Kosińska, która reprezentowała Fundację na tej konferencji.

W panelu wzięli udział również: Monika Sacewicz, ApexNet, mentorka FFR; Dominika Bagińska-Chyłek, Łukasiewicz – ORGMASZ; Andrzej Hamryszczak, VCN i Karolina Opielewicz, Krajowa Izba Gospodarcza.

Na kolejnych stronach magazynu możecie przeczytać wnioski z tej dyskusji, a także dużo więcej w temacie ESG.

Spotkanie TRANSEO na Malcie

Na początku października Kasia Gierczak-Grupińska i Eleni Tzoka-Stecka odwiedziły Maltę, gdzie uczestniczyły w spotkaniu TRANSEO, międzynarodowego stowarzyszenia non-profit, które zrzesza ekspertów w dziedzinie transferów i przejęć małych i średnich przedsiębiorstw z Europy i nie tylko.

Oto krótkie podsumowanie tego wyjazdu, przygotowane przez Eleni.

Jak myślicie, ile ma lat właściciel firmy rodzinnej założonej w latach 90-tych? 60? 70? Jedno jest pewne – już najwyższy czas, by przekazać firmę w dobre ręce. Czasami jest to sukcesja, czasami sprzedaż. O tym dyskutowaliśmy z najbardziej doświadczonymi partnerami podczas Transeo Summit na Malcie. Dowiedziałyśmy się: jak przebiega sukcesja w firmach rodzinnych na Malcie i jak sprawić, by firma rodzinna zawsze była gotowa do sprzedaży. Poznałyśmy najlepszych mistrzów Mergers & Acquisitions z całej Europy. Zdobyłyśmy wiedzę z zakresu negocjacji respektującej różnice kulturowe wg modelu Hofstede. Poznałyśmy wspaniałych ludzi, hojnie dzielących się swoimi doświadczeniami. Zobaczyłyśmy jak piękna jest Malta i jakich ma wspaniałych mieszkańców. Mamy nadzieję dobrze wykorzystać ten pobyt w naszej pracy z firmami rodzinnymi, które bardzo potrzebują tej wiedzy.

Nowe firmy z drzewkiem

W naszej drzewkowej rodzinie jest już ponad 1100 firm rodzinnych. Bardzo się cieszymy, że razem możemy budować dumę z rodzinnej przedsiębiorczości.

Zobaczcie kto dołączył do nas w ostatnim czasie.

1150

FIRM Z DRZEWKIEM

Stan na dzień: 13.11.2023 r.

Cybernet WMW Sp. z o.o	Zabierzów
EMKA Logistics Sp.z o.o.	Bartąg
EXPARTO Agata i Ireneusz Skonieczni	Sokółka
Flexon s.c. Michał Pabiasz, Monika Pabiasz	Jawornica
GEBEST Grzegorz Olejniczak	Barwice
Gorder Group Sp. z o. o.	Warszawa
HERMANN Sp.j.	Luboń
K.A. HOTEL Sp. z o.o.	Blizanów
Koksztys Kancelaria Prawa Gospodarczego Sp. k.	Wrocław
LegalMedia	Toruń
Manufaktura Żuru i Barszczu Sp. z o.o.	Nowa Wieś
MET-EUROSYSTEM Sp. z o.o.	Piaseczno
Moto Nowiccy Sp. z o.o.	Stare Miasto
NK Legal Partners Kancelaria Prawna Koksztys-Irska Sp. k.	Wrocław
Paso Polska Sp. z o.o. Sp.k.	Sierosław
PHU ELMAX	Gorzyce Wielkie
Plastmet Sp. z o.o.	Rypin
Polimal-mat Sp. z o.o.	Kajkowo

Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjnych Żyrardów Sp. z o.o.	Warszawa	
Sorvella Perfumy	Warszawa	
Tomasz Nowak PremiumCW	Kraków	
TOMEX Tomasz Koczy	Wodzisław Śląski	
Wropak Sp. z o.o.	Wrocław	

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 **drzewka**

W ostatnim czasie zorganizowaliśmy konkurs „POLOWANIE NA DRZEWKA", w którym poprosiliśmy Was o przesyłanie do nas przykładów zastosowania drzewka Firma Rodzinna, które zauważycie w swoim otoczeniu. Otrzymaliśmy wiele naprawdę ciekawych zdjęć, ale zwycięzca mógł być tylko jeden i jest nim firma Dingo. Nagrodą dla zwycięzcy jest wywiad z właścicielską firmy, który możecie przeczytać na kolejnych stronach magazynu.

Bardzo dziękujemy wszystkim, którzy wzięli udział w konkursie: **KUHN Biuro Rachunkowe i Krzysztof Kuhn, Karolina Frąckowiak, JANEX S.C., Ośrodek Szkolenia Kierowców POLDEK, Agnieszka Szulczyk, Stara Przędzalnia Lofty i Piotr Błażejewski, Alaska Water, Naturalne produkty z łuską gryki Eliks i Kasia Ryfka-Cygan, ProBiotics Polska.** Poniżej możecie zobaczyć drzewka „upolowane" w ramach konkursu.

Alaska Water

Dingo

Eliks Natural

Janex

JAR

Ośrodek Szkolenia Kierowców Poldek

ProBiotics

Stara Przędzalnia

Kuhn Biuro Rachunkowe

Roleski

Willisch

CASE STUDY

DINGO

Zwycięzca konkursu „Polowanie na drzewka”

Na zdjęciu od lewej: Jacek Rutkowski, Agata Rutkowska-Piszczyńska, Wojciech Rutkowski

Prezes Agata Rutkowska-Piszczyńska z jej psem Roksi

Opiszcie krótko „rodzinność” Waszej firmy – kto z rodziny pracuje w firmie i jakie są role poszczególnych członków rodziny na gruncie firmowym?

Firma Dingo Sp. z o.o. z Bydgoszczy, mająca swoje korzenie w sercu rodziny Rutkowskich, to firma z ponad czterdziestoletnią historią na rynku. Założona w 1977 roku przez śp. Waldemara i Elżbietę Rutkowskich, od początku miała w sobie iskrę rodzinnego zaangażowania, która dzisiaj nadal jasno świeci.

Obecnie firma jest prowadzona przez dzieci Państwa Rutkowskich, kontynuujących tradycję i ducha rodzinnego biznesu. Agata Rutkowska-Piszczyńska, córka założycieli, pełni funkcję Prezesa firmy, kierując strategicznym rozwojem i ogólną działalnością firmy. Jej zaangażowanie i umiejętności zarządzania sprawiają, że firma rozwija się dynamicznie. Wiceprezesem firmy jest Wojciech Rutkowski, młodszy syn, który stoi na czele zakładu produkcyjnego. Jego odpowiedzialność obejmuje nadzór nad procesem produkcji, jakością produktów i efektywnością operacyjną firmy. Dzięki jego pracy firma utrzymuje wysoki poziom jakości i innowacji. Jacek Rutkowski, najstarszy brat w rodzeństwie, jest odpowiedzialny za submarkę Dingo Gear. Dzięki jego pasji i wizji, marka ta stała się rozpoznawalnym symbolem sprzętu dla psów i z sukcesem na międzynarodowym rynku.

Nasza rodzina doskonale pokazuje, że połączenie tradycji rodzinnej z profesjonalizmem i pasją, może prowadzić do znakomitych wyników, jak związki rodzinne i dziedzictwo można połączyć z nowoczesnym podejściem do biznesu, osiągając sukcesy na rynku.

Skąd dowiedzieliście się o drzewku Firma Rodzinna i dlaczego zdecydowaliście się z niego korzystać?

W 2012 roku, Fundacja Firmy Rodzinne przyznała nam zaszczytny tytuł „Ambasadora Firm Rodzinnych Roku 2012” w Województwie Kujawsko-Pomorskim. To wydarzenie stanowiło początek naszej inspirującej podróży z Drzewkiem „Firma Rodzinna.” Od tego czasu, ścisła współpraca z tą inicjatywą stała się nieodłączną częścią naszej misji. Nasza firma jest dumna z rodzinnych korzeni – fundamentu, na którym budujemy naszą działalność. Dlatego Drzewko zdobi nasze opakowania produktów oraz materiały promocyjne.

Firma, korzystając z Drzewka, nie ogranicza się jedynie do ozdabiania opakowań. Chcemy podkreślać, że jesteśmy firmą rodzinną, a to oznacza, że opieramy się na szczególnych wartościach. Naszym priorytetem jest utrzymywanie partnerskich relacji z klientami, którzy zawsze mogą liczyć na naszą dostępność. Decyzje, które podejmujemy, mają zawsze na uwadze nie tylko interesy firmy, ale i aspekty życia prywatnego naszej rodziny, które są nierozerwalnie z nią związane. Wielką wagę przykładamy także do relacji wewnątrz firmy, a nasi pracownicy, którzy często są z nami od wielu lat, stanowią nieodłączną część naszej firmowej rodziny. Staramy się tworzyć atmosferę, która sprzyja ciągłemu rozwojowi naszych pracowników, a co za tym idzie, wzrostowi naszej firmy jako organizacji.

Dzięki Drzewku „Firma Rodzinna” komunikujemy, że nasze produkty są tworzone przez rodzinę, a to daje firmie dodat-

kową wiarygodność. Nasza firma to nie tylko biznes, to historia i pasja przekazywana z pokolenia na pokolenie. Symbol Drzewka mówi sama za siebie – to znak, gwarantujący jakość i zaangażowanie, które wkładamy w naszą działalność.

W swojej komunikacji mocno akcentujecie fakt bycia firmą rodzinną. Co chcecie przez to przekazać? Jakie wartości wiążą się dla Was z rodzinnością firmy?

„Wartości Rodzinne w Centrum Naszej Działalności"

Najważniejszą rzeczą, którą pragniemy przekazać, jest to, że nasz produkt ma serce – serce rodziny, która z pasją i oddaniem prowadzi tę firmę. Dla naszej rodziny liczy się nie tylko sukces biznesowy, ale także etyczny sposób prowadzenia przedsiębiorstwa. Stawiamy na bliskość i autentyczność w relacjach z naszymi klientami, skracając tym samym dystans w komunikacji. Jako rodzina zawsze byliśmy w pełni oddani naszej pracy. Nie jest to jedynie sposób na utrzymanie się, to część naszego życia. Zaangażowanie przekłada się na jakość naszych produktów oraz zdolność do czerpania radości z pracy.
Ale to nie wszystko. Działając w branży zoologicznej, doskonale rozumiemy, że psy i koty to często pełnoprawni członkowie rodziny. To dlatego nasza troska i uwaga w procesie tworzenia produktów jest wyjątkowo wysoka. Nasze produkty mają służyć najbliższym, dlatego dbamy o ich jakość i bezpieczeństwo.

Rodzina to serce i dusza naszej firmy. Firma rodzinna to dla nas więcej niż tylko etykieta – to zobowiązanie do dostarczania najlepszych produktów, które są wyrazem naszej miłości do zwierząt i klientów.

Myślicie, że Wasza rodzinność ma znaczenie dla klientów? A może macie na to jakieś „dowody"?

Jesteśmy przekonani, że tak! Nasi klienci pragną wspierać firmy rodzinne.

W dzisiejszym świecie relacje oparte na rodzinności stają się cenniejsze niż kiedykolwiek. Firmy rodzinne, z ich głębokimi korzeniami i wartościami, oferują coś, czego nie można znaleźć w większych korporacjach. To zaufanie, spójność i oddanie, które przenosi się na klientów.

Klienci coraz częściej poszukują lokalnych i rodzinnych firm. Mają świadomość, że w biznesach rodzinnych liczy się nie tylko zysk, ale także dziedzictwo i wspólnota. Współpracując z takimi firmami, klienci czują się częścią historii i tradycji. Nie tylko kupują produkt lub usługę, ale także historię i dziedzictwo firmy rodzinnej. Dlatego tak wiele osób wybiera wspieranie biznesów prowadzonych przez rodziny.

Jak Wasza rodzinność wpływa na nawiązywanie współpracy z innymi firmami. Czy zdarzyło się np. że jakaś firma chciała nawiązać z Wami współpracę właśnie dlatego, że wiedziała, że jesteście firmą rodzinną? A może to Wy szukając kontrahentów wybieracie te firmy, które są rodzinne?

W biznesowym świecie, relacje między firmami odgrywają kluczową rolę w osiąganiu sukcesu. Jednym z aspektów, który ma coraz większe znaczenie, jest rodzinność przedsiębiorstwa. Wielu przedsiębiorców zgodzi się, że bycie firmą rodzinną pozytywnie wpływa na relacje z innymi firmami. Nie jest to jedynie etykietka, ale filozofia działania. Często nasi dostawcy i odbiorcy również są firmami rodzinny. Wspólna więź rodzinna tworzy atmosferę zaufania, a osobiste relacje odgrywają kluczową rolę w budowaniu trwałych partnerstw. To daje im możliwość lepszego zrozumienia potrzeb partnerów biznesowych i szybszego reagowania na nie.

Zamieściliście drzewko na swoich produktach. Myślicie, że jest to dobry sposób by zwiększyć sprzedaż? Wg deklaracji z naszych badań „Polacy o firmach rodzinnych" wynika, że konsumenci byliby skłonni zapłacić więcej za produkty z firmy rodzinnej gdyby tylko wiedzieli, że jest to firma rodzinna. Jak z Waszej perspektywy te deklaracje przekładają się na rzeczywistość?

Drzewko to nie tylko ozdoba, ale także symbol naszego zobowiązania wobec wartości, jakie reprezentuje firma rodzinna.

Choć nie przeprowadziliśmy własnych badań nad konkretnym wpływem naszych produktów na decyzje zakupowe konsumentów, to jednak nasza perspektywa jako firmy rodzinnej jest taka, że ten symbol ma znaczenie. Firmy rodzinne wyróżniają się na rynku. To, że za nimi stoją realni ludzie, którzy identyfikują się z wartościami swoich klientów, sprawia, że odbiór takich firm jest bardziej przyjazny i emocjonalny.

Firma Dingo zawsze była blisko klientów, działając z pasją i zaangażowaniem. Drzewko to nasza obietnica kontynuacji tej bliskości i lojalności. Jesteśmy dumni z naszych korzeni rodzinnych, i stawiamy na rozwijanie relacji opartych na zaufaniu i wspólnych wartościach z naszymi klientami.

Agata Rutkowska-Piszczyńska
prezes firmy Dingo

CASE STUDY

PUTKA

Opiszcie krótko „rodzinność" W Waszej firmie – kto z rodziny pracuje w firmie i jakie są role poszczególnych członków rodziny na gruncie firmowym?

W kwietniu 2021 w Piekarni Cukierni Putka nastąpiła zmiana pokoleniowa. Nowymi właścicielami, którzy przejęli zarządzanie firmą, zostały dzieci dwóch dotychczasowych wspólników: Grzegorz Putka (Prezes Zarządu), ja czyli Zuzanna Putka-Twardowska (Członek Zarządu, Dyrektor Sieci Własnej i Marketingu) oraz Bartosz Pudzianowski (Wiceprezes Zarządu, dyrektor Handlowy) i Anna Jago (Członek Zarządu, Dyrektor Personalny). W zarządzie piekarni zasiada także mój mąż, Dyrektor Transportu i Logistyki Marcin Twardowski i jedna osoba spoza rodziny – Marcin Puchalski, który jest Dyrektorem Produkcji. Wszyscy od wielu lat pracujemy w rodzinnej piekarni, dzielimy się pomysłami, niekiedy dyskutujemy i mamy różne zdanie na dany temat, ale zawsze przyświeca nam wspólny cel, jakim jest dobro i rozwój firmy.

Skąd dowiedzieliście się o drzewku Firma Rodzinna i dlaczego zdecydowaliście się z niego skorzystać?

Wszystko zaczęło się od rozmowy z Kasią Gierczak-Grupińską. Nie przypominam sobie, czy ktoś nas poznał, czy to ona się do mnie odezwała. Pamięta, że spotkałyśmy się w kawiarni na Nowym Świecie i super nam się rozmawiało, jak byśmy znały się od dawna. Od spraw firmowych płynnie przeszłyśmy do rodziny i życia prywatnego. To było na początku 2013 r., więc w rodzinnej firmie pracowałam dopiero 2 lata. Do dzisiaj pamiętam kilka rzeczy, które powiedziała mi Kasia np. że firma rodzinna jest jak kolejne dziecko, którym trzeba się nieustannie zajmować, że wymaga wielu wyrzeczeń, czasem jest niegrzeczne, ale często rozpiera nas duma. Tak właśnie myślimy o naszej Piekarni – jesteśmy firmą rodzinną i z dumą o tym mówimy.

W swojej komunikacji mocno akcentujecie bycie firma rodzinną. Co chcecie przez to przekazać? Jakie wartości wiążą się dla Was z rodzinnością firmy?

Rodzinność jest naszą siłą, z której korzyści czerpią wszyscy – my, nasi pracownicy i Klienci. Dla wielu naszych pracowników wzorem szefowej była moja babcia Janina Putka, dla mnie wzorem do naśladowania jest mój tata. Zarówno babcia, jak i tata znali wszystkich pracowników, interesowali się ich życiem, dzielili radości i smutki. Teraz firma rozrosła się, zatrudniamy nieporównywalnie więcej osób i nie są możliwe już tak bliskie relacje. Niemniej staramy się uczestniczyć w życiu firmy i naszych współpracowników, chcemy wiedzieć o wszystkim, bo firmę traktujemy całościowo, jak jeden organizm, jedną rodzinę. Najważniejsze dla nas wartości zdefiniowaliśmy pod hasłem „putkowe ść", należą do nich: świeżość, gościnność, bliskość, przyjemność, smakowitość, wyjątkowość – wszystkie te pojęcia odzwierciedlają filozofię naszego biznesu.

Myślicie, że Wasza rodzinność ma znaczenie dla Klientów? A może macie na to jakieś dowody?

Naszych pracowników staramy się traktować jak członków rodziny, a oni z podobną życzliwością odnoszą się do Klientów. Bardzo często słyszymy, że w naszych piekarniach miło robi się zakupy, bo panuje tam rodzinna, ciepła atmosfera. To nie tylko smak i jakość naszych produktów powodują, że Klienci do nas wracają, ale również okazywanie zainteresowania, szacunku i sympatii, które zmieniają codzienność.

Jak Wasza rodzinność wpływa na nawiązywanie współpracy z innymi firmami. Czy zdarzyło się np., że jakaś firma chciała nawiązać z Wami współpracę, bo wiedziała, że jesteście firmą rodzinną? A może to Wy szukając kontrahentów wybieracie te firmy, które są rodzinne?

W naturalny sposób jesteśmy otwarci na współpracę z rodzinnymi firmami, bo wiemy, że jakość świadczonych przez nie usług jest wysoka. Ma na to wpływ wiele czynników, ale

jednym z głównych jest większe zaangażowanie osób pracujących w takich firmach. Chętnie wspieramy rodzinne biznesy, inaczej negocjujemy stawki, bo bierzemy pod uwagę również dobro takiej firmy.

Zamieściliście drzewko na swoich produktach/stronie internetowej. Myślicie, że jest to dobry sposób, by zwiększyć sprzedaż? Wg. Deklaracji z naszych badań „Polacy o firmach rodzinnych" wynika, że konsumencie byliby skłonni zapłacić więcej za produkty z firmy rodzinnej gdyby tylko wiedzieli, że jest to firma rodzinna. Jak z Waszej perspektywy te deklaracje przekładają się na rzeczywistość?

W dzisiejszych czasach jest dużo świadomych Konsumentów, którzy zwracają uwagę na firmy rodzinne, bo jest większe prawdopodobieństwo, że takie organizacje cechuje większa dbałość o pracowników, środowisko i wysoka jakość produktów oraz usług. Tak jak wspomniałam wcześniej – z rodzinności korzystają wszyscy.

CASE STUDY

WILLISCH

Opiszcie krótko „rodzinność" Waszej firmy – kto z rodziny pracuje w firmie i jakie są role poszczególnych członków rodziny na gruncie firmowym?

Firmę w 1983 roku założyła pani Krystyna Willisch. Początkowo prowadziła małe okienko, z którego sprzedawane były lody własnej produkcji. Z czasem firma wyewoluowała do kawiarni, a później – restauracji, natomiast lody trafiły pod skrzydła Roberta, syna pani Krystyny, który od 9 lat, wraz z innymi członkami swojej rodziny, prowadzi i rozwija biznes produkcji lodów.

Rodzina stanowi większość zarządu Willisch, a poszczególni członkowie odpowiadają za takie obszary jak technologia i produkcja, czy finanse spółki.

Skąd dowiedzieliście się o drzewku Firma Rodzinna i dlaczego zdecydowaliście się z niego korzystać?

Od samego początku komunikowaliśmy rodzinność naszej firmy, dlatego, gdy zobaczyliśmy oznaczenie drzewka na pro-

duktach innych marek, zainteresowaliśmy się tematem, aby też dołączyć ten znak do naszej komunikacji.

W swojej komunikacji mocno akcentujecie fakt bycia firmą rodzinną. Co chcecie przez to przekazać? Jakie wartości wiążą się dla Was z rodzinnością firmy?

Rodzinność dodaje firmie autentyczności. Podkreśla fakt, że stoją za nią prawdziwi ludzie, którzy w dodatku pod działaniami podpisują się własnym nazwiskiem. Ten brak anonimowości, jest naszym zdaniem, jedną z najlepszych gwarancji jakości oferowanych produktów i usług. Bardzo mocno dbamy o nasze lody w najdrobniejszych szczegółach, by móc z dumą podpisać się, że to są lody „od Willischa".

Myślicie, że Wasza rodzinność ma znaczenie dla klientów? A może macie na to jakieś „dowody"?

Obecnie coraz więcej konsumentów stara się kupować świadomie i odpowiedzialnie. To przekłada się na fakt, że poszukują polskich, rodzinnych firm, które mogą z dumą wspierać i dzięki temu mają poczucie, że robią coś dobrego dla naszego wspólnego dobra w Polsce.

Jak Wasza rodzinność wpływa na nawiązywanie współpracy z innymi firmami. Czy zdarzyło się np., że jakaś firma chciała nawiązać z Wami współpracę, że wiedziała, że jesteście firmą rodzinną? A może to Wy szukając kontrahentów wybieracie te firmy, które są rodzinne?

Nie spotkaliśmy się jeszcze z tym, żeby bycie firmą rodzinną było warunkiem współpracy. Podobnie i my nie mamy takich oczekiwań. Natomiast fakt bycia w tak zaszczytnym gronie rzeczywiście ułatwia kontakty i, nie raz, od początku zmienia postrzeganie firmy.

Zamieściliście drzewko na swoich produktach/stronie internetowej. Myślicie, że jest to dobry sposób, by zwiększyć sprzedaż? Wg deklaracji z naszych badań „Polacy o firmach rodzinnych" wynika, że konsumenci byliby skłonni zapłacić więcej za produkty z firmy rodzinnej gdyby tylko wiedzieli, że jest to firma rodzinna. Jak z Waszej perspektywy te deklaracje przekładają się na rzeczywistość?

To prawda, drzewko jest z nami na każdym kubku naszych lodów. Z informacji, które czerpiemy od klientów, ale także od pośredników, wiemy, że ten symbol, nie raz, pomaga klientom podjąć decyzję zakupową.

DOŁĄCZ BEZPŁATNIE do ponad 1100 firm

które z dumą komunikują swoją rodzinność

Drzewko Firma Rodzinna to zarejestrowany w Unii Europejskiej, bezpieczny znak towarowy, który wyróżnia firmy na rynku. Zobacz, co zyskasz, gdy zaczniesz się nim aktywnie posługiwać:

Zakomunikujesz swoim klientom, że jesteś firmą rodzinną – uczciwą, odpowiedzialną i godną zaufania

Jak pokazują nasze badania, Polacy mają bardzo dobrą opinię o firmach rodzinnych. Cechy, które spontanicznie wymieniają jako kojarzące im się z firmami rodzinnymi to przede wszystkim: tradycja, wiarygodność, rzetelność, solidność.

Wzmocnisz swoją markę, korzystając z marki parasolowej

Jak pokazują nasze badania, już 61% Polaków rozpoznaje znak „Drzewko Firma Rodzinna", a 43% Polaków twierdzi, że ich zaufanie do produktów lub usług wzrasta wraz ze świadomością, że wytwarza je firma rodzinna.

Wyróżnisz swój produkt na półce sklepowej i zyskasz przewagę nad konkurencją

Jak pokazują nasze badania, co ósma osoba w Polsce jest gotowa zapłacić więcej za produkt firmy rodzinnej niż za porównywalny produkt firmy, która nie deklaruje swojej rodzinności. Spośród nich przeważająca większość deklaruje, że jest w stanie zapłacić nawet do 10% więcej.

Wzbudzisz pozytywne emocje i przyciągniesz potencjalnych pracowników

Jak pokazują nasze badania, najważniejsza cecha kojarzona spontanicznie z firmami rodzinnymi jest jednocześnie drugim najważniejszym parametrem, na który Polacy zwracają uwagę przy zmianie pracy. Mowa o przyjaznej atmosferze, którą 60% Polaków wymienia jako czynnik, który skłania do zmiany pracy.

Dołącz do społeczności firm „drzewkowych",
której członkowie wspierają się, dzielą się doświadczeniem, uczą się od siebie.
Wejdź na naszą stronę, wypełnij krótki formularz i korzystaj z siły marki „Firma Rodzinna".

ffr.pl/drzewko

FIRMA RODZINNA

Nazwisko już mam, **teraz trzeba zawalczyć o imię**

16 maja 2023 roku to bardzo ważna data w ponad 30-letniej historii firmy rodzinnej Altom z Gniezna. To właśnie wtedy Prezes i Nestor firmy, Waldemar Żurowski, przekazał stery w ręce córki. Jak wyglądał proces przygotowania do tego ważnego dnia? Z jakimi emocjami się wiązał? O tym i wielu innych aspektach związanych z sukcesją opowiedziała nam Sukcesorka, obecna Prezeska firmy Altom, Paulina Żurowska-Wrzesińska.

Małgorzata Szady: Firma Altom została założona w 1991 roku, więc można stwierdzić, że w Pani życiu była obecna od zawsze.

Paulina Żurowska-Wrzesińska: Rzeczywiście, Altom zawsze był obecny w naszym domu i można powiedzieć, że był trochę jak mój brat albo siostra. Chociaż tata bardzo pilnował żeby emocji i tematów związanych z firmą nie przynosić do domu, to jednak nie zawsze można było tego uniknąć. Więc de facto wzrastałam z tą firmą, z ludźmi, z rzeczami, które się w firmie dzieją. Ale pracować zaczęłam w niej dopiero po maturze, zanim poszłam na studia chemiczne.

M. Sz.: Studia chemiczne? To dość ciekawy wybór biorąc pod uwagę, że firma Altom zajmuje się, m.in. dystrybucją porcelanowej zastawy stołowej.

P.Ż.W.: Rzeczywiście, jestem chemiczką z wykształcenia, więc wybór studiów miał niewiele wspólnego z profilem naszej firmy. Jednak na drugim roku chemii stwierdziłam, że czegoś mi brakuje. I zaczęłam drugi kierunek – marketing i zarządzanie. I wtedy poczułam, że to mi się dużo bardziej podoba. Że można mieć dużo większy wpływ na rzeczywistość poprzez robienie czegoś swojego.

M. Sz.: Wtedy zaczęła Pani pracować w firmie? Jak wyglądały te początki?

P.Ż.W.: W Altomie zaczęłam pracować zanim poszłam na studia i przez kolejne lata każde trzy miesiące wakacji spędzałam w firmie. Pracowałam w biurze obsługi klienta, w salonie firmowym, w magazynie. Wiadomo, że w tak krótkim czasie nie mogłam nauczyć się wszystkiego. Chodziło raczej o to żebym zapoznała się ze specyfiką poszczególnych obszarów i zobaczyła jak działa firma. Zawsze byłam bardzo wdzięczna całej załodze, bo traktowali mnie jak równą sobie. Oczywiście nie uniknęłam etykiety córki prezesa, ale nigdy nie czułam się wykluczona. Myślę, że pomogła w tym moja otwartość i zaangażowanie – ludzie widzieli, że zależy mi na tym żeby czegoś się dowiedzieć, pracować razem z nimi, a nie odbębnić te 8 czy 10 godzin i pójść do domu.

Po studiach pomyślałam, że warto spróbować pełnoetatowej pracy w Altomie. I od razu wpadłam na głęboką wodę. Z uwagi na to, że skończyłam marketing i zarządzanie, ustaliliśmy z tatą, że na początku będę pracowała w dziale marketingu, jako jedna z kilku osób tam zatrudnionych. Okazało się jednak, że ówczesna dyrektor marketingu, z powodów zdrowotnych, odeszła na długotrwałe zwolnienie, a my mieliśmy do zorganizowania event na tysiąc osób dla naszych klientów i to w dwa miesiące. Pamiętam to do dzisiaj, bo to był taki chrzest bojowy. I to mi otworzyło oczy i pokazało, że ten biznes jest fajny, że można go kreować i mieć wpływ na swoją rzeczywistość.

M. Sz.: Kiedy zatem pojawiły się plany sukcesji?

P.Ż.W.: Proces sukcesji tak naprawdę rozpoczął się u nas siedem lat temu. Pamiętam moją rozmowę z tatą, podczas której zapytał czy chce przejąć firmę. Nie odpowiedziałam wtedy twierdząco, potrzebowałam czasu do namysłu. I to nie było kilka dni zastanawiania się, tylko półtora roku. Tata jest dla mnie niedoścignionym autorytetem. Więc pogodzenie się z faktem, że nigdy nie będę taka jak on i, co ważne, nie chce być taka jak on, tylko kreować przyszłość po swojemu, zajęło mi dużo czasu. Pomogły kursy, trenerzy, coaching. Dzięki pracy nad sobą i swoimi emocjami zrozumiałam, że mogę to zrobić. W końcu nazwisko już mam, teraz muszę zawalczyć o imię.

M. Sz.: Decyzja została zatem podjęta, pozostało przeprowadzić proces sukcesji formalnie. Jak to wyglądało w Waszym przypadku?

P. Ż.W.: Wiedzieliśmy z tatą, że chcemy przeprowadzić sukcesję, ale kompletnie nie wiedzieliśmy jak się za to zabrać. Nawiązaliśmy więc kontakt z osobą, która profesjonalnie zajmuje się sukcesją. Warto podkreślić, że nie załatwiliśmy wszystkiego podczas kilku spotkań, ale ta współpraca trwała kilka lat. Otrzymaliśmy przede wszystkim wsparcie pod kątem emocjonalnym i coachingowym.

Trzeba pamiętać, że w procesie sukcesji mamy do czynienia z relacją rodzic – dziecko. Jest w niej zatem całkowite zaufanie, ale z drugiej strony są tematy trudne, które właśnie ze względu na miłość i zaufanie trudno poruszyć. U nas była dosyć prosta sytuacja, bo jestem jedynaczką, więc nie było ryzyka konfliktu, który często pojawia się w przypadku, gdy w procesie sukcesji bierze udział troje, czworo rodzeństwa, a czasami nawet ich żony czy mężowie. To są trudne tematy, ale trzeba umieć o nich rozmawiać i jak tylko pojawia się jakaś sprawa, jakieś nieporozumienie, należy je od razu wyjaśniać. Bo to jest trochę tak jak z małym kamykiem w bucie – na początku on tylko trochę przeszkadza i uwiera, ale po jakimś czasie robi się rana. Dlatego rekomenduję wsparcie specjalisty, który u nas stał się swego rodzaju mediatorem między mną i tatą.

M. Sz.: Czy są wg Pani jakieś wyznaczniki udanej sukcesji, rzeczy, bez których ten proces na pewno nie może się udać?

P.Ż.W.: Sukcesor może nie być pewien swojej decyzji, bo trzeba pamiętać, że zawsze można zrezygnować. Ale jest jedna rzecz, bez której sukcesja nigdy nie będzie udana. Sukcesor czy sukcesorka muszą być przekonani, że to jest właściwy moment. Pod kątem życiowym, pod kątem przygotowania. Bez zaangażowania nie ma udanej sukcesji. Zaangażowanie, otwartość i konsekwencja to moim zdaniem absolutny fundament do tego żeby dobrze przeprowadzić proces sukcesyjny. Bardzo ważne jest również żeby obie strony zrozumiały na co się decydują, co niesie ze sobą sukcesja. Żeby nestor rozumiał po swojemu, emocjonalnie i merytorycznie, że tę władzę oddaje, z czym to się wiąże, a żeby sukcesor rozumiał jaką odpowiedzialność na siebie przyjmuje.

Uważam, że nie byłoby również udanej sukcesji bez zespołu, bez ludzi, którzy pracują w firmie od 30, 20 lat. Bez otwartości na to żeby ich słuchać i bez konsekwencji w działaniu, nie byłoby sukcesji.

M. Sz.: 16 maja tego roku oficjalnie została Pani prezeską firmy Altom. Można więc uznać, że w Waszym przypadku sukcesja zakończyła się sukcesem. Ale czy w ciągu tych wielu lat całego procesu, przygotowywania się do przejęcia firmy, miała Pani jakieś wątpliwości? Może pojawiły się momenty, gdy chciała Pani zrezygnować i pójść zupełnie inną drogą?

P.Ż.W.: Rzeczywiście, raz miałam bardzo wyraźne wątpliwości, potrzebowałam wtedy tygodnia oddechu, zupełnego resetu. Mieliśmy wtedy odmienne zdania z tatą i wydawało się, że nie można znaleźć kompromisu. Pomyślałam wtedy, że nie dam rady – wiedziałam, że tata ma doświadczenie, ale czułam, że jego pomysł nie jest najlepszy, że to nie wyjdzie. Wtedy moja frustracja była bardzo wysoka. Ale jednak serce podpowiedziało, żeby spróbować się dogadać i ostatecznie udało się. Dzisiaj nawet nie pamiętam o co dokładnie chodziło, ale pamiętam moment takiego rozdarcia, gdy musiałam zdecydować czy zostać w firmie, czy pójść w coś zupełnie innego. Ale jednak mój charakter i konsekwencja w decyzjach zwyciężyły.

M. Sz.: Czy zatem można się spodziewać, że firma Altom za kilkanaście lat przejdzie w ręce kolejnego pokolenia i wtedy to Pani, jako nestorka, przekaże ją swojemu synowi?

P.Ż.W.: To bardzo odległa perspektywa, bo mój syn ma niespełna trzy lata. Najbardziej zależy mi na tym żeby był szczęśliwy. Jeśli będzie szczęśliwy w Altomie, realizując dalej tę moją drogę sukcesyjną, to dla mnie nie będzie niczego piękniejszego. Ale jeżeli uzna, że woli budować, projektować czy śpiewać na ulicy, to będzie miał do tego prawo. Dam mu taką samą możliwość wyboru, jaką ja dostałam od swojego taty.

Małgorzata Szady

Redaktor naczelny biuletynu

Fundacja Firmy Rodzinne z nagrodą European Enterprise Promotion Awards 2023!

Projekt RescEWE **NAGRODZONY przez UE**

Projekt RescEWE, współtworzony przez Fundację Firmy Rodzinne, otrzymał nagrodę European Enterprise Promotion Awards 2023. Nagroda ta przyznawana jest projektom mającym na celu promowanie i wspieranie przedsiębiorczości w sektorze MSP. Nagrodę odebraliśmy na uroczystej gali European SME Week w hiszpańskim Bilbao, razem z naszymi partnerami z Danii i Grecji, którzy również realizowali projekt RescEWE. Fundację reprezentowały Eleni Tzoka-Stecka, koordynatorka projektu RescEWE oraz Agnieszka Simon-Adamczewska, mentorka fundacji.

RescEWE to zbiór innowacyjnych, interaktywnych narzędzi, które przeprowadzają przedsiębiorcę przez proces strukturyzacji firmy, by była ona gotowa i odporna na potencjalne kryzysy.

400 przedsiębiorców z 5 różnych krajów zadecydowało, jakie kompetencje są najważniejsze do tego, żeby poradzić sobie z kryzysem. Dzięki ich recenzji do rąk przedsiębiorców trafiło innowacyjne narzędzie, które pomoże uporządkować firmy i sprawić, by były bardziej odporne na kryzys.

– Fundacja Firmy Rodzinne uczestniczyła w projekcie na wszystkich jego etapach. Naszą rolą było dopilnowanie, aby narzędzia odnosiły się do wyzwań i potrzeb jednej z wyszczególnionych w projekcie grup docelowych, a mianowicie – przedsiębiorców rodzinnych. Na podstawie mapy kompetencji, będącej punktem wyjścia do dalszych prac, powstał zestaw narzędzi, który przedsiębiorcy będą mogli wykorzystać w celu rozwijania kompetencji niezbędnych do przetrwania w biznesie. Niezmiernie cieszymy się więc, że nasz wkład w przedsięwzięcie został doceniony. – mówi Eleni Tzoka-Stecka, koordynatorka projektu.

Podczas European **SME Week zespół FFR przedstawił również** prowadzony obecnie przez fundację projekt **Early Warning Europe Mentor Academy,** który stworzył unikatowe szkolenia dla mentorów wspierających firmy w kryzysie.

Więcej o projekcie RescEWE można przeczytać na stronie Fundacji Firmy Rodzinne.

Są tam również dostępne wszystkie narzędzia, które można pobrać bezpłatnie i wykorzystać w pracy nad rozwojem firmy:

https://ffr.pl/pl/ewe-2/

EARLY WARNING EUROPE RescEWE

Sukcesja to proces, **którego nie sposób przewidzieć**

Wywiad z Eweliną Kosińską, sukcesorką w firmie rodzinnej Majsterpol

Małgorzata Szady: Jak zaczęła się twoja przygoda z firmą rodzinną? Kiedy zaczęłaś w niej pracować?

Ewelina Kosińska: Moja przygoda rozpoczęła się zaraz po maturze i była czymś naturalnym – nie dyskutowaliśmy nigdy czy i na jakim stanowisku widzę się w firmie, bo tego typu rozmowy w naszym domu nie miały miejsca. Firma był ważną częścią naszego życia, wokół niej kręciło się tak naprawdę wszystko. Moi rodzice podkreślali, że dzięki „firmie" uzyskali możliwość życia na zupełnie innym poziomie niż wskazywałoby na to ich urodzenie czy pochodzenie, a sprawy firmowe (pracownicy, klienci, faktury etc.) były w centrum uwagi. Od początku to rozumiałam – ten powiedzmy przywilej – i traktowałam pracę w firmie jako coś naturalnie mającego nastąpić, co pozwoliłoby mi na rozwój i co w rzeczywistości dla mnie również było szansą na lepsze życie. Nie miałam żadnej strategii, żadnego planu na swoją obecność w firmie – byłam gotowa wykonywać każde zajęcie, jakie mi zostało powierzone. Moje pierwsze kroki postawiłam na recepcji, gdzie nauczyłam się prostych obowiązków i miałam możliwość poznania zasad i wartości, w oparciu o które moi rodzicie kreowali firmę. Paradoksalnie praca na recepcji wcale nie była tą, która nauczyła mnie pokory i skromności – zrobili to kluczowi (trudni) klienci kilka lat później, gdy odpowiadałam za handel.

M.Sz.: Czy od początku było wiadomo, że przejmiesz prowadzenie firmy? Czy byłaś „oficjalnym sukcesorem"?

E.K.: Na wczesnych etapach sukcesji trudno o oficjalnego sukcesora. Niestety sukcesja to proces, którego nie sposób przewidzieć. Dzieci wkraczają do firmy i zaczynają zaznaczać swoją obecność. Jeżeli mają sprzyjające środowisko i wsparcie rodziców, dość szybko okazuje się kto może, i co więcej, chce przejąć firmę. W naszym przypadku – ja i brat jesteśmy różni pod wszelkimi względami, co bycie w sukcesji, jeszcze bardziej uwypukliło. Nasi rodzice postanowili rozwiązać ten problem taktycznie – ja pozostałam w firmie matce a brat miał prowadzić od zera nową gałąź, jaka pojawiła się w ramach planów dywersyfikacji. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że tak jak źródło (założyciel, lider, protoplasta) może być jedno tak i sukcesor również powinien być jeden. Niedopowiedzenia i brak sprecyzowania w tej kwestii generują dużo ryzyka dla firmy.

M.Sz.: Jak wyglądała praca z rodzicami, gdy jeszcze byli w firmie? Przygotowywali cię na prowadzenie firmy, dawali rady, podpowiadali, jak powinnaś postępować czy raczej zostawiali pole do popisu i wolną rękę?

E.K.: Praca z każdym z rodziców była inna, zależna od ich cech osobniczych i charakteru. Praca z tatą była bardzo ciekawa i interesująca, ale trudniejsza niż z mamą, dla której najważniejsze było spokojne wypełnianie zobowiązań. Oboje rodzice niewątpliwie wyznawali te same wartości, które stały się podwalinami pod firmę – uczciwość, pokora oraz zaangażowanie. Przekazali mi te wartości, za co jestem im bardzo wdzięczna. W naszym przypadku sukcesja była naturalnym procesem (do momentu podpisania umowy sukcesyjnej), który po prostu się dział i nie było w związku z tym specjalnych kamieni milowych, harmonogramów czy momentów inicjacji. Wraz z moim coraz większym zaangażowaniem w sprawy firmy dostawałam większą odpowiedzialność, ale w ramach określonej struktury prawnej i finansowej. Myślę, że miałam swobodę w codziennych działaniach operacyjnych, dopóki były zgodne z ogólnym kierunkiem działania firmy.

M.Sz.: Proces sukcesji w Waszej firmie był prowadzony bardzo profesjonalnie. Współpracowaliście z firmą doradzą, która od lat zajmuje się tym tematem. Czy dzięki temu było łatwiej wypracować pewne rozwiązania, dogadać się między sobą?

E.K.: Łatwiej zdecydowanie nie było! Firma doradcza ukazała nam szereg kwestii, o jakich musimy zdecydować, opowiedziała o najczęstszych scenariuszach, a w przypływie szczerości podzieliła się niektórymi case studies i to tyle. Aż tyle – bo pewnie, gdyby nie doradztwo wielu spraw nie wzięlibyśmy pod uwagę, a tak pojawiły się na rodzinnym, dyskusyjnym stole. Tyle, że firma doradcza nie podejmie za nikogo decyzji ani nie weźmie odpowiedzialności za ostateczny rezultat. Nie jest

też z nami spokrewniona, co uniemożliwia jej udźwignięcie emocjonalnej strony sukcesji. Warto o tym pamiętać, bo coraz częściej słyszę głosy rozczarowania przedsiębiorców – że przyszli doradcy z firmy X, Y, Z i wzięli pieniądze, a syn z córką jak się nie dogadywali, tak dalej się nie dogadują. Rodziny muszą najpierw omówić i wypracować scenariusze, które są wewnętrznie realne i akceptowalne i dopiero wówczas wesprzeć się specjalistami w ich profesjonalnym zrealizowaniu.

M.Sz.: Mimo tych przygotowań i rozpoczęcia procesu sukcesji, Wasze plany z czasem uległy zmianie i ostatecznie zdecydowaliście się na sprzedaż firmy. Co wpłynęło na tę decyzję?

E.K.: Myślę, że głównym czynnikiem była chęć ratowania rodziny zamiast firmy rodzinnej. Niestety nieporozumienia i wzajemne niezrealizowane oczekiwania rosły, co zaczęło mieć realny wpływ na więzi pomiędzy członkami naszej rodziny. Sprawy firmowe i brak ogólnej zgody co do kierunków rozwoju, stały się tematem, którego nie można było zamieść pod dywan. Po szeregu trudnych rozmów i demokratycznym głosowaniu, zdecydowaliśmy się sprzedać firmę.

M.Sz.: Na swoim blogu napisałaś, że całą sobą wierzyłaś w proces sukcesji, choć ostatecznie zastąpiłaś swojego tatę na fotelu prezesa w drodze zmiany właścicielskiej. Czy to znaczy, że zawsze czułaś, że chce być sukcesorem? A może miałaś jednak jakieś wątpliwości, albo chciałaś się z tego wycofać i pójść własną drogą?

E.K.: Dopóki wierzyłam, że firma ma przyszłość jako rodzinna, dopóki robiłam wszystko by tą sukcesorką zostać i w pełni przejść proces sukcesji. Niestety, analiza potrzeb interesariuszy pokazała, że mamy zupełnie inną wizję jej przyszłości, a nie udało nam się przez te lata zbudować takiego bezpieczeństwa finansowego rodziny, które pozwoliłoby ryzykować. Co do bycia sukcesorką – zawsze wierzyłam, że prędzej czy później nią będę i jak widać, byłam, tylko nie w takich okolicznościach jak pierwotnie zakładałam. Stało się to za sprawą transferu własności i objęcia przeze mnie pracy na komercyjnych warunkach.

M.Sz.: Jak czułaś się pracując w rodzinnej firmie już po jej sprzedaży? Co się zmieniło, gdy wiedziałaś, że to już nie jest Twoja firma?

E.K.: Wiedząc, że firma zostanie sprzedana, a warunki transakcji zakładają, że to ja obejmę stanowisko Prezesa Zarządu, miałam czas odpowiednio się do tego przygotować, co nie zmieniło faktu, że trudno było odnaleźć się w podobnej roli, nie będąc już właścicielem. Początkowo nastawiłam się na naukę i to mi bardzo pomogło wyłączyć „właścicielskie" zapędy. Powiedziałam siebie – pracowałaś w tej firmie, gdy była nasza, rodzinna, a teraz masz okazje pracować w korporacji i wiele się nauczyć oraz poznać od środka inny styl funkcjonowania. A że jestem osobą, która korzysta z wszelkich możliwości nauki, pomogło mi to również w emocjonalnym przejściu tej zmiany. Pracowałam tak ponad 1,5 roku i zdecydowałam się zrezygnować. Niestety na dłużą metę brak wpływu przy dużej odpowiedzialności, okazał się dla mnie negatywny i postanowiłam ponownie, o ile tak można powiedzieć, iść na swoje. Pogodzenie się z tym, że ktoś inny podejmuje decyzje i wyznacza kierunek w firmie, którą zna się od podszewki, zdecydowanie nie jest dla wszystkich.

Ewelina Kosińska

Mentorka z ponad 7. letnim doświadczeniem. Pracuje z przedsiębiorcami w kryzysie w ramach międzynarodowego projektu **Early Waring Europe**. Specjalizuje się w obszarach sukcesji (zarówno z perspektywy sukcesora, jak i nestora – ma na swoim koncie kilka procesów reverse mentoringu), przywództwa kobiet oraz wzmacniania młodych przedsiębiorców.

Przez ostatnie lata pełniła funkcję Prezeski Zarządu firmy Majsterpol, produkującej chemię budowlaną. Przez kilka lat była współwłaścicielką oraz sukcesorką w tej spółce, co dało jej wiele okazji do zrozumienia i zgłębiania istoty sukcesji MŚP, które to zagadnienie stało się jej pasją.

Twórczyni bloga sukcesorka.pl traktującego o emocjonalnych aspektach sukcesji.

Małgorzata Szady

Redaktor naczelny biuletynu

Kiedy ludzie są ważniejsi **od struktury własnościowej**

Marka obuwnicza Clarks z całą pewnością należy do najlepiej rozpoznawanych brandów kojarzonych z rodzinnymi firmami w Europie. Założona w 1825 roku firma C. & J. Clark przez 195 lat swojego istnienia przetrwała 2 poważne kryzysy, skutecznie chroniąc strukturę właścicielską z przewagą kapitału w rodzinie. Trzeci kryzys, który przyniosła pandemia covid-19, mający bezprecedensową skalę, wymagał ponadprzeciętnych środków. Przykład rodziny Clark pokazuje, że ograniczenie własnego wpływu i zachowanie wyłącznie roli mniejszościowych udziałowców może uratować firmę.

Rodzina Clark dba o swoją prywatność, a oficjalnych oświadczeń czy wypowiedzi jej przedstawicieli odnośnie dużych zmian w strukturze właścicieli w 2021 r., nie można znaleźć w publicznie dostępnych źródłach. Opierając się jednak na tym, co zostało opublikowane w wiarygodnych mediach, pozwalam sobie na pewną interpretację działań rodziny w obliczu, największego w prawie 200-letniej historii firmy, kryzysu.

Pandemia przyspieszyła niekorzystne zmiany

Nie byłoby słusznym uważać, że trudności dla producenta obuwia zaczęły się wraz z rozpoczęciem pandemii. Negatywne sygnały i ujemny wynik operacyjny firmy miały miejsce jeszcze przed pandemią. Ta jednak nasiliła pewne zjawiska związane z nawykami konsumenckimi. Odejście od sklepów tradycyjnych na rzecz zakupów online i zupełnie nowe kanały kontaktu z odbiorcami, czyli intensywna obecność w mediach społecznościowych były dla marki Clarks wyzwaniem. Gdy do tego dodamy jeszcze lockdown i wymuszone zamknięcie salonów firmowych, mamy gotową listę najważniejszych problemów firmy w 2020 r. Mówi o nich Jon Stafford, będący w tamtym czasie doradcą zarządu Clarks, w wywiadzie dla branżowego magazynu brytyjskiego stowarzyszenia certyfikowanych księgowych (ACCA).

W samym pandemicznym roku obroty spadły o połowę z 1,73 mld do 775 mln GBP, generując aż 162 mln GBP straty. Kierownictwo firmy i rodzina nie czekali jednak do oficjalnego ogłoszenia wyników za rok obrachunkowy 2020-2021 (kończący się w styczniu 2021), lecz podjęła kroki w poszukiwaniu inwestora, który pozwoli na zniwelowanie powstałej straty.

Wsparcie inwestora i układ z wynajmującymi

W 2021 roku świat obiegła wieść, że fundusz typu private equity LionRock Capital Partners z Hong Kongu zainwestuje w obuwniczą markę 100 mln GBP w zamian za 51% udziałów i tym samym przejmie kontrolę nad firmą, ale dzięki temu żaden z 320 sklepów nie zostanie zamknięty i nie będzie zwolnień wśród pracowników. Drugim istotnym elementem planu restrukturyzacji Clarks był układ z wynajmującymi lokale pod salony firmowe, wprowadzający na 260 z nich rozliczenie uzależnione od obrotów funkcjonującego tam sklepu. Natomiast dla pozostałych 60 firma wynegocjowała całkowite zwolnienie z czynszu na określony czas.

Nikt z rodziny właścicieli nie wypowiedział się oficjalnie o transakcji i układzie. Jednak w brytyjskich mediach można było znaleźć wypowiedź tymczasowego dyrektora finansowego Philipa de Klerka, który podkreślał, że to była sytuacja absolutnej konieczności.

Dogadać się w rodzinie

W artykułach wspominających Lancelota Clarka, jednego z ostatnich członków rodziny na stanowisku dyrektora zarządzającego, po jego śmierci w 2018 roku, znaleźć można było informację, że firma, którą zarządzał od 1974 do 1994 roku miała w gronie udziałowców ponad 400 członków rodziny, którzy kontrolowali łącznie 80% głosów. Nietrudno więc wyobrazić sobie, jak trudne musiały być rozmowy, które pozwoliły przeprowadzić transakcję ratującą firmę w 2020 r.

Stawką było przynajmniej 900 miejsc pracy oraz ciągłość 195-letniego biznesu, który we wszystkich lokalizacjach na świecie, miał na stanie średnio 20 mln par butów.

Z punktu widzenia funkcjonowania firmy, decyzje okazały się trafne, ponieważ już w następnym roku obrachunkowym odnotowano zysk operacyjny. W dalszej perspektywie, można się spodziewać, że członkowie rodziny, jako udziałowcy, będą nadal czerpać korzyści w postaci dywidendy, choć w mniejszym udziale i już bez decydującego głosu.

Co jest w firmie najważniejsze?

Pytanie postawione w powyższym śródtytule można rozważać na różnych poziomach, a w kontekście relacji między rodziną i firmą, ma to szczególne znaczenie. Czy rodzina w firmie jest najważniejsza? Czy jednak firma, jako osobny byt, choć będący dziedzictwem rodziny, nie zasługuje jednak, aby spojrzeć na nią abstrahując od samej rodziny właścicieli?

Rodzina Clark decydowała w firmie aż do siódmego pokolenia i jest to niewątpliwy sukces. Firma przetrwała, a rodzina w dalszym ciągu czerpie z niej korzyści, mimo sprzedaży pakietu kontrolnego. Można teraz snuć różne scenariusze, co by się stało, gdyby firma zaczęła ograniczać swoją działalność, aby zredukować koszty. Jak poradziłaby sobie wówczas, mając w świadomości, że rynek obuwniczy jest bardzo konkurencyjny?

Li Ning, były chiński sportowiec i zdobywca medalu olimpijskiego w gimnastyce – główny udziałowiec i zarządzający w spółce Viva Goods, będącej teraz spółką matką dla Clarks – ma najwyraźniej dobry plan ekspansji azjatyckiej marki. Ta ożywiła się w digitalowych kanałach komunikacji i sprzedaży, współpracuje z celebrytami i influencerami oraz sportowcami, dociera do 20 – i 30-latków. Można więc, póki co, sądzić, że trudna decyzja przynosi spółce pozytywne efekty.

Jak przetrwać do siódmego pokolenia?

Nie należy utraty rodzinnego charakteru przez firmę Clarks rozpatrywać w kategoriach porażki, bo sukcesem jest ochrona firmy przed upadłością, połączona z ochroną interesów właścicieli, którzy będą nadal otrzymywać dywidendy.

Warto jednak zastanowić się, co może być fundamentem wielopokoleniowego sukcesu Clarks.

Jest kilka wniosków, które po lekturze sporej ilości materiału o zmianach w Clarks Shoes, przychodzą mi do głowy. Pierwszy z nich to liczne potomstwo. Brzmi banalnie i w kontekście przytoczonej wyżej liczby akcjonariuszy może budzić obawy o chaos, to jednak, we wcześniejszych latach, liczne rodzeństwo zarządzających pozwalało na obecność w firmie przedstawicieli dwóch pokoleń jednocześnie. Taka była praktyka firmy w zasadzie już od drugiego pokolenia, kiedy dołączył do niej William Stephens Clark – najstarszy syn młodszego z braci założycieli, Jamesa Clarka. W ten sposób przejścia pokoleniowe były bardzo płynne

Inny aspekt godny podkreślenia, to elastyczne wykorzystanie profesjonalnych managerów, jako dyrektorów zarządzających spoza rodziny, w czasach, gdy byli oni potrzebni. Zatrudnienie Johna Waltera Bostocka, jako pierwszego z nich, w 1904 roku nie wyznaczyło żadnej cezury, bowiem po nim członkowie rodziny jeszcze wielokrotnie bywali dyrektorami zarządzającymi w firmie.

Innowacje i podejście zero-waste były obecne w firmie w zasadzie od samego początku. Produkcja butów wzięła się właśnie z połączenia tych dwóch konceptów. Firma, zaraz po jej założeniu, produkowała dywaniki ze skór owczych, a pierwszy but powstał tam, jako próba zagospodarowania zrzynków skór, których nie dało się już zastosować do produkcji kolejnego dywanika.

Dość wcześnie rodzina dostrzegła też wartość, jaką mogą wnieść kobiety w kierownictwie. Alice Clark weszła do firmy na stanowisko kierownicze w 1904 roku, mając za sobą doświadczenia w działach produkcyjnych, gdzie pracowała już od nastoletnich lat. Była ona jednocześnie sufrażystką – bojowniczką o prawa kobiet.

Sądzę, że ważnym elementem jest też elastyczne podejście rodziny do tych jej członków, którzy chcieli rozwijać się poza ścieżką zarządczą. W mediach znajdujemy informacje o Nathanie Clarku, który nie trafił do struktur kierowniczych, ale spełnił się jako projektant, za sprawą którego powstała jedna z najbardziej rozpoznawalnych linii produktowych marki – Desert Boots. Podobna, ale nieco inna historia dotyczy Sebastiana Edwardsa, który także był projektantem, a w dodatku postanowił w pewnym momencie odłączyć się i założyć własną markę obuwniczą, co – jak potem przyznał w wywiadzie oddając szacunek rodzinie – wcale nie było takie łatwe, gdy robi się to samemu zupełnie od początku.

dr Konrad Bugiera

Członek Rady Programowej FFR
Właściciel kancelarii doradczej
KBDK Konrad Bugiera Doradztwo Komunikacyjne

Samotność przedsiębiorcy **w kłopotach**

Znane wszystkim powiedzenie o rodzicach sukcesu i porażki nie wzięło się znikąd. Szczególnie dotyczy ono przedsiębiorców, którzy – jak tylko pojawiają się kłopoty, a od nich już blisko do porażki – szybko zostają osamotnieni i w pojedynkę próbują sobie z nimi radzić. Niestety samotność nie sprzyja wychodzeniu z kłopotów. Międzynarodowa inicjatywa Early Warning Europe Network (EWEUN) zwraca uwagę, że niestety nastawienie samych przedsiębiorców często doprowadza do takiego stanu. Można jednak to osamotnienie przezwyciężyć…

Bardzo wielu przedsiębiorców i przedsiębiorczyń definiuje swoją tożsamość przez firmę: „Firma to ja". Strach przed utratą tej tożsamości, co byłoby konsekwencją przy biznesowej porażce i konieczności zamknięcia przedsiębiorstwa, najczęściej jest tak silny, że paradoksalnie powstrzymuje właścicieli firmy przed podjęciem odpowiednich środków zaradczych, póki jeszcze jest na to czas. Tak bardzo wstydzą się kłopotów, że podejmują kompletnie nieuzasadnione z racjonalnego punktu widzenia decyzje, jednocześnie wysyłając do otoczenia niewłaściwe sygnały.

Jako organizacja członkowska należąca do sieci EWEUN, mamy dostęp do wiedzy naszych europejskich partnerów z innych państw i możemy wzajemnie uczyć się. Dzięki temu wiemy, że przedsiębiorcy i przedsiębiorczynie w sytuacjach kryzysowych zachowują się bardzo podobnie, niezależnie od tego, w jakim kraju prowadzą działalność.

— *Często jest tak, że zamiast mówić o kłopotach i szukać pomocy u najbliższych — w sensie osobistym i biznesowym — właściciele firm popadających w kłopoty wykonują ruchy na pokaz, mające świadczyć, że wszystko jest w porządku* — mówi Morten Møller, koordynator sieci EWEUN. — *Wzięcie w leasing nowego drogiego samochodu, póki jeszcze bank chce udzielić takie finansowania, wiedząc, że istnieje niespłacony dług wobec innych dostawców, jest jednak zwyczajnie nieodpowiedzialne i tak naprawdę pogarsza sytuację na starcie. To tylko zwiększa wielkość zobowiązań, na które za chwilę firmy nie będzie stać. Jednak początkowo wypierają oni i one te problemy* — zauważa Møller.

Od wyparcia blisko do widzenia tunelowego rzeczywistości i powtarzania ciągle w kółko tych samych działań z wiarą, że akurat tym razem przyniosą pożądany rezultat. Brak rezultatów przynosi wkrótce frustrację, ta zmienia się w wypalenie, apatię, poczucie winy i izolację.

— *Wszystko w imię wizji przedsiębiorcy jako człowieka sukcesu, do której w pewnym sensie „zobowiązuje" nas popkultura i media* — zwraca uwagę Morten Møller.

Tymczasem jednak to przedsiębiorcy są najbardziej surowi w ocenie samych siebie i przekonani, że wszyscy ich oceniają przez pryzmat powodzenia firmy. Tak wynika z przeprowadzonego w Danii badania opinii. Z drugiej strony jednak bankructwo firmy, przez ogół społeczeństwa, jest postrzegane faktycznie jako doświadczenie trudne, ale będące też świadectwem życiowej dojrzałości.

Dlatego mentorzy EWEUN rozpoczynający pracę z przedsiębiorcą lub przedsiębiorczynią w kłopotach zaczynają od zmiany przekonań i pokazania, że osoba jest zawsze ważniejsza i więcej warta od firmy. Ratowanie najpierw człowieka, a po-

tem firmy, jest jedną z naczelnych zasad, jakie poznają kandydaci na mentorów podczas szkolenia. Łatwo jest ulec myśli, że gdyby uzdrowić firmę, to jej właściciel czy właścicielka też natychmiast wyjdzie z osobistego kryzysu, jednak prawda jest taka, że bez zmiany przekonań i wyznawanych wartości, taka osoba w krótkim czasie doprowadzi do kolejnego podobnego kryzysu.

Trzeba jednak powiedzieć, że osób, które potrafią odważyć się na prowadzenie firmy i wzięcie odpowiedzialności za wypłaty dla pracowników, utrzymanie zatrudnienia, ściągnięcie należności i uregulowanie zobowiązań, jest bardzo niewiele.

Wyliczyliśmy w Fundacji, że w Polsce takich osób jest tylko nieco ponad 1%. Niestety większość zarejestrowanych działalności gospodarczych to tak naprawdę freelancerzy i pracownicy kontraktowi. Dlatego trzeba się w pewien sposób zatroszczyć o tych, którzy mają odwagę prowadzić firmy, inwestować, zatrudniać – aby ich nie stracić, nie doprowadzić do kompletnego wypalenia. Pozwalając im bezpiecznie zamknąć upadający biznes i przeżyć żałobę po „śmierci" firmy, dajemy im szansę na poprowadzenie nowego biznesu, z całym bagażem doświadczeń, który nie pozwoli im doprowadzić do sytuacji, która w pierwszej firmie była początkiem końca.

Ważne zadanie stoi więc przed otoczeniem przedsiębiorców – przed ich rodzinami, najważniejszymi partnerami, pracownikami i współpracownikami – aby wychwycić możliwy sygnał o kłopotach i nie pozwolić im zostać samemu z problemami. Trzeba takiego przedsiębiorcę lub przedsiębiorczynię zapewnić, że nie są oceniani i zachęcić wszelkimi możliwymi sposobami do poszukania profesjonalnej pomocy. W tej roli świetnie sprawdzają się mentorzy EWEUN, którzy mają odpowiednie przeszkolenie i przechodzą całą drogę z przedsiębiorcą – od przeżycia straty po odzyskanie poczucia kreatywności i sprawczości. Co ważne – wielu z nich przeżyło osobiście kryzys i wiedzą jak czuje się ich podopieczny – z angielskiego nazywany *mentee*.

Jak więc podejść do takiego zapadającego się w samotność przedsiębiorcy? Rozmawiać, rozmawiać i jeszcze raz rozmawiać. Dopytywać o widoczne kłopoty, mówić o swoich kłopotach.

Kłopoty są wszędzie, ale ktoś, kto akurat ich doświadcza, widzi tylko swoje. Według EWEUN, co piąta firma w Unii Europejskiej przeżywa jakieś kłopoty. W tym 3% znajduje się na krawędzi bankructwa, a 17% mierzy się z innymi wyzwaniami, które mają ostatecznie przełożenie na mniejsze lub większe problemy finansowe.

— Mentorzy mówią otwarcie o swoich własnych kłopotach, które przeżyli z różnym efektem (niektórzy faktycznie stracili swoje firmy), zachęcają też swoich podopiecznych do tego, by o nich mówić. Warto zajrzeć na nasz kanał na YouTube, gdzie można znaleźć filmy zarówno z mentorami, jak i osobami, którym pomogli. Te dzielą się bardzo szczerze tym, jak doprowadzili do kłopotów, ale też jak z nich wyszli z pomocą mentorów. Rolą tych ostatnich jest bowiem takie wsparcie podopiecznych, aby sami wypracowali rozwiązanie dla siebie. Nie podają gotowych rozwiązań. Nie pobierają też opłaty, ale dzięki temu mają istotny wpływ na mentee — mówi Eleni Tzoka-Stecka, koordynatorka projektów Fundacji Firmy Rodzinne. — *Bezpłatny charakter usługi w połączeniu z okazywanym na każdym kroku głębokim szacunkiem, pozwala mentorom wymagać od mentee wykonywania określonych działań, podejmowania zobowiązań. To ważny element tego systemu. Tym bardziej, że na ogół w kłopotach jest tak, że właściciel lub właścicielka firmy nie chce się ujawnić z kłopotami ludziom wewnątrz firmy, ale jednocześnie nie stać go na honoraria dla zewnętrznych ekspertów* — podkreśla.

Bezpłatny charakter usługi mentora nie jest jednak „za darmo" – jak często zwraca uwagę Eleni. Mentorzy, oprócz ogromnej wartości wynikającej z przynależności do sieci i okazji networkingowych, które się z tym wiążą, mają tę rzadką możliwość obserwowania konsekwencji błędów, których sami nie popełnili. To ogromna wartość edukacyjna. Co więcej – mogą porównywać między sobą różne kultury i modele biznesowe, mając taki wgląd w środek firm, jak najlepiej opłacani konsultanci z dużych firm doradczych. Z tym, że firmy doradcze zajmują się na ogół dużym biznesem z dużym budżetem. Możliwości obserwowania małych i mikro-firm od środka nie ma więc prawie nikt poza mentorami EWEUN.

Inny rodzaj satysfakcji, jaką czerpią mentorzy – wolontariusze ze swojej pracy na rzecz mentee, jest porównywalny z tym, jaką czerpią rodzice z obserwowania rozwoju swoich dzieci, czy lekarze z obserwacji pacjentów dochodzących do zdrowia po ciężkiej chorobie. To wszystko sprawia, że mentorzy są autentycznie zmotywowani i można powierzyć im losy przedsiębiorców osamotnionych w kłopotach.

—

(Artykuł powstał na potrzeby wydania specjalnego Dziennika Gazety Prawnej i tam po raz pierwszy został opublikowany – w wersji opracowanej i nieco skróconej przez redakcję. Tutaj publikujemy jego pierwotną, pełną wersję.)

Katarzyna Gierczak Grupińska

Prezes Fundacji Firmy Rodzinne

Kłótnia. Kiedy piłka jest po drugiej stronie

W dzisiejszych czasach coraz trudniej jest się kłócić, aby ta kłótnia przynosiła konstruktywne efekty. Z jednej strony – jakkolwiek by to dziwnie nie brzmiało – przedsiębiorcy nie mają czasu, żeby się kłócić, jednak życie stawia przed nami – przedsiębiorcami – coraz więcej sytuacji, które do tych kłótni prowadzą nieuchronnie. Z drugiej strony – rozwój komunikacji elektronicznej, opartej na tekście, daje wiele pokus do tego, by przedstawić swoje racje, dosłownie wyrzucając je z siebie na tekst i wysyłając do drugiej strony sporu.

Synergia tych dwóch okoliczności – jak nietrudno się domyślić – jest mało sprzyjająca rozwiązaniu sporu, a raczej będzie sprzyjać eskalacji wzajemnych pretensji. Często w pędzie dnia codziennego o tym zapominamy i dajemy się wciągnąć w kłótnię korespondencyjną, która jest wyniszczająca dla psychiki. Jak więc przełamać impas i wyjść z niego konstruktywnie?

W sferze przedsiębiorczości problem wydaje się szczególnie dotkliwy w przypadku sporów na linii międzypokoleniowej lub między rodzeństwem w firmach rodzinnych. Rodzina zna się dobrze i mogłoby się wydawać, że należące do niej osoby powinny się świetnie dogadywać. To prawda, jednak prawda obosieczna. To, że świetnie znamy się nawzajem w gronie rodzinnym sprawia również, że w kłótni jesteśmy znacznie lepsi w znajdowaniu takich punktów, które pozwolą w złości skutecznie zranić drugą osobę. Nawet, jeśli nie mamy takiego zamiaru.

Jednak kłócenie się „korespondencyjnie" jest to dużo łatwiejsze niż w formie tradycyjnej. Zwróćcie uwagę, że tekst oferuje tylko jedną formę ekspresji. Nie ma do dyspozycji ani intonacji, ani mowy ciała, które są w przypadku rozmowy bezpośredniej, czy nawet video-konferencji potrafią przekazać wiele na temat waszych intencji i aktualnych emocji.

Tymczasem czytając treść maila, smsa czy wiadomości na którymkolwiek z internetowych komunikatorów odbiorca może się tylko domyślać, w jakim tonie wypowiedzielibyście słowa, które on lub ona właśnie czyta.

Bo trzeba pamiętać, że emocji nie da się wyłączyć, czy zostawić za drzwiami, jak czasami przekonują podręczniki do negocjacji. To nieprawda i każdy, kto ma choćby kilka lat doświadczenia w prowadzeniu firmy, z pewnością wie o czym mówię.

Wszystkie strony przynoszą do kłótni czy dyskusji swoje aktualne emocje i trzeba je wziąć pod uwagę. To zresztą nie tylko moje słowa, bo z całą mocą wypowiedział je do uczestników 2. Kongresu Pokoleń jeden z jego głównych mówców – Ian Marsh, prawnik, który w swojej 40-letniej karierze doradcy pomógł setkom przedsiębiorczych rodzin wyjść z konfliktu. Swoje doświadczenia opisał w książce („Skoro tak dobrze jest rozmawiać, to dlaczego tak trudno"), której tłumaczenia i wydania w Polsce podjęliśmy się w Fundacji Firmy Rodzinne. Mam wrażenie, że te słowa, wypowiedziane głośno, były ogromną ulgą dla obecnych na kongresie przedsiębiorców, którzy wiele razy słyszeli o oddzielaniu emocji.

Oddzielenie jest możliwe tylko na etapie analizy i przygotowania do rozmów, do czego zresztą Ian zachęca, sugerując dodatkowo, aby częścią tego procesu było odegranie rozmowy, w której zaufany przyjaciel odgrywa waszą rolę, a wy odgrywacie rolę adwersarza. To może być bardzo uświadamiające doświadczenie, kiedy przyjmie się punkt widzenia drugiej strony. Trudno jest to zrobić poza wymuszoną sytuacją, a w ten sposób – możliwe.

Wracając jednak do emocji – trzeba mieć do nich dostęp, widzieć i słyszeć drugą osobę, żeby dowiedzieć się czegoś o emocjach i w żadnym wypadku im nie zaprzeczać.
Pomyślcie, jak sami się poczuliście, słysząc ostatnio „Przecież tu nie ma się czego bać", kiedy umieraliście ze strachu, albo „Przecież nie możesz się na to złościć", kiedy wściekłość sprawiała, że nieomal para leciała wam z uszu.

Zaprzeczanie emocjom natychmiast prowadzi do reakcji defensywnej, fizycznych zmiach w ciele rozmówcy wynikającym z – dosłownie – walki o przetrwanie, w której „liczy się tylko ja".

W takiej sytuacji rozmówca przestanie słuchać, nawet w fizycznej obecności. Procesy za tym stojące Ian Marsh świetnie wyjaśnia w rozmowie z Konradem Bugierą, która była zarejestrowana na video podczas 2. Kongresu Pokoleń i teraz można ją obejrzeć na youtube'owym kanale naszej Fundacji.

Innym błędnym podejściem jest wyczekiwanie na ruch drugiej strony. Jeśli zależy wam na rozmowie, a w zasadzie na jej rezultacie, to powinniście sami wziąć odpowiedzialność za to, żeby się odbyła.

— *Nigdy do końca nie wiadomo, czy przedmiot sporu/dyskusji/kłótni ma taką samą wagę z punktu widzenia pozostałych zaangażowanych stron, jak waszej perspektywy* — radzi Agnieszka Simon-Adamczewska, jedna z mentorek w inicjatywie Early Warning Europe Network, do której należą mentorzy-wolontariusze bezpłatnie wspierający przedsiębiorców, którzy wpadli w kłopoty biznesowe. — *Proaktywność, cierpliwość, otwartość, szczególnie w sytuacji, kiedy myślimy „on/ona jest winny/a, więc niech się tłumacza" albo „ jak zepsuł/a, to niech teraz naprawia" – warto zdać sobie sprawę, że na ogół wina nie leży wyłącznie po jednej stronie i „pokrzywdzony" najczęściej również mógł/mogła podjąć działania, aby konsekwencjom tej konkretnej winy zapobiec* — zwraca uwagę mentorką.

Tak, jak radzi Agnieszka – ja też staram się wychodzić pierwsza z inicjatywą, ale czasem tej inicjatywy może być już za mało i potrzebne jest wsparcie. Z jednej strony może być tak, że druga strona przestała się odzywać: unika rozmów, nie odbiera telefonów, nie odpowiada na maile i wiadomości w komunikatorach. Z drugiej strony może być tak, że cała komunikacja sprowadza się do robienia wam na złość i do obelg. Obie sytuacje proszą się o wsparcie z zewnątrz i nie warto czekać z wezwaniem tego wsparcia.

Nie musi to być wcale zawodowy mediator. Czasem wystarczy przyjaciel rodziny, któremu zależy na relacji z obiema stronami w równym stopniu. Ktoś, kogo wy i wasi adwersarze darzycie jednakowym szacunkiem.

Zanim jednak dojdzie do momentu, kiedy brak sygnału z drugiej strony, warto zatroszczyć się o komfortowe czasowo warunki, żeby nie spieszyć się i nawzajem wysłuchać, w tym szczególnie zadać sobie z drugą stroną pytanie o to, jak czujecie się z tym problemem, bo – gwarantuję – problem będzie najczęściej leżał w tym jak postrzegane są fakty, a nie z samymi faktami.

Życzę owocnego słuchania i konstruktywnych, dobrze prowadzonych kłótni w rodzinie i poza nią. Bo po burzy zawsze wychodzi słońce.

—

(Artykuł powstał na potrzeby wydania specjalnego Dziennika Gazety Prawnej i tam po raz pierwszy został opublikowany – w wersji opracowanej i nieco skróconej przez redakcję. Tutaj publikujemy jego pierwotną, pełną wersję.)

Katarzyna Gierczak Grupińska

Prezes Fundacji Firmy Rodzinne

Zaufanie w firmach rodzinnych

Barometr zaufania Edelman, wiodącej globalnej firmy komunikacyjnej, opublikowany w 2023 roku stwierdza, że biznes jest jedną z instytucji najbardziej godnych zaufania, znacznie wyprzedzającą rządy, organizacje pozarządowe i media. Jedynym powodem, dla którego biznes, jako całość, uzyskał tak wysoką ocenę jest duży szacunek dla firm rodzinnych, których współczynnik zaufania był wyższy niż w przypadku przedsiębiorstw publicznych i prywatnych nierodzinnych.

Firma Edelman od ponad 20 lat bada wpływ zaufania na społeczeństwo, a jej Barometr Zaufania jest wiodącym autorytetem w tej kwestii.

A jak wygląda kwestia zaufania wewnątrz firm rodzinnych? Jakie jest znaczenie zaufania, zwłaszcza w kontekście trzeciego pokolenia i utrzymania zaangażowania członków rodziny?

Źródłem sukcesu firm rodzinnych jest kapitał rodzinny, specyficzna forma kapitału społecznego, którego jednym z komponentów jest zaufanie. Narzędziem dochodzenia do wysokiego poziomu zaufania w firmie rodzinnej jest komunikacja między członkami rodziny. Sprawny i drożny przepływ informacji w gronie rodzinnym pozwala wypracować i utrwalić normy, stanowiące podstawę procesów, procedur i struktur biznesu. Ważne jest również, aby członkowie rodziny mogli swobodnie wyrażać swoje opinie, obawy, koncepcje. Także ci, którzy przygotowują się do wejścia w biznes rodzinny. W Polsce są oni drugim lub, częściej już trzecim pokoleniem w biznesie rodzinnym. Jak się okazuje, w ewolucji rodziny biznesowej na ogół kluczowe jest trzecie pokolenie. Istotne jest, by pierwsze i drugie pokolenie miało tego świadomość i było otwarte na pomysłowość i zmiany, proponowane przez „młodych". Chociaż starsi członkowie rodziny mają ogromną wiedzę instytucjonalną na temat biznesu, ważne jest, aby umożliwili wprowadzenie nowych i bardziej nowoczesnych praktyk, które z pewnością zostaną zasugerowane przez następne pokolenie. Juniorów należy wręcz zachęcać do generowania nowych pomysłów, ich testowania na małą skalę, by następnie mieć możliwość ich skalowania. Poważne traktowanie spostrzeżeń, w tym także krytyki, pomysłów czy wizji rozwoju firmy są kluczowe dla budowania zaangażowania i pewności bycia na swoim miejscu. Takie podejście wpływa istotnie na budowanie wzajemnego zaufania. A Seniorzy powinni ufać, że młodzi członkowie rodziny również mają żywotny interes w trwałości przedsiębiorstwa.

Zaufanie daje nie tylko komfort psychiczny, dobrą atmosferę, ale także gwarantuje dobre przejście przez konflikt czy kryzys w relacjach. Umożliwia wyartykułowanie i usłyszenie wzajemnych potrzeb. Wpływa na dostrzeganie dobrych intencji, stojących za zachowaniem drugiej strony.

Do budowania zaufania i zaangażowania nie tylko trzeciego pokolenia, ale wszystkich członków rodziny konieczna jest sprawna i skuteczna komunikacja. Należy ustanowić kanały komunikacji tak, aby członkowie rodziny wiedzieli do kogo mają się zwrócić z konkretnym tematem. Pamiętać należy także, by określić formułę omawiania poszczególnych inicjatyw. Pozwoli to na uniknięcie powierzchownego traktowania pomysłów, ich niepełnej analizy, wyłączenia niektórych członków rodziny z dyskusji.

Wszyscy członkowie rodziny, powyżej pewnego wieku, powinni regularnie otrzymywać aktualne informacje na temat statusu przedsiębiorstwa, nawet wtedy, gdy nie mają jeszcze dostępu do tych informacji w ramach swojej konkretnej roli w firmie. Dostęp do wiedzy o tym, jaka jest aktualna sytuacja w firmie, pełni funkcję angażującą.

Ostatecznie wejście każdego nowego pokolenia do przedsiębiorstwa rodzinnego oferuje ogromne możliwości, nawet przy towarzyszących mu wyzwaniach. Każdy nowy członek wnosi ze sobą świeże spojrzenie i nowy poziom energii. Ma tę zaletę, że dorastał w biznesie, więc zna kontekst i może od razu zacząć działać. W przeciwieństwie do nowych pracowników, którzy nie są częścią rodziny, ich motywacją jest zachowanie i rozwój dziedzictwa rodzinnego. Dlatego tak istotne jest uważne i otwarte wdrożenie i motywowanie Juniorów. Ten proces jest kluczem do trwałego sukcesu każdego przedsiębiorstwa rodzinnego.

Małgorzata Animucka

Dyrektor biura FFR

Sztuczna inteligencja **w świecie Firm Rodzinnych**

Na przełomie ostatnich kilku miesięcy, słyszymy coraz to gorętsze newsy dotyczące rozwoju rozwiązań wykorzystujących AI (Artificial Intelligence), czyli sztuczną inteligencję. Paleta narzędzi stosujących tego typu technologie rośnie z dnia na dzień, a stale udoskonalane programy coraz lepiej odpowiadają na potrzeby użytkowników w tym również firm. Tworzenie grafik, treści marketingowych, artykułów, obsługa klienta, kreacja stron internetowych, korekta tekstów, procesy wdrożenia nowych pracowników, analiza danych to tylko niektóre z obszarów, w których sztuczna inteligencja może wspomóc pracę przedsiębiorstwa.

Za rosnąca popularnością AI idą w parze ogromne obawy pracowników, którzy kierowani lękiem przed utrata pracy, sceptycznie podchodzą do tego zagadnienia. Czy AI jest zagrożeniem dla współczesnego rynku pracy i pozbawi wiele osób źródła utrzymania? A może pójście za innowacją jest szansą na zwiększenie wydajności i rozwój? Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na te pytania. Według szacunków Parlamentu Europejskiego „14% miejsc pracy w krajach OECD można w wysokim stopniu zautomatyzować, a kolejne 32% może stanąć w obliczu poważnych zmian”[1]. Z drugiej strony należy zwrócić uwagę na fakt, że poza zastąpieniem niektórych miejsc pracy, rozwój AI sprawia, że powstaje wiele nowych profesji i miejsc pracy związanych z rozwojem tego typu technologii.

Prof. Aleksandra Przegalińska[2] zwraca uwagę na to, że najbardziej efektywnym rozwiązaniem nie jest zastąpienie ludzi sztuczną inteligencją, a nauczenie pracowników jak ją wykorzystywać. Sama sztuczna inteligencja nie wykona pracy za ludzi, albo wykona ją na poziomie, który nie będzie do końca satysfakcjonujący. Nawet w przypadku kreatywnych narzędzi AI, które generują gotowe obrazy lub teksty, ważnym aspektem będzie praca człowieka. To jakie komunikaty kieruje użytkownik i jak dostarcza on sztucznej inteligencji informacji, np. o komunikacji wizualnej firmy, w największej mierze wypływa na końcowo stworzone przez nią treści. W przypadku wielu profesji, narzędzia AI mogą pomóc pracownikom w usprawnieniu różnych procesów i zwiększeniu ich efektywności np. poprzez zminimalizowanie czasu, przeznaczanego na rutynowe czynności, które mogłyby zostać wykonane przez sztuczną inteligencję. Zaoszczędzone w ten sposób godziny dają ludziom przestrzeń na działania bardziej kreatywne, edukację lub odpoczynek. Wprowadzenie narzędzi wykorzystujących AI, dla wielu firm jest szansą na tworzenie innowacji, usprawnianie i poprawę komfortu pracy ludzi w organizacji.

Jak zatem zacząć pracę z AI, do czego wykorzystać narzędzia ze sztuczną inteligencją i jakie możliwości dają one firmom rodzinnym? Odpowiedzi na te pytania udzieliła gościnnie firma Willisch należąca do grona Firm Rodzinnych z drzewkiem.

1 Parlament Europejski, https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20200918STO87404/sztuczna-inteligencja-szanse-i-zagrozenia (dostęp:08.10.2023).

2 Niebezpieczne jest delegowanie AI wszystkich zadań: prof. Aleksandra Przegalińska - didaskalia#20, https://youtu.be/DmEx49-Pc0Y?si=O0CPLN2zv_5O1D-pE (dostęp: 08.10.2023).

Firma Willisch od 1983 roku zajmuje się produkcją tradycyjnych lodów. Firma podkreśla rodzinny charakter swojego przedsiębiorstwa między innymi poprzez prezentowanie zdjęcia zespołu na wszystkich opakowaniach lodów, czy używanie naszego znaku towarowego drzewko Firma Rodzinna. Przedsiębiorstwo słynie z nieszablonowych rozwiązań jak np. dostawa lodów w paczce pod same drzwi klientów, oryginalne smaki i rodzaje oferowanych produktów, jak chociażby lody dla psów lub smak uzyskany przy współpracy ze sztuczną inteligencją. Firma stworzyła nowy smak lodów, grafiki do opakowań oraz treści na media społecznościowe dotyczące premiery nowego produktu z pomocą AI. Zadaliśmy im kilka pytań dotyczących samego procesu oraz korzystania ze sztucznej inteligencji w firmie rodzinnej do wykreowania lodów Popcornium Karmelotron.

Jak narodził się pomysł, żeby wykorzystać AI do stworzenia nowego smaku lodów?

Zainteresowanie sztuczną inteligencją znacząco wzrosło w tym roku, dlatego chcieliśmy załapać się na fali tego tematu i pokazać, że umiemy łączyć tradycję i rzemiosło z nowoczesnymi technologiami.

Jak przebiegał proces tworzenia nowego smaku przy współpracy ze sztuczną inteligencją?

Zaczęliśmy od wyboru smaku lodów, które miały powstać. Wgraliśmy do Chatu GPT - narzędzia firmy OpenAI - listę smaków, które już produkowaliśmy, aby nie powielać działań. Następnie poprosiliśmy sztuczną inteligencję o zaproponowanie sprzedażowego smaku, którego jeszcze brak w naszej ofercie. I tak padła propozycja na lody o smaku solonego popcornu z karmelem. Wyjątkowe lody, wymagały wyjątkowej otoczki. Tutaj AI zaproponowało nam „ogranie" tej akcji w futurystyczno-kosmicznym klimacie i tak lody postanowiliśmy nazwać Popcornium Karmelotron (nazwa również została wymyślona przez Chat GPT), z kolei inne narzędzie - Midjourney, na podstawie opisów koncepcji akcji, wygenerowało nam wspaniałe grafiki, które trafiły finalnie na kubki lodów do marketów.

Czy uważacie, że technologie wykorzystujące AI są szansą dla firm rodzinnych? Jakiej rady moglibyście udzielić firmie rodzinnej chcącej korzystać ze sztucznej inteligencji?

Jak najbardziej. Sztuczna inteligencja niejako wyrównuje szanse i przybliża mniejszym, rodzinnym firmom rzeczy, które dotąd były zarezerwowane dla największych przedsiębiorstw i korporacji. Radzimy przede wszystkim się nie bać i eksperymentować. W obecnej fazie wiele narzędzi AI jest jeszcze niedoskonałych, dlatego trzeba samemu nauczyć się np. odpowiednio formułować polecenia. Może być to trochę czasochłonne, ale warto się potrudzić.

Jakie były największe wyzwania lub obawy związane z wprowadzeniem technologii AI w firmie rodzinnej z tradycjami?

Na początku mieliśmy obawy o to, czy dostępne narzędzia, opierające się na sztucznej Inteligencji, podołają temu, co chcieliśmy osiągnąć. Gdy to jednak już się udało, obawialiśmy się o przyjęcie tej akcji przez klientów. Jednak okazało się, że jak zwykle byli oni żywo zainteresowani prezentowanymi przez nas nowościami.

Jakie możliwości daje wykorzystanie AI w projektach marketingowych i tworzeniu nowych produktów?

Narzędzia AI mają w sobie niewyobrażalnie ogromne zasoby wiedzy, z której aż grzech nie skorzystać. To tak, jakby zatrudnić do firmy marketingowca, który zna się na każdej możliwej branży i z łatwością stworzy nam artykuł, czy chociażby koncepcję akcji. Wykorzystanie AI, to także szansa na przełamanie schematów i odkrycie nowych horyzontów i kierunków dla swojej marki.

Z jednej strony akcentujecie fakt, że jesteście rodzinnym przedsiębiorstwem, a z drugiej strony Wasza marka wprowadza dużo innowacyjnych rozwiązań jak np. wspomniane lody powstałe przy współpracy z AI, czy lody dla psów. Jak udaje Wam się łączyć te dwa aspekty, które mocno wybrzmiewają w Waszej marce?

Te dwa pozornie różne aspekty dają w efekcie bardzo ciekawe wyniki. Jako Willisch, łączymy w sobie tradycyjność z nowoczesnością. Pokazujemy, że ciężko zamknąć nas w jakimś schemacie i to jest ogromna wartość, którą cenią sobie nasi kontrahenci. Właśnie dzięki takim działaniom jesteśmy w stanie dostarczać unikatowe produkty na rynek.

Julia Szulczyk

Social media FFR, Rada FFR

Przygotujmy się **na ESG**

Coraz częściej możemy usłyszeć o ESG, ale co tak naprawdę kryje się pod tym skrótem? Co dostrzeżemy pod tymi trzema literami, jeżeli spojrzymy z perspektywy małego i średniego przedsiębiorcy?

Skrót **ESG** wywodzi się od angielskich słów **environmental, social i governance**, a odnosi się do koncepcji, iż przedsiębiorstwa nie powinny rozpatrywać swojej sytuacji jedynie w oparciu o czynniki finansowe, ale także o te, które mówią o zrównoważonym rozwoju tj. środowisko, odpowiedzialność społeczną oraz ład korporacyjny. W ślad za tą koncepcją idzie dyrektywa unijna nakładająca na firmy obowiązek raportowania kwestii niefinansowych tak samo jak raportowane są obecnie kwestie finansowe.

Temat jest o tyle ważny, że jego założenia wywodzą się z panującej obecnie na świecie sytuacji i tego, że praktycznie w każdej dziedzinie życia i funkcjonowania mamy do czynienia z jakiegoś rodzaju kryzysem. Wymieńmy choćby kilka najszerzej dyskutowanych: klimatyczny, energetyczny, migracyjny czy humanitarny. Ideą wdrożenia strategii raportowania **ESG** przez firmy jest doprowadzenie do sytuacji, gdzie każdy podmiot ma świadomość swojego wpływu na trzy wyżej wymienione obszary oraz wywiązuje się w sposób sumienny

z obowiązku raportowania kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem. Myślę, że stwierdzenie zrównoważony rozwój jest tu kluczowe i w odniesieniu do niego powinno się analizować tę, skądinąd sporą rewolucję w raportowaniu, jaka czeka w najbliższych latach europejskie firmy. Analizując ESG nie można pominąć lepiej znanej idei **CSR (Corporate Social Responsibility)**, która od wielu lat funkcjonuje w świadomości mniejszego i większego biznesu. Różnica polega jednak na tym, że pomimo zbieżnych założeń to **CSR** był bardziej dobrowolny niż obligatoryjny dla firm i odnosił się do społecznej odpowiedzialności biznesu, a jego komunikowanie czy raportowanie nie było obowiązkowe. Duże firmy w trosce o swój wizerunek tworzyły polityki **CSR** i podejmowały działania z tego zakresu. **ESG** idzie o krok dalej, gdyż nakłada na firmy obowiązek raportowania tego typu działań tak, jak raportują one podstawowe wskaźniki finansowe. Można zatem powiedzieć, iż **ESG** w odróżnieniu od **CSR** kładzie nacisk na aspekt uwzględnienia kwestii zrównoważonego rozwoju jako elementu zarządczego w przedsiębiorstwie.[1]

W ślad za ostatnim głosowaniem Parlamentu Europejskiego, który przeważającą liczbą głosów przyjął **Dyrektywę o Raportowaniu w Zakresie Zrównoważonego Rozwoju** (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive), ponad 50 000 firm z całej Europy będzie musiało znacząco zmienić swoje podejście do raportowania i świadomego zarządzania kwestiami **ESG**. Harmonogram wdrożenia zaleceń w/w dyrektywy jest bezlitosny i zakłada, że w 2027 roku raporty za poprzedni rok obrotowy (tj. 2026) złożą małe i średnie przedsiębiorstwa giełdowe, czyli te, które przekraczają dwa z trzech kryteriów: wartość sumy bilansowej powyżej 4 mln euro, przychody netto powyżej 8 mln, średnia roczna liczba zatrudnionych powyżej 50 osób.

1 Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance – ScienceDirect

Patrząc na te kryteria można by pomyśleć, że *po pierwsze – mamy czas, a po drugie, że być może raportowanie nas nie obejmie, gdyż jesteśmy za mali i nie przekraczamy liczbowych kryteriów.* Niestety, ale jest jeden ważny czynnik, który może niejako rykoszetem dotknąć niemal wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach łańcuchów dostaw. Już teraz wiadomo, że duże firmy będą przekładać na swoich dostawców częściowe lub całościowe raportowanie dotyczące ich fragmentu produktu lub usługi, co może okazać się bardzo trudne i bardzo nagłe dla wielu firm. Co więcej – niedostosowanie się do wymogów może skutkować wypadnięciem z takiego łańcucha i koniecznością zreformowania biznesu by przetrwać.

Brzmi groźnie, ale ja jestem optymistką – wierzę, że to co jest ryzykiem może okazać się szansą dla tych, którzy ją dostrzegą. Firmy rodzinne od zawsze były społecznie odpowiedzialne. Dbały o środowisko oraz angażowały się we wspieranie lokalnej społeczności, dlatego też mają kapitał startowy w postaci zrozumienia, że idea zrównoważonego rozwoju (podwaliny pod dyrektywę o ESG) jest potrzebna. Nie walcząc z systemem, a akceptując to, co jest nieuniknione, mogą zaangażować swoje zasoby i energię w dostosowywanie swojej organizacji pod konkretne metody raportowania. Dodatkową przewagą, jaką mają jest budowanie biznesu w oparciu o wartości oraz relacje. Myślę, że duże firmy, kooperujące z małymi i średnimi firmami rodzinnymi, będą wspierać je w procesie oraz zaangażują swoje zasoby, by ową współpracę podtrzymać.

Ewelina Kosińska

Mentorka Early Waring Europe

ESG – przykry obowiązek czy szansa na pozytywny wizerunek spółki?

Mimo tego, że w ostatnich tygodniach media ekonomiczne i biznesowe poświęcają wiele uwagi zagadnieniu ESG, czyli raportom niefinansowym, nie należy sądzić, że to chwilowy trend czy nowinka, która szybko zacznie tracić na znaczeniu. Jest wręcz odwrotnie. Obecna intensyfikacja publicznej debaty jest konsekwencją działań instytucji Unii Europejskiej, które od lat stopniowo zapowiadają i wprowadzają regulacje obejmujące coraz większą grupę firm. Warto spojrzeć więc o kilka kroków w przód, ponieważ aktualne obowiązki w tym zakresie to prawdopodobnie skromny początek sporej zmiany w zakresie danych, jakie firmy – niezależnie od wielkości – będą musiały zgłaszać urzędom lub wręcz udostępniać publicznie.

Na agendzie od dekady

Raportowanie niefinansowe, jak bywa również nazywane raportowanie ESG (od pierwszych liter angielskich słów: *environmental*, *social*, *governance*, oznaczających odpowiednio uwarunkowania: środowiskowe, społeczne i w zakresie ładu korporacyjnego), pojawiło się w dokumentach Unii Europejskiej co najmniej 10 lat temu. Wprost mówi o nim już dyrektywa 2013/34/UE w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, ale uważny obserwator wychwyci nawiązania już w europejskim „Akcie o jednolitym rynku" z 2011 roku.

Ostatnie lata przyniosły spore przyspieszenie w tej materii. Po 2014 roku, kiedy pojawiła się – obowiązująca zresztą do dziś – dyrektywa NFRD, powstały trzy kolejne dokumenty nakładające kolejne obowiązki: SFDR, CSRD oraz ESRS.

Jakie to obowiązki? Ogólnie rzecz biorąc, chodzi o to, by firmy były transparentne w swoich działaniach i pokazywały wpływ, jaki ich działalność ma na środowisko naturalne, społeczeństwo oraz jak realizują „samoograniczenie" w postaci zasad ładu korporacyjnego.

Nie tylko najwięksi

Niebezpieczne może być przeświadczenie, że raportowanie finansowe to temat, który dotyczy tylko największych podmiotów. Rzeczywiście tak jest w tym momencie, ale czy tak pozostanie już na zawsze?. Na podstawie przytoczonych przeze mnie wyżej przepisów europejskich, obowiązek mają teraz:

a. wg NFRD – jednostki zainteresowania publicznego (1348 podmiotów w Polsce, wylistowanych w dokumencie publikowanym przez Ministerstwo Finansów i Urząd Komisji Nadzoru Finansowego; m.in. banki i inne instytucje kredytujące, fundusze emerytalne, domy maklerskie oraz spółki publiczne),
b. wg SFDR – uczestnicy rynku finansowego – czyli w uproszczeniu podmioty profesjonalnie zajmujące się inwestycjami kapitałowymi, np. fundusze inwestycyjne;
c. wg CSRD – duże firmy (teraz zatrudniające powyżej 500 osób, ale już w przyszłym roku prób obniży się do 250), niepodlegające do tej pory NFRD.

Czy oznacza, że firmy z sektora MŚP nie muszą się tym przejmować? Tak – póki co, nie muszą, ale powinny. Na razie znamy harmonogram rozszerzenia obowiązków wynikających z dyrektywy CSRD, która zakłada, że w kolejnym roku po wszystkich dużych firmach, dołączą do nich wszystkie notowane na giełdzie MŚP, czyli firmy zatrudniające od 10 do 249 pracowników. Jaki będzie następny krok rozszerzenia? Możemy się tylko domyślać, natomiast dotychczasowy rozwój zdarzeń sugeruje jednak, że na pewno na tym instytucje europejskie nie poprzestaną.

Odpowiadasz za cały łańcuch dostaw

Podpowiedzią co do dalszego kierunku zmian w zakresie raportowania zrównoważonego rozwoju może być następna projektowa dyrektywa – opisywana skrótem CSDD (corporate sustainability due diligence), czyli dyrektywa w sprawie należytej staranności w zrównoważonym rozwoju firm. W zapowiedziach mowa o poszanowaniu praw człowieka i środowiska naturalnego w całym łańcuchu dostaw, co obejmuje również te jego elementy, które znajdują się poza Unią Europejską. Na ten moment mowa jest o firmach zatrudniających ponad 500 osób (lub mających przychody ze sprzedaży na poziomie 150 mln EUR), co daje 9400 firm w UE i 2600 spoza niej, ale prowadzących tu działalność. Do tego dochodzą – i na to należy zwrócić szczególną uwagę – podmioty mające ponad 250 zatrudnionych (lub sprzedaż na poziomie 40 mln EUR) z sektorów dużego wpływu, m.in. tekstylny, wydobywczy, rolniczy (3400 firm w UE i 1400 spoza UE).

Najciekawsze jest jednak to, że z dokumentów zapowiadających dyrektywę wynika, że MŚP mogą być dotknięte regulacjami pośrednio. To najprawdopodobniej oznacza, że jeśli będą chciały być dostawcami dla większych, zobowiązanych do raportowania ESG podmiotów, będą musiały dołożyć swoją cegiełkę do ich raportu, na tym odcinku, za który odpowiadają w łańcuchu dostaw.

Czy duzi zatroszczą się o mniejszych?

Można więc zastanowić, jaką postawę wobec swoich dostawców przyjmą zobowiązani do raportowania. Czy zatroszczą się o swoich mniejszych dostawców i wesprą ich w dostosowaniu do nowych reguł gry? Czy raczej wybiorą dostawców, którzy sami wcześniej zadbają o wdrożenie odpowiednich procesów związanych ze zbieraniem danych z obszaru ESG, a także o ich umiejętne komunikowanie.

Jak zawsze – pewnie podejścia będą różne. Przezorni właściciele MŚP, a w tym gronie jest wiele firm rodzinnych, powinni wziąć sprawy w swoje ręce i powoli mierzyć się z tym tematem. Być może nawet jest to szansa dla wielu mniejszych graczy, którzy proaktywnym działaniem w zakresie ESG zwrócą uwagę potencjalnych kontrahentów wśród większych graczy.

Intuicja podpowiada, że firmy rodzinne, które są szczególnie zaangażowane we wspieranie lokalnych społeczności, a także kultywujące dobre relacje wśród pracowników w miejscu pracy i poza nim, powinny mieć na starcie łatwiej. Być może część zadań związanych z ESG, szczególnie w obszarach S i G mają już zrobione, ale zupełnie tego nie komunikują, bo – jak przyznają często w rozmowie właściciele – robili to z potrzeby serca, a nie dla poklasku.
Już na tym etapie warto się zastanowić, jak można by udokumentować takie działania i jak, w sposób przystępny dla wszystkich interesariuszy, zacząć je komunikować.

Jak zacząć robić ESG?

Ci z przedsiębiorców, którzy nie mają pomysłu, jak zabrać się za zbieranie danych, mogą skorzystać z profesjonalnych firm doradczych. Należy przy tym pamiętać, że najlepiej wybrać dostawcę usługi odpowiadającego skalą przedsiębiorstwu, które przymierza się do komunikowania ESG. Nie wszyscy muszą od razu korzystać z usług dużych korporacji audytorsko-doradczych. Adekwatnie do skali biznesu, można wybrać partnera z grona firm, które zajmują się PR i komunikacją, część agencji reklamowych realizujących kompleksową obsługę, czyli komunikację 360, także wspiera swoich klientów w takim obszarze. Można sprawdzić pod tym kątem także ofertę mniejszych, niezależnych kancelarii prawniczych.
Warto też podpatrzeć, jak do tej pory robili to najwięksi, biorąc poprawkę na to, o ile większa jest skala działań firmy, na której chcesz się wzorować.

Warto zrobić rozeznanie, jakie działy w firmie mogłyby odpowiadać za zbieranie odpowiednich danych. Najbardziej właściwym adresem jest oczywiście dział controllingu, ale mniejsze podmioty na ogół ich nie mają. HR, BHP, księgowość – to miejsca, które warto pod tym kątem odwiedzić. Mając przykładowy raport przed sobą, wspólnie z pracownikami tych działów warto sprawdzić, czy dane użyte we wzorcowym dokumencie dałoby się zebrać w twojej firmie.

I najlepiej będzie to zrobić jeszcze teraz, na własnych zasadach, mając jeszcze komfort bezpiecznej porażki („jak się nie uda, to trudno; nic się nie stało"), który zniknie w momencie, kiedy pojawi się już obowiązek wynikający z przepisów. A warto przy tym pamiętać, że zebrane z tych obszarów dane nie muszą iść do szuflady, jeśli nie ma prawnego obowiązku ich publikowania. Już teraz można zacząć tworzyć wpisy na firmowym blogu w kategorii ESG, przedstawiać je branżowym redakcjom i obserwować, jak reaguje rynek – co pozwoli dużo lepiej przygotować się do realnych obowiązków, kiedy już zostaną ogłoszone.

dr Konrad Bugiera

Członek Rady Programowej FFR
Właściciel kancelarii doradczej
KBDK Konrad Bugiera Doradztwo Komunikacyjne

Fold print

Opakowania i etykiety, jakich potrzebujesz!

FOLD SP. Z O.O. / 25 644 18 00 / 505 196 190
KONTAKT@FOLD.PL / WWW.FOLD.PL

FIRMA RODZINNA

Odpowiedzialność przedsiębiorców za przestępstwa środowiskowe

Od jakiegoś czasu można zaobserwować wzmożone kontrole przedsiębiorców przeprowadzane przez różne organy, które kończą się nie tylko nakładaniem kar administracyjnych, ale także składaniem zawiadomień o przestępstwie. W ramach tych kontroli bardzo istotne są kwestie związane z ochroną środowiska. W przypadku stwierdzenia naruszeń oprócz odpowiedzialności osoby fizycznej, surowe konsekwencje może ponieść także podmiot zbiorowy. Co przy tym istotne, wiele przestępstw środowiskowych może zostać popełnionych w związku z działalnością pozornie niezwiązaną ze środowiskiem.

Powodowanie zniszczeń w przyrodzie a działalność produkcyjna

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na art. 181 kodeksu karnego (dalej: k.k.), przewidujący karalność spowodowania zniszczeń w świecie roślinnym lub zwierzęcym. Typ podstawowy z § 1 dotyczy spowodowania zniszczeń w znacznych rozmiarach, za co grozi kara pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8, przy czym nie jest istotne czy teren działania sprawcy był objęty jakąkolwiek ochroną. Nieco łagodniejszą odpowiedzialność w postaci zagrożenia karą pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5 ustawodawca przewidział w sytuacji spowodowania istotnej szkody poprzez niszczenie lub uszkadzanie roślin, zwierząt, grzybów lub ich siedlisk, a także siedlisk przyrodniczych – wbrew przepisom obowiązującym na terenie objętym ochroną, bądź niezależnie od miejsca czynu niszczy lub uszkadza gatunki objęte ochroną. Co przy tym istotne, karalne jest nawet działanie nieumyślne, a zatem przypadki kiedy sprawca nie miał zamiaru wywołania takiej szkody, choć przewidywał taką możliwość albo powinien był ją przewidzieć.

Jak więc widać zakres zastosowania tego przepisu jest szeroki. Przedsiębiorca prowadzący np. działalność produkcyjną musi zważać, by w związku z nią nie dochodziło do niszczenia przyrody. Jeśli bowiem nawet po fakcie okaże się, że na terenie przedsiębiorstwa występowały jakiekolwiek gatunki chronione, które ucierpiały w wyniku procesów produkcyjnych, przedsiębiorca może mieć poważny problem. Z kolei spowodowanie zniszczeń w znacznych rozmiarach będzie rodziło konsekwencje, niezależnie od objęcia danego terenu, czy gatunków ochroną – w tym przypadku bowiem istotna jest skala zniszczeń.

Co więcej, karalne są także łagodniejsze przypadki. Zgodnie z art. 187 k.k. kto niszczy, poważnie uszkadza lub istotnie zmniejsza wartość przyrodniczą prawnie chronionego terenu lub obiektu, powodując istotną szkodę, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.

Z kolei na podstawie art. 182 k.k. karalne jest także spowodowanie skażenia wody, powietrza lub powierzchni ziemi substancją albo promieniowaniem jonizującym, choć zakres zastosowania tego przepisu jest w oczywisty sposób znacznie węższy. Podobnie karalne jest również nieodpowiednie postępowanie z materiałem promieniotwórczym.

„Przestępstwa odpadowe" dotyczą nie tylko branży odpadowej

Szeroki zakres odpowiedzialności przewiduje art. 183 k.k. dotyczący nieodpowiedniego postępowania z odpadami. Choć większość drobnych naruszeń z tego zakresu stanowi jedynie wykroczenia z ustawy o odpadach, to poważniejsze czyny traktowane są jako przestępstwa. Karze pozbawienia wolności od roku do lat 10 podlega składowanie, usuwanie, przetwarzanie, zbieranie, unieszkodliwianie, transportowanie odpadów lub substancji albo dokonywanie odzysku odpadów lub substancji wbrew przepisom, w takich warunkach lub w taki sposób, że może to zagrozić życiu lub zdrowiu człowieka lub spowodować obniżenie jakości wody, powietrza lub powierzchni ziemi lub zniszczenie w świecie roślinnym lub zwierzęcym. W większości przypadków będzie to więc dotyczyło podmiotów z branży odpadowej, a także przedsiębiorców prowadzących działalność produkcyjną, jeżeli w procesie produkcyjnym wytwarzane są odpady. Ponadto dalsze paragrafy art. 183 k.k. rozszerzają znacznie ten zakres.

Identyczna kara przewidziana jest bowiem za przywożenie z zagranicy substancji zagrażających środowisku, a nawet za samo przywożenie odpadów z zagranicy lub wywożenie odpadów za granicę wbrew przepisom, niezależnie od tego, czy zagrażają one środowisku. To może powodować problemy dla przedsiębiorców z branży transportowej, ale nie tylko. Zdarzają się bowiem przypadki, kiedy w wyniku kontroli organy kwestionują przeznaczenie transportowanych przedmiotów i uznają np. używane sprzęty, części samochodowe, czy ubrania nie za wartościowe i nadające się do dalszego wykorzystania produkty, zgodnie z zamierzeniem sprowadzającego je przedsiębiorcy, ale za odpady.

Surowsza odpowiedzialność w postaci zagrożenia karą pozbawienia wolności od 2 do 12 lat przewidziana jest za nieprawidłowe postępowanie z odpadami niebezpiecznymi, w tym ich przywożenie z zagranicy lub wywożenie za granicę bez wymaganego zgłoszenia lub zezwolenia albo wbrew jego warunkom, a także ich porzucanie w miejscu nieprzeznaczonym do ich składowania lub magazynowania. W związku z tym szczególną ostrożność powinni zachowywać przedsiębiorcy zajmujący się działalnością produkcyjną, w wyniku której powstają odpady uważane za niebezpieczne.

Działalność gospodarcza i budowlana zagrażająca środowisku

Zgodnie z art. 188 k.k. kto, na terenie objętym ochroną ze względów przyrodniczych lub krajobrazowych albo w otulinie takiego terenu, wbrew przepisom, wznosi nowy lub powiększa istniejący obiekt budowlany albo prowadzi działalność gospodarczą zagrażającą środowisku, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.

Jak więc widać, przepis ten obejmuje swoim zakresem każdą działalność gospodarczą, jednak szczególną uwagę poświęca się tu działalności budowlanej. Co jednak istotne, dotyczy on tylko wznoszenia lub powiększania obiektów budowlanych na terenach objętych ochroną oraz w ich otulinie. Jednakże przedsiębiorcy z branży budowlanej powinni także mieć na względzie omówiony już art. 181 k.k. penalizujący powodowanie zniszczeń w przyrodzie.

Organ kontrolny może zawiadomić Prokuraturę

Wszyscy przedsiębiorcy bywają kontrolowani przez różne organy, jednak coraz częściej kontrole dotyczą kwestii środowiskowych. W ostatnim czasie dostrzegalna jest coraz większa aktywność inspektoratów ochrony środowiska, w szczególności w zakresie kontrolowania branży odpadowej, ale nie tylko – każda bowiem działalność gospodarcza powinna być prowadzona w sposób niezagrażający środowisku. Jak już zostało wspomniane, także kontrola przeprowadzona przez inspekcję transportu drogowego może prowadzić np. do zakwestionowania przeznaczenia transportowanego ładunku i uznania ich za odpady. Również nadzór budowlany może podejmować działania w odniesieniu do kwestii, czy prace budowlane są prowadzone z uwzględnieniem ochrony środowiska.

Poza nałożeniem kar administracyjnych, czy mandatów za wykroczenia, organy kontrolne w przypadku stwierdzenia, że doszło do popełnienia przestępstwa, nie tylko mogą zawiadomić o tym prokuraturę, ale wręcz mają taki prawny obowiązek wynikający z art. 304 § 2 kodeksu postępowania karnego. Warto przy tym wspomnieć, że organy ścigania o wiele poważniej podchodzą do zawiadomień składanych przez państwowe instytucje kontrolne, niż przez np. konkurentów na rynku.

Po złożeniu zawiadomienia o przestępstwie wszczynane jest postępowanie przygotowawcze, które dzieli się na dwa etapy – w sprawie określonego czynu, kiedy nie ma jeszcze ustalonej osoby bądź osób odpowiedzialnych oraz przeciwko osobie, kiedy zebrany materiał dowodowy pozwala już na przedstawienie zarzutów konkretnemu sprawcy bądź sprawcom. Jeżeli zebrane dowody potwierdzają popełnienie przestępstwa, prokuratura kieruje do sądu akt oskarżeniu – przeciwko sprawcom, czyli osobom fizycznym.

Odpowie przede wszystkim właściciel przedsiębiorstwa

Co istotne, do odpowiedzialności karnej za przestępstwa środowiskowe może zostać pociągnięta zarówno osoba zarządzająca przedsiębiorstwem, jak i szeregowy pracownik. Odpowiedzialności tej nie wyłączają takie okoliczności jak niewiedza, czy wykonywanie poleceń służbowych, ani też brak świadomości nieprzestrzegania procedur przez pracowników.

Właściciel przedsiębiorca, tudzież osoba nim zarządzają poniosą odpowiedzialność nie tylko wtedy kiedy np. w celu obniżenia kosztów celowo wprowadzą w przedsiębiorstwie procedury niezgodne z przepisami, ale także wtedy kiedy nie dopilnują przestrzegania przez pracowników obowiązujących na zakładzie zasad.

Oczywiście wszystkie tego typu okoliczności nie pozostają bez znaczenia, jako że sąd powinien brać je pod uwagę decydując o wymiarze kary. Wpływ na wymiar kary ma także zachowanie się sprawcy już po popełnieniu przestępstwa, a zatem np. podejmowanie działań naprawczych, starania o minimalizację negatywnych skutków dla środowiska, czy współpraca z organami ścigania.

Poza karą pozbawienia wolności za przestępstwa środowiskowe grozi także nawiązka, czyli obowiązek zapłaty określonej kwoty na rzecz wskazanego podmiotu. Zważywszy na fakt, że sądy często orzekają warunkowe zawieszenie wykonania kary pozbawienia wolności, nierzadko orzeczenie nawiązki może się okazać bardziej dotkliwe niż wymierzona kara. W przypadku umyślnych przestępstw przeciwko środowisku sąd jest zobligowany do orzeczenia nawiązki na rzecz Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Nawiązka może zostać orzeczona w wymiarze od 10.000 do aż 10 milionów złotych.

Sąd może także orzec środek karny w postaci zakazu prowadzenia działalności gospodarczej na podstawie art. 41 § 2 k.k. Zakaz ten może obowiązywać w okresie od roku do nawet 15 lat od uprawomocnienia się wyroku.

Za przestępstwa środowiskowe odpowie też podmiot zbiorowy

Od wielu lat odpowiedzialność podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pozostaje w zasadzie teoretyczna. Obowiązująca ustawa konstruuje podstawy odpowiedzialności w sposób znacząco utrudniający organom skuteczne i sprawne działanie. Latem zeszłego roku rozpoczęto co prawda prace nad nowelizacją tej ustawy, jednakże stanęły one w miejscu i nic nie zostało uchwalone. Wydawać by się w związku z tym mogło, że przedsiębiorcy mogą odetchnąć. Nic bardziej mylnego. Przede wszystkim, w większości spraw, odpowiedzialność karną i tak poniesie osoba fizyczna, przy czym najczęściej będzie to osoba zarządzająca przedsiębiorstwem. Ponadto ustawodawca znowelizował już dwa przepisy, zmieniając zasady i zakres odpowiedzialności podmiotów zbiorowych, właśnie w odniesieniu do przestępstw środowiskowych.

Przede wszystkim w przypadku przestępstw przeciwko środowisku pociągnięcie podmiotu zbiorowego do odpowiedzialności nie jest już uzależnione od uprzedniego skazania osoby fizycznej, co znacznie ułatwia i przyspiesza całą procedurę. Co więcej, jeżeli z jakiegoś powodu nie można ustalić konkretnej osoby fizycznej odpowiedzialnej za zdarzenie, bądź ustalony sprawca nie może ponosić odpowiedzialności, nie stoi to na przeszkodzie, by ukarać podmiot zbiorowy.

Zaostrzono także zagrożenie karą pieniężną w przypadku przestępstw środowiskowych, podnosząc dolny wymiar z 1.000 do 10.000 zł. Maksymalny wymiar kary pieniężnej nadal wynosi 5 milionów złotych. Ponadto sąd może orzec wobec podmiotu zbiorowego dodatkowe środki o charakterze karnym, m.in. zakaz promocji lub reklamy, zakaz korzystania z dotacji, subwencji lub innych form wsparcia finansowego środkami publicznymi, czy zakaz ubiegania się o zamówienia publiczne, co może poważnie utrudnić funkcjonowanie.

Minimalizacja ryzyka

Jak więc widać, prowadzenie działalności gospodarczej w wielu branżach może wiązać się z odpowiedzialnością za przestępstwa środowiskowe, która może dosięgnąć także bezpośrednio podmiot zbiorowy. Dlatego tak ważna jest świadomość obowiązujących przepisów, a także podejmowanie działań mających na celu zabezpieczenie się przed odpowiedzialnością.

Przede wszystkim warto wprowadzić w przedsiębiorstwie procedury przeciwdziałające nieprawidłowościom i minimalizujące ryzyko wystąpienia negatywnych skutków dla środowiska. Nie wystarczy jednak samo wprowadzenie np. regulaminu – aby móc obronić się przed zarzutem jaki mógłby chcieć postawić prokurator, trzeba także egzekwować od pracowników i podwykonawców przestrzeganie tych zasad.

W razie wątpliwości zawsze warto też w bieżącej działalności korzystać z pomocy specjalistów, np. w opracowaniu procedur, regulaminów, czy ustaleniu charakteru odpadów. W razie wypadku świadczyć to będzie przede wszystkim o staranności w działaniu, co w niektórych przypadkach może pozwolić na uniknięcie zarzutów karnych w ogóle, a w innych na złagodzenie odpowiedzialności.

Marta Hermanowicz

Starszy Prawnik, Menedżer Działu Prawa Karnego w Filipiak Babicz Legal sp.k.

FILIPIAKBABICZ.
EXPERT HOUSE

PremiumBeds
81-861 SOPOT al. Niepodległości 940
03-286 WARSZAWA ul. Malborska 41
02-844 WARSZAWA ul. Puławsa 523
60-104 POZNAŃ ul. Głogowska 265a

HANDCRAFTED FOR A LIFETIME OF THE FINEST SLEEP

MADE IN ENGLAND VISPRING.COM

VISPRING

Luxury Beds - London 1901

POMÓŻ NAM DALEJ ROZWIJAĆ IDEĘ FIRM RODZINNYCH

WESPRZYJ NAS NA PATRONITE

Drodzy Przyjaciele,

żadna idea, nawet najpiękniejsza, nie istnieje sama dla siebie. Wszystko co się rozwija potrzebuje sił na wzrost, a gdy maleńkie na początku ideowe nasionko znajdzie odpowiedni grunt ma szansę na zapuszczenie korzeni i na przyszłość. W Fundacji pielęgnujemy naszą ideę firm rodzinnych już od 11 lat, wspierając przedsiębiorców w ekstremalnie trudnych warunkach. Jesteśmy ogromnie wdzięczni, że nasi Mecenasi i Partnerzy widzą w nas tą pasję i wspierają nieustannie nasze istnienie i rozwój. Dzisiaj chcielibyśmy zaprosić również Was, naszych Przyjaciół i Sympatyków, do wsparcia i współdziałania. Jeśli to, co robimy jest Wam bliskie i chcielibyście pomóc nam dalej się rozwijać, zachęcamy Was do wsparcia nas poprzez portal Patronite. Patronite to platforma, która łączy Autorów, czyli np. takie organizacje jak nasza, z osobami, które chcą wesprzeć ich pasję nie tylko dobrym słowem, ale i finansowo. Patroni wpłacają regularne, comiesięczne kwoty na konto Autorów, a Ci mogą je wykorzystać na potrzeby swojej działalności. Autorzy zyskują możliwość rozwoju, a Patroni – dostęp do wyjątkowych nagród, a także bezcenną świadomość realnego wspierania pasji innych!

Mamy dla Was krótkie przypomnienie tego, czym na co dzień się zajmujemy i jakie działania możecie wspierać. Więcej przeczytacie oczywiście na naszej stronie oraz na naszym profilu na Patronite.

- **Stworzyliśmy i rozwijamy markę Drzewko Firma Rodzinna, która pomaga firmom wyróżnić się na rynku i zyskać przewagę nad konkurencją;**
- **Oferujemy bezpłatne wsparcie mentorów dla firm w kryzysie, korzystając z wiedzy, którą zdobyliśmy w międzynarodowym projekcie Early Warning Europe;**
- **Udostępniamy bezpłatnie profesjonalne narzędzia dla firm, które chcą się rozwijać i zbudować odporność na sytuacje kryzysowe;**
- **Tworzymy bezpieczną przestrzeń dla firm rodzinnych, które mogą spotykać się we własnym gronie i uczyć się od siebie nawzajem;**
- **Zdobywamy wiedzę ze świata i implementujemy ją w Polsce, żeby nasze firmy rodzinne mogły z niej skorzystać;**
- **Wsłuchujemy się w Wasze potrzeby, tak by nasze działania wspierały rozwój Waszych firm.**

Dziękujemy osobom, które już zostały naszymi Patronami.

FIRMA RODZINNA

Nasz profil znajdziesz pod linkiem: **Patronite.pl/www.ffr.pl**

LEGO – opowieść o rodzinie, która stworzyła najsłynniejszą zabawkę na świecie

Długie, jesienne wieczory to doskonały czas, by nadrobić zaległości książkowe. Jeżeli nie wiecie od czego zacząć, przychodzimy z pomocą. Mamy dla Was propozycję książki, która z całą pewnością zainteresuje każdego, kto choć raz zetknął się z najsłynniejszymi na świecie klockami – LEGO. „Historia LEGO. Opowieść o rodzinie, która stworzyła najsłynniejszą zabawkę na świecie", to nie tylko ciekawie opowiedziana historia rozwoju wielkiej globalnej firmy, ale przede wszystkim, opowieść o kilku pokoleniach rodziny, która prawie od stulecia dba o to, by zarówno dzieci jak i dorośli nie zapominali o zabawie.

Historia firmy LEGO zaczęła się jesienią 1915 roku w duńskim miasteczku Billund, gdy młody rzemieślnik Ole Kirk Christiansen kupił tam mały biały dom z przylegającą do niego stolarnią. W swoim warsztacie produkował m.in. drabiny oraz drewniane wyposażenie domów i kościołów. Początkowo pracował sam, z czasem zaczął zatrudniać ludzi. Jako mistrz uchodził za miłego, ale wymagającego. Pierwszy poważny kryzys przyszedł w 1932 r. Ole Kirk musiał nie tylko zmierzyć się z konsekwencjami wielkiego kryzysu gospodarczego, ale przede wszystkim z rodzinnym dramatem – spłonął jego warsztat, a ukochana żona Kirstine, matka czworga dzieci, zmarła.

To właśnie wtedy Ole Kirk Christiansen zaczął produkować zabawki. By nie myśleć o własnych problemach, oddał się pracy i wystrugał słynną dziś drewnianą kaczkę, która rozpoczęła pierwszy, „drewniany" rozdział historii Lego.

W swojej książce Jens Andersen opisuje bardzo ciekawą i mało znaną historię, w której główną rolę odegrała niejaka Sofie Jørgensen. Okazuje się, że gdyby nie ona, firmy LEGO mogłoby dziś nie być.

W 1933 roku Sofie Jørgensen odwiedzała przyjaciółkę w mieście Haslev, by porozmawiać o swojej przyszłości po tym, jak nie udało jej się zrealizować marzenia o otwarciu własnego sklepu. Przeglądając lokalną gazetę, w dziale ogłoszeń natrafiła na ofertę pracy Olego Kirka Christiansena. Jego treść brzmiała: „Zatrudnię na korzystnych warunkach dziewczynę głębokiej wiary, oszczędną, która potrafi przygotowywać posiłki i podejmie się prowadzenia domowego gospodarstwa od 1 listopada. Życzliwa atmosfera. Mam dwóch synów w wieku 12 i 7 lat, więc preferowana jest osoba, która otoczy ich miłością, pomoże w ich wychowaniu oraz stworzy im dom. Rekomendacje z poprzednich miejsc pracy oraz żądania płacowe należy przesłać do O. Kirk Christiansen, Stolarnia Maszynowa w Billund, i pod tym adresem można uzyskać bardziej szczegółową informacje".

Sofie odpowiada na anons i nie tylko dostaje pracę, ale również poznaje swojego przyszłego męża.

Jak opisuje Andersen, 1000 koron, które Sofie wniosła do małżeństwa (co w przeliczeniu na dzisiejszą wartość odpowiada 37 tys. koron i około 23 tys. zł), uratowało Olego Kirka od kolejnego ogłoszenia upadłości.

Bardzo ciekawa jest również historia nazwy firmy, którą w książce przedstawia Andersen. Początkowo firma nazywała się „Fabryka Wyrobów Drewnianych i Zabawek". W 1935 r. Ole Kirk Christiansen, za radą adwokata, zdecydował się na zmianę nazwy. Po powrocie z targów branżowych zwołał zebranie ze swoimi ośmioma pracownikami i ogłosił konkurs na nazwę, oferując jako nagrodę dwie butelki wina jabłkowego. Wybrano wtedy dwie najlepsze propozycje – LEGIO i LEGO. Pierwsza nawiązywała do „legionów zabawek", odnosząc się do planów ich masowej produkcji. Druga była skrótem od duńskich słów „Leg godt", oznaczających „baw się dobrze". Po latach okazało się także, że po łacinie „lego" oznacza „składam". Przypadek? Nie sądzę.

Więcej szczegółów dotyczących historii firmy nie będziemy zdradzali. Znajdziecie je na kartach książki Jensa Andersena. Zachęcamy do przeczytania i zapewniamy, że losy rodziny Christiansenów umilą Wam niejeden jesienny wieczór.

Tego o LEGO pewnie nie wiedzieliście czyli kilka ciekawostek o najsłynniejszych klockach na świecie

- Dwa podstawowe klocki LEGO 2×4 można połączyć na 24 różne sposoby. Przy trzech klockach ilość kombinacji wzrasta do 1060, a przy sześciu to 915103765 możliwości.
- Podobno co sekundę sprzedaje się na świecie 7 zestawów LEGO.
- W 2012 r. Grupę LEGO wpisano do Księgi Rekordów Guinnessa jako największego producenta opon (do zabawek) na świecie. W rekordowym 2010 r. firma wyprodukowała ich ponad 381 mln, obecnie jest to ok. 300 mln opon rocznie. To prawie 100 mln więcej niż drugi na liście największych oponiarskich firm – Michelin.
- W 2015 r. wprowadzono na rynek pierwsze kapcie chroniące stopy przed skutkami nadepnięcia na klocek; ukazały się w limitowanej edycji (1500 sztuk).
- Firma zakończyła program tworzenia nowej, ekologicznej wersji swoich plastikowych klocków. Okazało się, że produkcja klocków z przetworzonych butelek po napojach zamiast wykorzystania plastiku na bazie ropy naftowej, doprowadziłoby do wyższej emisji dwutlenku węgla.

Małgorzata Szady

Redaktor naczelny biuletynu

Neuroróżnorodność szansą dla biznesu

Przez lata słyszałam od przedstawicieli działów HR, że ich kluczową aktywnością powinno być dbanie o budowanie i wzmacnianie motywacji oraz rozwój pracowników. Wciąż jednak nie każdy właściciel firmy zdaje sobie sprawę z tego, jak istotny wpływ na rozwój całego biznesu ma realizacja tych zadań. Procesowe podejście, uważność i otwartość HR'owców pozwalają na dostrzeżenie oraz „zagospodarowanie" potencjału także neuroróżnorodności pracowników. A to, z kolei, wyzwala energię, dzięki której tacy pracownicy są bardziej kreatywni, wydajni, lojalni oraz … szczęśliwi.

Neuroróżnorodność to ogólny termin używany, aby opisać różnice w sposobie działania ludzkich mózgów. Dostrzeżenie pozytywnych aspektów neuroróżnorodności pracowników, posiadających często unikatowe umiejętności, pozwala na ich skutecznie wykorzystywane. Kiedy dostrzeże się i dopasuje umiejętności osoby neuroróżnorodnej do wymagań stanowiskowych, okazuje się, że zazwyczaj jest ona znacznie lepsza w tym, co robi od osoby neurotypowej. Dzieje się tak dlatego, że jej mózg pracuje na znacznie bardziej złożonych poziomach, niedostępnych dla innych.

Powierzenie pracownikowi zadań, zgodnie z preferencjami jego układu nerwowego, ale także zainteresowaniem wpływa na efektywność, kreatywność oraz ponadprzeciętne zaangażowanie takiej osoby. I tak w przypadku osób autystycznych ich silna motywacja wewnętrzna (słabiej na nich działa lub w ogóle nie działa motywacja zewnętrzna, np. pochwała szefa) sprawia, że są one w stanie poświęcić się wykonywaniu zadania przez wiele godzin, niemal bez przerw.

Anne Kirstine Riemann, duńska matka i bizneswoman, na podstawie osobistych doświadczeń (zdiagnozowana osoba neuroróżnorodna oraz matka trzech synów, u których zdiagnozowano autyzm i ADHD), twierdzi, że „Nie ma nikogo bardziej lojalnego i pracowitego niż neuroróżnorodna osoba, dzięki której czujesz się bezpiecznie w miejscu pracy."[1] – Anne Kirstine podjęła świadomą decyzjęo sprzedaży swojej firmy rodzinnej, aby skupić się na potrzebach swoich dzieci i propagowaniu idei wspierania odmiennych umiejętności w miejscu pracy. Twierdzi, „że świat jako całość staje się coraz bardziej świadomy różnych zdolności jako zasobu, a nie niepełnosprawności."[2]

Odpowiednie warunki pracy, pomoc w integracji w miejscu pracy oraz akceptacja przez właścicieli firm bardziej alternatywnego sposobu myślenia pozwalają osobom neuroróżnorodnym na odnalezienie się w kulturze organizacyjnej firmy oraz wniesienie dodatkowych wartości. Coraz częściej firmy rodzinne i szerszy świat biznesu wprowadzają polityki równych szans, aby uwzględnić neuroróżnorodnych pracowników. W tym kontekście różnorodnego zatrudnienia istotna jest także rekrutacja. Powinna ona być wieloetapowa, by jak najlepiej rozpoznać predyspozycje kandydata i mieć pewność, że poradzi sobie on sobie na stanowisku. Odpowiednie procedury zatrudnienia i wdrażania do pracy mogą pomóc pracownikom poczuć się częścią zespołu i wykorzystać pełnię swojego potencjału.

Każda osoba neuroatypowa jest inna. W zależności od rodzaju zdiagnozowanego profilu, osobowości i własnej historii, posiada indywidualny zakres potrzeb i, wynikających z nich, typów zachowania. Mogą one inaczej odbierać bodźce płynące z zewnątrz (światło, dźwięki, zapachy). „Nietypowe" zachowanie (np. bezwiedne ruchy ciała, trudności z koncentracją, impulsywność), a także niezrozumienie niuansów, metafor, sygnałów niewerbalnych mogą świadczyć o neuroróżnorodności. Osobom takim, w koncentracji i budowaniu poczucia bezpiecznie w otoczeniu, pomagają często odmienne warunki. Dlatego tak ważne jest rozpoznanie specyficznych ich uwarunkowań.
Idee równościowe, dochodzące coraz częściej do głosu lub przynajmniej słyszalne, a także sposób myślenia następnego pokolenia, które w coraz większym stopniu akceptuje różnorodność wszelkiego rodzaju, pozwala na optymizm w kwestii postrzegania neuroróżnorodności. Jest jeszcze jednak dużo do zrobienia.

Małgorzata Animucka

Dyrektor biura FFR

1 GLEN FERRIS „Anne Kirstine Riemann: Przyjęcie i zrozumienie neuroróżnorodności w biznesie.", Business Family Magazine, 11 października 2023 r.

2 tamże

Sukcesorze, Sukcesorko!

Klub Sukcesyjny

ZAPRASZA CIĘ DO INSPIRUJĄCEJ PODRÓŻY

Zostań częścią społeczności, która dzieli się swoimi doświadczeniami, pomysłami oraz daje wsparcie!

Dołącz już teraz pisząc do Eweliny Kosińskiej
na adres: ewelina@ffr.pl

Ruszamy już wkrótce!

FUNDACJA
FIRMY RODZINNE

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 1100 firm aktywnie komunikujących swoją rodzinność i budujących sieć wzajemnych relacji.
  www.drzewko.org
- Realizuje projekt Early Warning Europe Mentor Academy, którego celem jest stworzenie uniwersalnego szkolenia dla mentorów wspierających firmy w kryzysie, które będzie oparte na najlepszych europejskich standardach.
  www.ffr.pl/ewema
- Pomaga właścicielom firm w kryzysie oferując bezpłatne wsparcie ponad 120 mentorów.
  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.
- Organizuje nieoczywiste wydarzenie dla przedsiębiorców, których myślenie wykracza poza granicę jednego pokolenia i kraju. To Międzynarodowy Kongres Pokoleń.
  www.kongrespokolen.pl
- Publikuje raporty dotyczące sytuacji firm rodzinnych oraz ich postrzegania przez konsumentów, m.in: Polacy o firmach rodzinnych oraz Kompetencje Przyszłości.
  www.ffr.pl/kategoria/badania

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.

FUNDACJA FIRMY RODZINNE

EARLY WARNING EUROPE

EARLY WARNING EUROPE ResCEWE

EARLY WARNING EUROPE Mentor Academy

www.ffr.pl