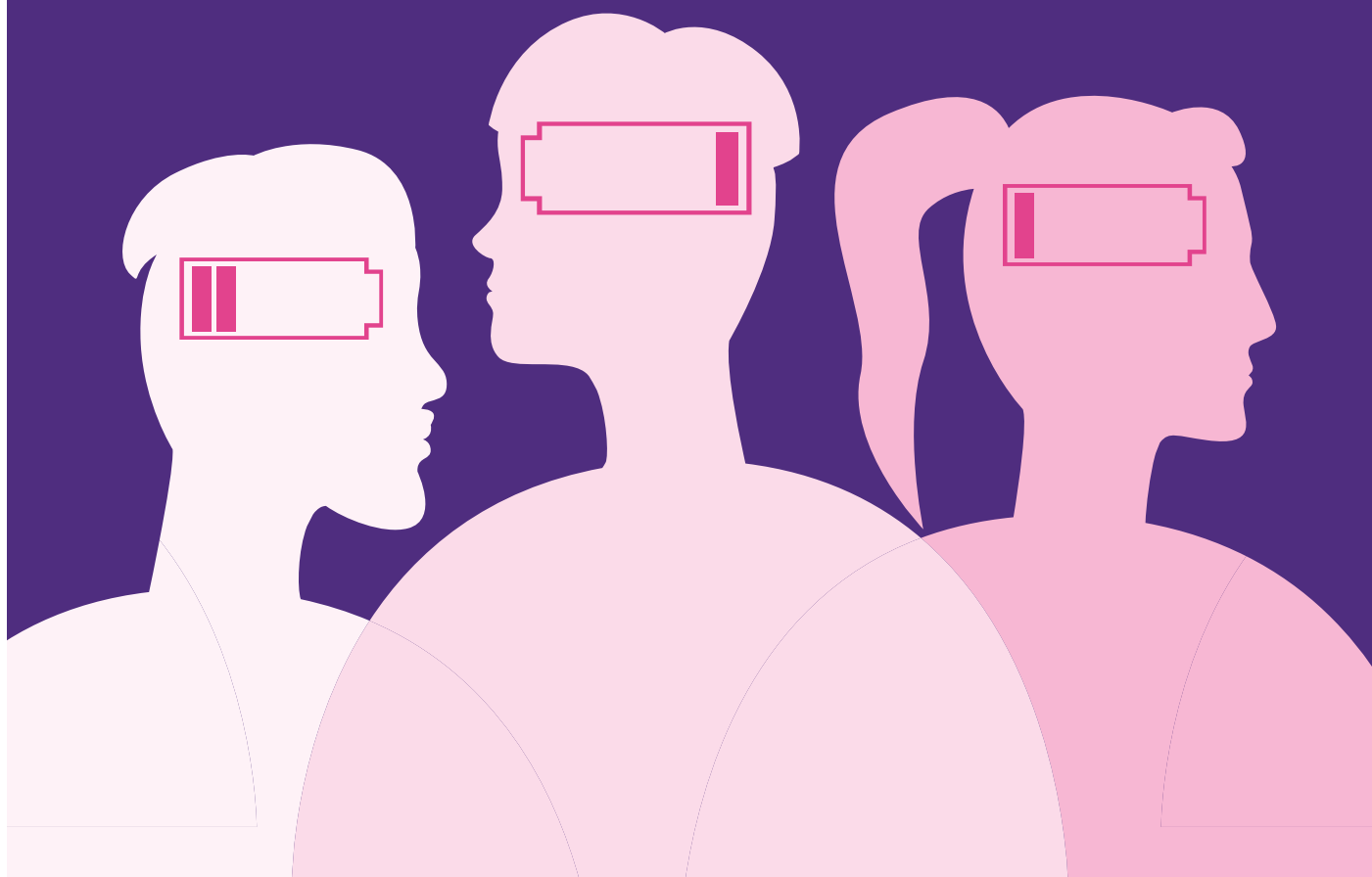


KIEDY W FIRMIE RODZINNEJ KOŃCZY SIĘ PALIWO...



- 4_** Sześć sprawdzonych sposobów zapewnienia ciągłości w dostawie paliwa do Twojej organizacji
| Paweł Czabak
- 7_** Kiedy w firmie rodzinnej kończy się paliwo...
| dr Katarzyna Sobańska-Helman
- 10_** Wypalenie w pracy przedsiębiorcy
| Maciej Sasin
- 14_** Pozytywna asertywność w rodzinie i biznesie
| Olga Drzewiecka-Panak, Małgorzata Rekosz-Piekarska
- 16_** Oblicza kryzysu w przedsiębiorstwie rodzinnym
| Dr Maria Adamska
- 20_** TEKST SPONSOROWANY
Usługi BNP Paribas Wealth Management dla firm rodzinnych
| Wojciech Fedoruk
- 21_** 16. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2023
- 27_** U-RODZINY w obiektywie młodych

relacje

Wydawca:

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
Al. Jerozolimskie 154
02-326 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl

**Redaktor naczelna:**

Maria Adamska

Zastępca redaktor naczelnej

Jarosław Błaszczak

Skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:

RECEVENT
www.recevent.pl

Okładka:

Vikky Mir/Adobe Stock

Fotografie ilustracyjne:

Adobe Stock



U-RODZINY 2023

Kopiowanie, przedruk,
rozpowszechnianie całości
lub fragmentów czasopisma
bez zgody redakcji zabronione.

**EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY
BEZPŁATNIE**

Redakcja zastrzega sobie prawo
do skracania artykułów
bez naruszania zasadniczych
myśli autora oraz możliwość
dokonywania niezbędnych
poprawek i dopisywania
śródtytułów.



Maria Adamska

Redaktorka Naczelna,
maria.adamska@firmyrodzinne.pl
www.firmyrodzinne.pl



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Być może to ta jesienna szaruga przyczyniła się do wyboru dosyć smutnego tematu przewodniego: **KIEDY W FIRMIE RODZINNEJ KOŃCZY SIĘ PALIWO...** Jak się to objawia? Kiedy to następuje? Jakie są tego przyczyny? Co wtedy należy robić?

Rozważania zawarte w zamieszczonych w niniejszym numerze artykułach dotyczą „braku paliwa” tak osób, jak i organizacji. Paweł Czabak opisuje „Sześć sprawdzonych sposobów zapewnienia ciągłości w dostawie paliwa do Twojej organizacji”, opierając się na przypadku utknięcia firmy w martwym punkcie i zastosowanych działaniach skierowanych na wyjście z tej sytuacji. Ale temat przewodni zainspirował też innych autorów do poruszenia kwestii wypalenia zawodowego przedsiębiorcy. Nikt nie zaprzeczy, że wypalenie zawodowe jest stanem niebezpiecznym – jak pisze Maciej Sasin: *przy okazji wypalenia zawodowego cierpią również nasze relacje ze znajomymi, z rodziną oraz współpracownikami. W gruncie rzeczy artykuły, które nadesłali nasi wierni i również nowi Autorzy, choć traktują o trudnych problemach, zawierają elementy optymizmu. Autorzy nie poprzestali na opisie stanów wypalenia zawodowego, które dotyczą wielu przedsiębiorców, ale pokazali też źródła problemów, ich skalę i opisy sposobów radzenia sobie z brakiem tego wewnętrznego „paliwa”, przykłady z życia wzięte, przemyślenia oparte na własnym doświadczeniu. Oczywiście jest, że przedsiębiorcy doświadczają momentów, kiedy brakuje im impulsu*

do dalszego rozwoju swojej firmy. To naturalne, ale ważne jest, jak reagujemy na te chwile zwątpienia – pisze Katarzyna Sobańska-Helman.

Ciekawe spojrzenie na „wypalenie” zaprezentowały Autorki Małgorzata Rekosz-Piekarska i Olga Drzewiecka-Panak. Zwróciły uwagę na budowanie relacji w rodzinie i biznesie, tak aby pomagały one w prowadzeniu działalności. Ja z kolei w swoim artykule analizowałam różne przypadki kryzysów, w których rodzinny charakter firmy miał znaczenie.

W drugiej części numeru znajdziemy dużą dawkę informacji o 16. Zjeździe Firm Rodzinnych U-RODZINY 2023. Impreza odbyła się w Krakowie, w dniach 16-18 listopada, pod hasłem przewodnim **WYNALAZCZOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ**. W trakcie U-RODZIN zostały ogłoszone wyniki pierwszego konkursu zorganizowanego przez IFR pod nazwą „SKRZYDŁA INNOWACJI”. Mnóstwo wydarzeń, wielu fantastycznych prelegentów i znakomitych gości – wszystko zostało opisane w tekście podsumowującym to wydarzenie.

I jeszcze – „wisienka na torcie” – U-RODZINY 2023 w obiektywie młodych. Dużo i dobrze się działo, z czego powstała fantastyczna relacja, pełna kolorów, zdjęć i wspaniałych cytatów z wypowiedzi dzieci, uczestników warsztatów. Z opisu, przygotowanego przez Martynę Sokołowską, wyłania się obraz wydarzenia radosnego, pełnego humoru, zabaw, ale i poważnej dyskusji z dorosłymi przedsiębiorcami czy rozważań o przyszłości. Bardzo polecam!

Życzę wszystkim Czytelnikom inspiracji z lektury 54. numeru Magazynu Firm Rodzinnych **RELACJE**. ●



Sześć sprawdzonych sposobów zapewnienia ciągłości w dostawie paliwa do Twojej organizacji

Kiedy myślimy o firmach rodzinnych, często wyobrażamy sobie atmosferę ciepła, bliskości i ciągłego wsparcia. Jednak, tak jak w każdym innym przedsiębiorstwie, może przyjść moment, kiedy paliwo, które napędza firmę rodzinną, zaczyna się kończyć. To właśnie w takich chwilach trzeba wziąć sprawy w swoje ręce, znaleźć nowe źródła inspiracji i odkryć, jak przywrócić ducha przedsiębiorczości.

Nie jest to prosty ani łatwy moment dla lidera. Po raz kolejny trzeba ruszyć tym wielkim kołem zamachowym. W tym artykule pokażę różne aspekty, które warto rozważyć w takiej sytuacji, by znowu zapał nie tylko płonął, ale też buchał ogniem.



Paweł Czabak

CEO LC Elektronik – producenta klawiatur foliowych, membranowych, silikonowych, Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Marfan Polska

Pozwólcie, że na początek podzielę się z Wami zabawną anegdotą z firmy „KontrolMistrz”. To firma specjalizująca się w produkcji zaawansowanych systemów kontroli dostępu. Właściciel, pan Robert, prowadził ją z pasją i zaangażowaniem przez wiele lat. Jednak pewnego dnia, gdy przeglądał wyniki finansowe, zdał sobie sprawę, że firma utknęła w martwym punkcie. Pracownicy zaczęli wyrażać niezadowolenie, a klienci narzekali na brak innowacji. Był to moment, w którym paliwo, które napędzało „KontrolMistrza”, zaczęło się wypalać. Jak pan Robert odzyskał zapał? To opowiem Wam w dalszej części artykułu.



Poszukiwanie inspiracji w innych branżach

Przyjrzyjmy się najpierw temu, jak szukać inspiracji w innych branżach. Często tkwimy w swoim mikrokosmosie, nie zauważając, że świat jest pełen pomysłów i rozwiązań, które mogą być przystosowane do naszej firmy. W przypadku „KontrolMistrza”, pan Robert postanowił wyjść poza branżę zabezpieczeń i zainteresować się nowinkami związanymi z technologią i urządzeniami mobilnymi. Okazało się, że wiele innowacyjnych rozwiązań może być wykorzystanych do rozwoju systemów kontroli dostępu.

Warto spotykać się i wymieniać doświadczenia nie tylko w swojej branży, ale również na pierwszy rzut oka z obszarami nie powiązanymi z naszymi. Pamiętam, jak dla mnie bardzo inspirującym i ciekawym było spotkanie z branżą spożywczą i poznanie ich problemów. Okazuje się, że wbrew pozorom produkcja paneli sterowniczych, klawiatur membranowych ma wiele wspólnego z fabryką gum do żucia! Mogę zaryzykować twierdzenie, że w każdej firmie produkcyjnej są podobne, prawie takie same problemy.

Wracając do pana Roberta. W trakcie swoich badań trafił na artykuł o nowatorskim systemie sterowania oświetleniem w hotelach. Pomysł polegał na wykorzystaniu biometrii w celu dostosowania oświetlenia do preferencji gości. Ten pomysł zainspirował go do stworzenia nowego rozwiązania w ramach systemów kontroli dostępu. Opracowali system, który wykorzystywał rozpoznawanie twarzy, by dostosować warunki oświetleniowe w pomieszczeniach firmowych. To zabawny przykład, jak inspiracja z zupełnie innej branży może ożywić rodzinny biznes.

Rozważenie wsparcia mentora dla kadry zarządzającej

Następnym krokiem jest zastanowienie się nad wsparciem mentora. Niezależnie od tego, jak wiele lat doświadczenia ma się w prowadzeniu firmy rodzinnej, zawsze jest coś nowego do nauczenia się. Dlatego warto rozważyć współpracę z osobą, która osiągnęła sukces w branży. W przypadku „KontrolMistrza”, pan Robert nawiązał kontakt z doświadczonym specjalistą w dziedzinie nowoczesnych technologii zabezpieczeń. Dzięki temu wsparciu firma zyskała nową energię i rozwinęła swoje rozwiązania.

Zaletą takiego wsparcia jest korzystanie z doświadczenia, „bazy wiedzy” osoby, która już „z niejednego pieca chleb jadła”. W firmach rodzinnych często taką rolę pełni seniorzy. Taki układ ma jednak jedną zasadniczą wadę. Korzystając z doświadczenia rodziców, którzy zakładali firmę nie mamy świeżego spojrzenia, a dodatkowo mamy silny związek emocjonalny z organizacją. Sam korzystam ze wsparcia mentora i dlatego serdecznie polecam takie rozwiązanie. To, co jest trudne w takim rozwiązaniu, to znalezienie odpowiedniej osoby, ale być może wystarczą rozmowy z innym przedsiębiorcą.

Warsztaty strategiczne i konsultacje z zespołem

Kiedy już znaleźliście inspirację i skorzystaliście ze wsparcia mentora, przyszedł czas na bardziej konkretne działania. Warsztaty strategiczne i konsultacje z zespołem to doskonały sposób na opracowanie nowych kierunków rozwoju firmy. Nie bójcie się wyjść poza tradycyjne schematy i zastanówcie się, jakie zmiany są konieczne, by dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych.

Bazując na moim doświadczeniu polecam wybór jednej z wielu metodologii opracowywania strategii. Rozmowa po prostu o strategii to może być za mało. Jest wiele szkół, sposobów jak wypracować wizję, misję i kierunki rozwoju naszej organizacji. Są to m. in. Hoshin kanri (lean), metoda scenariuszy, koło strategii itp. Kluczowym elementem jest, aby strategia została spisana. To również jeden z najtrudniejszych etapów jej budowy. Nie tak łatwo ubrać w słowa to, co mamy w głowie.

Na koniec koniecznie skonsultujcie swój pomysł w swoich zespołach, aby zweryfikować, czy wasz nowy pomysł ma sens i czy nie jest oderwany od rzeczywistości. Ostatnim elementem jest podłączenie ludzi pod strategię firmy, ale to już zupełnie inny temat.

Korzystanie ze szkoleń otwartych z wizytami referencyjnymi w innych firmach

Szkolenia i wizyty referencyjne to kolejny skok naprzód w rozwoju firmy rodzinnej. Przykłady innowacji i skutecznych praktyk z innych firm mogą dostarczyć inspiracji



Przykłady innowacji i skutecznych praktyk z innych firm mogą dostarczyć inspiracji i pomysłów na unikatowe rozwiązania.

i pomysłów na unikatowe rozwiązania. „KontrolMistrz” wziął udział w jednej z wizyt referencyjnych w wiodącej firmie produkującej obudowy do elektroniki. To doświadczenie pomogło zrozumieć, jak wykorzystać najnowsze technologie do poprawy swoich produktów.

Kilka miesięcy temu sam wziąłem udział w podobnym spotkaniu, w firmie Delia. Jest to wiodący producent kosmetyków na polskim rynku. Możliwość porozmawiania z wieloma kluczowymi pracownikami, zobaczenie firmy „od środka” pomogło mi ułożyć niektóre strategiczne elementy w naszej firmie. Czy produkcja nanokremów pod marką klienta tak bardzo różni się od produkcji elektronicznych paneli sterowniczych? Okazuje się, że jest wiele elementów wspólnych. Dzięki temu, że pracujemy w różnych branżach, o wiele łatwiej jest o otwartość, szczerość z obu stron. Gdybyśmy byli konkurencyjnymi firmami, na pewno byłibyśmy bardziej ostrożni.

Warto czytać nowe książki, nie tylko te biznesowe

Książki to skarbnica wiedzy i inspiracji. Nie ograniczajcie się jedynie do literatury biznesowej. Czytanie różnorodnych książek może poszerzyć horyzonty i dostarczyć nowych perspektyw. Warto czytać książki popularnonaukowe, biografie, a nawet literaturę piękną. Nie zapominajcie o tym, że każda lektura może dostarczyć pomysłów i inspiracji, które można zastosować w swojej firmie rodzinnej.

Dla mnie szczególnie inspirujące są biografie, a w zwłaszcza te opisujące losy zdobywców i podróżników. Czyż liderzy i przedsiębiorcy nie są właśnie takimi ludźmi? Na pewno polecam biografię Rolda Amundsena, jak i jego dzienniki z bieguną południowego. Warto też zainteresować się wyprawą Sir Ernesta Shackletona, który po zatonięciu swojego statku u wybrzeży Antarktydy postanowił

przemierzyć niemałą jej część, aby uratować swoją załogę. Jego wytrwałość i dążenie do celu przyniosło niezwykłe rezultaty. Wszyscy z jego załogi przetrwali i dopłynęli szczęśliwie do domu. Wszystko niczym z amerykańskiego filmu.

Modlitwa, skupienie i wyciszenie pozwalające na stanięcie z boku i spojrzenie na organizację z lotu ptaka

Na koniec warto przypomnieć o znaczeniu wewnętrznego rozwoju. Modlitwa, medytacja czy po prostu skupienie i wyciszenie, pozwalają na zatrzymanie się na chwilę i spojrzenie na firmę z innej perspektywy. To moment refleksji, który pozwala zrozumieć, czego firma i jej pracownicy naprawdę potrzebują. To także czas na stanięcie z boku, oderwanie się od codziennych zadań i analizowanie sytuacji z lotu ptaka.

Dla mnie takim momentem są rekolekcje w ciszy, gdzie na 3-5 dni zupełnie odcinam się od świata, wyłączam telefon, nie słucham radia, nie oglądam telewizji. To czas wyciszenia, spokoju, natchnienia. Nie jest to proste, bo na początku jest gonitwa myśli, co jeszcze trzeba zrobić, ale po kilkunastu godzinach zaczynam łapać równowagę i zaczynam korzystać z tego czasu pełnymi garściami. Jeżeli jeszcze nigdy nie doświadczyłeś podobnego czasu off-line to serdecznie polecam, nawet krótki weekend pozwoli Tobie złapać oddech, a może i nawet równowagę.

Podsumowanie

Firma rodzinna może być źródłem nie tylko dochodów, ale także satysfakcji z prowadzenia biznesu. Jednak, jak w każdej firmie, może nadejść moment, kiedy paliwo się kończy. Poszukiwanie inspiracji w innych branżach, wsparcie mentora, warsztaty strategiczne, szkolenia otwarte, czytanie różnego rodzaju książek i praktyki wewnętrznego rozwoju to narzędzia, które pomagają przywrócić zapał i odnaleźć nowe źródła energii w firmie rodzinnej. Praca nad rozwojem firmy to również praca nad sobą i zespołem, co przyczynia się do trwałego sukcesu i kontynuacji rodzinnego dziedzictwa w biznesie. Pan Robert i jego „KontrolMistrz” to doskonały przykład, jak można ożywić firmę rodzinną i sprawić, by płonęła jak nigdy dotąd. ●



Kiedy w firmie rodzinnej kończy się paliwo...



Sztuka przechodzenia przedsiębiorstwa rodzinnego przez kryzysy i zmiany

Firma rodzinna jest jak serce przedsiębiorstwa – bije w niej nie tylko kapitał, ale także historia, tradycje i pasja. Jednak, jak w przypadku każdego serca zdarza się, że paliwo, które napędza to serce, zaczyna się wyczerpywać. Okresy zmęczenia i braku motywacji to naturalna część życia przedsiębiorcy.

Źródłem zniechęcenia może być, poza doświadczeniem biznesowego maratonu, przeświadczenie, że budowane i rozwijane przez lata przedsiębiorstwo doszło „do ścian”, czyli biznes napotkał istotną barierę wzrostu. Kontynuowanie dotychczasowej strategii jest nieskuteczne, a model biznesowy nieefektywny bądź niewystarczająco efektywny.

Wypalenie zawodowe i zniechęcenie

Przedsiębiorcy są narażeni na ogromne presje i obciążenia związane z prowadzeniem firmy. Wielu z nich poświęca długie godziny pracy, pozostawiając niewiele czasu na życie prywatne i relacje rodzinne. To może prowadzić do wypalenia zawodowego, w wyniku którego pasja i zaangażowanie słabną. Dla właścicieli firm rodzinnych



dr Katarzyna Sobańska-Helman

Doradca strategiczny, certyfikowany interim manager z doświadczeniem w projektach strategicznych, budowie wzrostu, skalowania i restrukturyzacji spółek. Wysokiej klasy menedżer, strateg i praktyk biznesowy. Doktor ekonomii (SGH), magister prawa (UW).

dotychczasowym wyzwaniem jest przejście między rolami – rodzinną i zawodową.

Oczywistością jest, że przedsiębiorcy doświadczają momentów, kiedy brakuje im impulsu do dalszego rozwoju swojej firmy. To naturalne, ale ważne jest, jak reagujemy na te chwile wątplenia. Warto podjąć konkretne kroki, aby odzyskać motywację, zainspirować się na nowo i wypracować koncepcję portfela projektów, które usuną bądź istotnie zmniejszą bariery rozwoju, które napotkała firma.



Przede wszystkim warto spojrzeć na cele, które przyświecają naszej firmie. Czy wciąż nas inspirują? Jeśli nie, to może warto je ponownie zdefiniować i nadać nowy kierunek. Niekiedy potrzebujemy świeżego spojrzenia, dlatego zatrudnienie doradcy biznesowego, *interim managera* lub mentora może przynieść nowe perspektywy i pomysły.

Przemyślenie strategii

Przemyślenie strategii firmy to dobry krok. Czy nasza obecna droga nadal jest słuszna? Czy nie warto wprowadzić zmian lub poszukać nowych rynków i produktów? Praca nad strategią pomaga odzyskać motywację, nabiera dystansu i rozwija umiejętności menedżerów. Nasz sukces zależy od naszej determinacji i zdolności do adaptacji w obliczu zmieniających się wyzwań.

Sytuacja rodzinna i biznesowa

Przedsiębiorstwo rodzinne to nie tylko firma, to również skomplikowana sieć relacji rodzinnych. Konflikty i napięcia w rodzinie mogą przenosić się na firmę, co wpływa na jej efektywność i klimat pracy. Moment, kiedy sytuacja rodzinna staje się niewłaściwie napięta, może oznaczać, że dalsze prowadzenie firmy jest bardzo utrudnione.

Sposoby radzenia sobie z kryzysami i zmianami

Warto zauważyć, że firmy rodzinne są odporne i elastyczne. Przeżyły one wiele kryzysów, okresów dekonstrukcji, zmiany łańcuchów dostaw, funkcjonowały niezmiennie w bardzo różnych warunkach społecznych i politycznych. Część z nich przeszła przez zmiany pokoleniowe. Kluczem do sukcesu jest umiejętność radzenia sobie z trudnościami i kryzysami. Zapewne jest nim także charyzma nestora, która jednak powoduje, że presja rozwoju towarzyszy mu przez wiele lat, uzależniając organizację od innowacyjności i biznesowej intuicji jednego człowieka.

W sytuacji kryzysowej, w zależności od okoliczności, kondycji własnej i biznesu, mamy do dyspozycji kilka opcji. Warto zauważyć, że każda z nich jest też dostępna, gdy biznes rozwija się zgodnie z założeniami, tyle tylko, że

podejmowanie decyzji o zmianie jest łatwiejsze (wbrew pozorom!) w sytuacji kryzysowej, ponieważ trudności wywołują wrażenie konieczności i nieuchronności zmiany. Nie oznacza to niestety, że sama zmiana jest prostsza. Jest dokładnie przeciwnie: przeprowadzenie ludzi i biznesu przez szeroko zakrojone zmiany zawsze powoduje zburzenie dotychczasowego *status quo*.

W sytuacji, gdy spółka wymaga silnego rozwojowego impulsu, a w organizacji brakuje pomysłu, sił i kompetencji, możemy tę zmianę przeprowadzić posiłkując się pomocą z zewnątrz albo wycofać się z biznesu na własnych warunkach.

Przesunięcie biznesowego horyzontu

W niektórych przypadkach zmiana strategii i poszukiwanie nowych rynków mogą być niezbędne. Źródłem impulsu wzrostu jest ułożenie na nowo relacji spółki z rynkiem albo wejście na nowy rynek. Katalizatorem jest pozyskanie do spółki *know-how*, doradcy strategicznego, doświadczonego „wdrożeniowca”, który wskaże nowe możliwości, poprowadzi proces tworzenia nowej strategii spółki i skoordynuje jego wdrożenie. Współtworzenie strategii przez ludzi z i spoza spółki jest najlepszym rozwiązaniem, ponieważ zapewnia nową perspektywę z jednej strony oraz zrozumienie biznesu i specyfiki przedsiębiorstwa z drugiej.

Gdzie jest najślabsze ogniwo?

Nieraz wystarczy ułożenie na nowo procesów w firmie – wprowadzenie profesjonalnych standardów zarządzania może pomóc w zwiększeniu efektywności i wydajności firmy. Według teorii ograniczeń każda organizacja czy firma jest jak łańcuch, czyli zespół połączonych ogniw. Każdy łańcuch ma jedno najślabsze ogniwo i jeżeli go bardzo mocno naprężymy, to w tym właśnie miejscu pęknie. Jedynie wzmocnienie najślabszego ogniwa pozwala zwiększyć siłę całego łańcucha. Twierdzenie to doskonale opisuje podejście do doskonalenia efektywności organizacji poprzez identyfikację „wąskiego gardła” (*bottleneck*), czyli obszaru, który stanowi ograniczenie dla osiągnięcia celów organizacji. Poprawa tego obszaru może przynieść znaczące korzyści w postaci zwiększonej efektywności,



obniżenia kosztów i poprawy jakości produktów lub usług, może przyczynić się istotnie do znaczącej poprawy wyników całej organizacji.

Ważne jest, aby zrozumieć, że organizacje są bardziej złożone niż prosty łańcuch, i mogą istnieć różne obszary, które wpływają na ich wydajność. Identyfikacja najsłabszego ogniw lub wąskiego gardła wymaga dokładnej analizy i zrozumienia procesów organizacji. W praktyce może istnieć kilka obszarów, które wymagają uwagi i doskonalenia, ale niekoniecznie każdy z nich jest najsłabszym ogniwem. Tego typu działania dają pożądane efekty tylko wtedy, gdy adresują przyczyny kryzysu.

Ponadto mam przeświadczenie, że nawet osiągnięcie doskonałości operacyjnej nie zmieni istotnie ani skali biznesu, ani jego potencjału. Do pewnego momentu możemy karmić wzrost usprawniając to, co spółka robi. W pewnym momencie jednak biznes powinien być zarządzany nie tylko lepiej, ale też inaczej.

Wycofanie się z zarządzania spółką połączone z sukcesją

Kiedy w firmie rodzinnej kończy się paliwo, to dobry czas by potencjalni sukcesorzy wyjęli buławę, którą noszą w plecaku. Kolejna zatem opcja to wycofanie się bądź rozpoczęcie procesu wycofywania się z zarządzania biznesem oraz przekazanie odpowiedzialności i władzy kolejnemu pokoleniu. Cennym wehikułem prawnym wspierającym sukcesję jest instytucja fundacji rodzinnej. Mecenasek Piotr Grabowski, prowadzący praktykę w kancelarii GW LAW, specjalizującej się w procesach sukcesyjnych, słusznie zauważył w rozmowie z magazynem Forbes, że fundacja rodzinna w Polsce „to podstawowy instrument prawny w drodze do budowania wielopokoleniowych firm rodzinnych i tym samym planowania sukcesji. Swoiste panaceum na wiele problemów, jakie napotykają polskie firmy rodzinne w ramach zmiany pokoleniowej, w tym m.in. takich jak niekontrolowane wydostanie się udziału kapitałowego w firmie rodzinnej poza linię krwi, nagła śmierć właściciela firmy rodzinnej i konflikty rodzinne wynikające ze spadkobrania czy ryzyka związane z brakiem umiejętności zarządzania firmą rodzinną przez spadkobierców.” Decyzja o rozpoczęciu procesu sukcesji, poza wymiarem formalnym i majątkowym, implikuje z dużym

prawdopodobieństwem zmiany strategiczne. Rekomenduję więc pozyskanie przez nestora wsparcia niezależnego doradcy, który pomoże w procesie wyboru odpowiedniego następcy, uwzględniając zarówno kompetencje zawodowe, jak i kwestie związane z zarządzaniem rodziną i emocjami. Poza know-how i doświadczeniem w procesach sukcesyjnych menedżer z zewnątrz ma tę przewagę, że posiada zdolność zdystansowania się od innych, niż biznesowe, czynników.

Wyjście kapitałowe z biznesu bez poczucia klęski

Jeśli sytuacja wskazuje, że najlepszym rozwiązaniem jest wyjście z biznesu w drodze sukcesji bądź sprzedaży spółki, nie oznacza to klęski. Dla wielu przedsiębiorców jest to właśnie moment, w którym mogą przekazać swój dorobek przyszłemu pokoleniu lub zacząć nowy rozdział w życiu. Kluczem jest to, aby podjąć tę decyzję w sposób świadomy i dobrze przygotować spółkę do wyceny przez potencjalnego kupca.

Kluczowa jest analiza i odpowiednie planowanie

To, kiedy w firmie rodzinnej kończy się paliwo, zależy od wielu czynników. Jednak zrozumienie ich, planowanie i otwarta komunikacja mogą pomóc w zarządzaniu kryzysami i przekształcaniu wyzwań w nowe możliwości. Starsze pokolenie może pełnić rolę mentora dla młodszych członków rodziny i pracowników, dzieląc się swoim doświadczeniem, ale pozostawiając sukcesorom formalną i faktyczną autonomię w zarządzaniu. Zewnętrzni eksperci, tacy jak doradca strategiczny, *interim manager* z doświadczeniem w tworzeniu i wdrażaniu strategii, *shadow manager*, prawnik czy doradca podatkowy będą architektami zmiany i pomogą w rozwiązywaniu konfliktów, zmapują i skoordynują wdrożenie zmiany i wyjścia z sytuacji kryzysowej. Pomogą zdefiniować cele i strategie biznesowe, a także śledzić ich realizację. Firma może koncentrować się na osiągnięciu wyników.

Przedsiębiorcy firm rodzinnych powinni pamiętać, że to, co ich napędza, może być odnawiane i przekazywane kolejnym pokoleniom, tworząc trwałą spuściznę. ●



Wypalenie w pracy przedsiębiorcy

Od niemal 20 lat sam jestem przedsiębiorcą. Nie ukrywam, że problem wypalenia zawodowego spotkał mnie osobiście. Nie jest to łatwa chwila, dlatego uważam, że warto rozmawiać otwarcie o zjawisku wypalenia zawodowego i innych pokrewnych stanach, które mają druzgocący wpływ na prowadzenie firmy, ale i na nasze życie w ogóle.

Oprócz swoich osobistych doświadczeń z wypaleniem zawodowym mam również doświadczenie w pracy z przedsiębiorcami, których spotykam podczas sesji coachingowych i doradztwa. Wielu z nich również dostrzega objawy wypalenia i poszukuje wsparcia, aby sobie z nimi poradzić.

Generalnie temat wypalenia staje się powszechny: według najnowszych badań, aż dwie trzecie pracowników uważały u siebie w ciągu ostatniego roku objawy wypalenia zawodowego. Najczęstszymi objawami są zmęczenie wykonywaną pracą oraz brak przyjemności z wykonywanych obowiązków. Wypalenie zawodowe może dotyczyć kasjera w sklepie, jak i prezesa wielkiej firmy.

Wśród grupy osób, których ono dotyczy, jest wielu przedsiębiorców, menedżerów i specjalistów wysokiego



Maciej Sasin

Konsultant rozwoju organizacji. Założyciel Akademii Rozwoju Kompetencji. Autor książek „Jak mądrze rozwijać firmę i nie zwariować”, „Budowanie zaangażowania”, „Efektywny system pracy”, „Skuteczna sprzedaż. Model, który zwiększy Twoje zyski”, „Checklisty dla biznesu” i „Pro Meeting Tools”.

szczebla. Można tu mówić o swego rodzaju dramacie. Ponieważ osoby, które doświadczają wypalenia zawodowego to bardzo często osoby kompetentne, które mogą pochwalić się wieloma sukcesami, ale nie doceniają tego, co rzeczywiście osiągnęły.



Czym jest wypalenie zawodowe według definicji?

Na początek przytoczę dwie definicje wypalenia zawodowego. Pierwsza to definicja Christiny Maslach: Istotą psychicznego wypalenia jest swoisty konflikt pomiędzy wyobrażeniem o własnej skuteczności w pełnieniu określonej funkcji a warunkami i osiągniętymi rezultatami. W związku z tym pojawia się frustracja, depersonalizacja, nawet cynizm, czyli negatywne emocje wynikające z nagromadzonego napięcia. Towarzyszą temu również wyczerpanie emocjonalne i fizyczne.

Druga definicja jest podobna, ale równie ważna, sformułowana przez Herbsta Freudenberga: Wypalenie zawodowe to stan frustracji spowodowany poświęceniem się sposobowi pracy, życia lub relacji, które nie przyniosły oczekiwanej nagrody. Wypalona osoba dostrzega rozbieżność pomiędzy wkładem pracy a oczekiwanymi efektami. Tu podobnie, jak w przypadku pierwszej definicji, pojawia się temat frustracji, ale mamy również dodatkowy element polegający na zaspokajaniu potrzeb, pozytywnego nagrodzenia wysiłku, który wkładamy w swoją pracę.

Jeżeli zauważasz u siebie objawy wypalenia zawodowego, warto udać się do specjalistów (mentora, coacha, psychologa czy nawet psychiatry – w zależności od natężenia symptomów), którzy pomogą Ci zminimalizować negatywne skutki tego stanu i znaleźć rozwiązanie tej sytuacji.

Kto jest szczególnie narażony na wypalenie zawodowe

Często mówi się, że wypalenie zawodowe dotyka szczególnie tych osób, które na co dzień pracują z innymi ludźmi. To te grupy osób stykają się często z wyczerpującymi sytuacjami w miejscu pracy. Wśród tych osób są bardzo często pracownicy socjalni, psychologowie, ale także specjaliści obsługi klienta czy menedżerowie. Do tej grupy mogą należeć również coachy, trenerzy, nauczyciele. Czyli wszyscy ci, którzy pracują w stałym kontakcie z innymi osobami oraz ich problemami, np. w kontekście rozwoju osobistego – ja sam jestem tego przykładem.

Do tego grona należą również przedsiębiorcy, którzy nie-
rzadko w pełni oddają się pracy i poświęcają jej nawet



Przedsiębiorcy bardzo poświęcają się swojej pracy, a gdy wyniki są niepomysłne, często pojawia się frustracja i wypalenie zawodowe



swoje życie rodzinne, chcąc realizować swoje cele oraz ambicje biznesowe. To dość powszechna praktyka, szczególnie na pierwszym etapie rozwoju firmy, w której jest ona swego rodzaju „niemowlakiem”, który wymaga całodobowej opieki. To właśnie w tym czasie przedsiębiorcy mogą doświadczyć wypalenia zawodowego, ale stanowi ono realne zagrożenie również na późniejszych etapach rozwoju organizacji, w których nie brakuje nowych wyzwań.

Jeżeli przedsiębiorcy nie będą dbali o ten obszar, to może to się skończyć się wycofaniem ze świata biznesu lub brakiem satysfakcji z wykonywanych działań. Przy okazji wypalenia zawodowego cierpią również nasze relacje ze znajomymi, z rodziną oraz współpracownikami. Podsumowując, przedsiębiorcy to osoby, które bardzo poświęcają się swojej pracy, a wyniki i efekty nie zawsze przychodzą w takim tempie oraz na takim poziomie, na jakim by tego oczekiwali. I właśnie dlatego w ich pracy tak często pojawia się frustracja i wypalenie zawodowe.

Skąd bierze się wypalenie zawodowe?

Pierwsza rzecz, która przychodzi na myśl, to przeciążenie pracą. Pracujemy długo, bez przerwy, eksploatujemy swoje zasoby psychiczne i fizyczne, przez co nie regenerujemy się i nie mamy czasu na odpoczynek. To wiąże się z długotrwałym mentalnym zaangażowaniem w to, co robimy, a wtedy praca staje się niezwykle wyczerpująca emocjonalnie.

Kolejnym powodem wypalenia zawodowego może być długotrwały stres, który towarzyszy naszej pracy. Wiele zawodów, szczególnie tych, które wcześniej wymieniałem,



są narażone na wysoki poziom stresu i wiele nerwowych sytuacji. Przedsiębiorcy także. Prowadzenie biznesu to nie bajka, tylko pokonywanie ciągłych wyzwań – urzędowych, rynkowych, personalnych, gospodarczych. Kryzys to naturalna rzecz w rozwoju firmy – jeżeli nie na zewnątrz organizacji, to wewnątrz.

Innym z powodów wypalenia zawodowego jest również brak docenienia. Każdy z nas, czy to pracownik, czy menedżer, czy przedsiębiorca potrzebuje docenienia swojego indywidualnego wkładu w pracę. Jeżeli tego brakuje, mamy poczucie, że energia, którą wkładamy w codzienne aktywności i naszą pracę, idzie na marne. Kiedy nie spotka się ona z pozytywnym odzewem i docenieniem. Jeżeli nie mamy jak zaspokoić naszej potrzeby docenienia i pozytywnego odzewu ze strony otoczenia, wtedy pojawia się frustracja i inne symptomy wypalenia zawodowego.

Z brakiem doceniania wiąże się także brak informacji zwrotnej na temat pracy, którą wykonujemy (zjawisko samotności na szczycie). Wtedy niejako z automatu sami projektujemy sobie taką ocenę naszej pracy, a co najgorsze, często jest ona negatywna lub dużo bardziej surowa

niż to, jak oceniają nas współpracownicy. Nie wiedząc, jak nasza praca jest postrzegana przez innych, mamy mało informacji zwrotnych, by się rozwijać i doskonalić swój warsztat – to może być kolejny „kamyczek do ogródka” wypalenia zawodowego.

Kolejne dwa aspekty, które sprzyjają pojawieniu się tego zjawiska, to mała zmienność pracy, rutyna, mało wyzwań lub druga strona tego samego medalu, czyli ciągła zmienność, brak stabilizacji i poczucia bezpieczeństwa, niepewność.

Jeżeli rzeczywiście nudzimy się w swojej firmie, brakuje w niej wyzwań, praca jest monotonna, a nasze ambicje są dużo większe, to możemy czuć się źle z tym, co robimy. Nasza potrzeba osiągnięć nie będzie zaspokojona. Z drugiej jednak strony, jeżeli wszystko się naokoło zmienia, wtedy niestabilne środowisko powoduje, że trudno nam nadążyć za zmianami i mogą one nas frustrować. Widać to teraz w świecie finansów, z którymi musimy radzić sobie w zrewolucjonizowanych zasadach podatkowych, ponosząc przy tym ogromną odpowiedzialność.

Podsumowując ten wątek – główną przyczyną jest frustracja i to, że nasze oczekiwania nie pokrywają się z rzeczywistością. Długotrwały stres, negatywne emocje powodują, że wypalenie zawodowe może czyhać u naszych bram. Ale pamiętajmy, że nie jest to jednorazowe lub krótkotrwałe wydarzenie – to proces, który trwa i narasta przez dłuższy czas. Jeżeli nie jest przepracowany na bieżąco, wtedy może nieść ogromne, negatywne konsekwencje.

Jak przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu?

Podstawowa zasada to: lepiej zapobiegać niż leczyć. Myślę, że pierwszą ważną kwestią jest słuchanie siebie i swojego organizmu – czyli zauważenie, że symptomy wypalenia się pojawiają. Wypalenie zawodowe to proces, a nie jednorazowe wydarzenie. Musimy więc być czujni na sygnały, które wysyła nam organizm, po to, żeby złapać dystans i lepiej funkcjonować.

Osoby, które doświadczają symptomów wypalenia zawodowego, to często osoby kreatywne, będące w kontakcie



z ludźmi, ale jednocześnie to osoby, które mało odpoczywają, dają sobie mało czasu na regenerację się.

W moim przypadku bardzo pomocnym działaniem było zadbanie o sen, o to, żeby rzeczywiście mieć tę energię, fizyczną i emocjonalną, do działania. Trzeba dodać, że w trakcie doświadczania wypalenia zawodowego ten sen nie jest tak spokojny, jak normalnie, gdy jesteśmy w dobrej kondycji psychicznej.

Dobrym sposobem na rozładowanie nagromadzonych napięć jest wcześniej wspomniana aktywność fizyczna. W moim przypadku ona też pomogła mi wyjść z trudnego okresu. Wtedy, kiedy dopadało mnie wypalenie zawodowe, starałem się zintensyfikować uprawianie sportu – jazda na rowerze, bieganie, spacer. Więcej czasu poświęciłem na relaksujące działania, które ładowały moje baterie.

Kolejnym aspektem było posiadanie hobby. Rozwijanie swoich pasji i poświęcanie się im jest elementem, który pozwala przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu. W moim przypadku była to gra na gitarze. Innym działaniem jest otaczanie się ludźmi, którzy są spoza naszego kręgu zawodowego lub biznesowego. Dzięki temu można skutecznie oderwać się od swojego problemu, swoich wyzwań i spojrzeć na życie z innej perspektywy.

Zapobieganie symptomom wypalenia zawodowego

W walce z symptomami wypalenia zawodowego bardzo ważna jest obecność wspierających nas osób. Większość menedżerów czy przedsiębiorców cały swój czas spędza z ograniczoną garstką osób. Warto jest szukać nowych perspektyw i wychodzić poza swoją bańkę oraz szukać osób, z którymi możemy podzielić się naszymi wątpliwościami i obawami. Wsparcie innych to dobry sposób na rozładowanie emocji.

Jeżeli nie mamy w swoim otoczeniu takich osób, które bez oceny mogą nas wysłuchać, to warto skorzystać z pomocy psychoterapeuty lub psychiatry. Nie należy wstydzić się wsparcia ze strony profesjonalistów, czyli osób, które zawodowo zajmują się wspieraniem w pokonywaniu przeszkód. To, co robią psychologowie, psychiatrzy, coachowie, to wsparcie w przeformułowaniu myśli, które

towarzyszą nam w ocenie sytuacji, w której się znaleźliśmy i opracowanie środków zaradczych..

Innym z kroków, które można wykonać na drodze przeciwdziałania symptomom wypalenia zawodowego, to unikanie porównań z innymi osobami. Tak naprawdę porównując się z innymi, zazwyczaj stawiamy się niżej od nich. A przecież nie każda sytuacja jest równa jeden do jednego. Każdy ma swoją historię, perspektywę i swoją drogę życia oraz różne okoliczności, w których funkcjonuje.

Innym rozwiązaniem jest poszukiwanie stymulacji, np. innych punktów widzenia, innych sposobów wykonywania naszej pracy, przez poszukiwanie informacji, np. na konferencjach, webinarach czy słuchając podcastów. Takim poszukiwaniem rozwiązań i stymulacji może być także cykliczna praca z coachem, czyli osobą, która pomaga nam osiągać rezultaty poprzez rozmowę, stawianie ciekawych pytań i poszerzanie naszych horyzontów.

Kolejnym aspektem, który musimy wziąć pod uwagę, jest ten związany z idealizmem, perfekcjonizmem czy zbyt ambitnymi dążeniami do celu. Tak naprawdę stawianie sobie bardzo wysokich wyzwań, podnoszenie poprzeczki, bycie ciągle niezadowolonym z siebie – to wszystko powoduje, że się wypalamy. Oczywiście cele są ważne, ale warto obniżyć czasami wymagania wobec samego siebie, aby zachować równowagę psychiczną.

Podsumowanie

Problem wypalenia zawodowego wśród przedsiębiorców jest częstym zjawiskiem w dzisiejszym świecie biznesu i nie ma powodu, aby się go wstydzić. Główne przyczyny tego zjawiska, to bycie pod ciągłą presją i pod wpływem stresu związanego z prowadzeniem własnej firmy oraz trudności w utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Wypalenie zawodowe wśród przedsiębiorców może prowadzić do poważnych konsekwencji, zarówno dla zdrowia psychicznego, jak i dla sukcesu biznesowego. W takiej sytuacji nie warto być osamotnionym/a. Warto szukać wsparcia u bliskich, jak i u specjalistów, rozwijać zdrowe nawyki w pracy, takie jak poszukiwanie wyzwań, ale również odpowiednie planowanie, delegowanie obowiązków i dbanie o równowagę między pracą a życiem osobistym. ●



Pozytywna asertywność w rodzinie i biznesie

Jak budować relacje, żeby wspierały, a nie wypalały

Kiedy pracujemy z osobami zaangażowanymi w biznesy rodzinne, czy też po prostu współpracujące z osobami bliskimi, to rzeczą opisywaną jako największa trudność jest przenikanie się ról, w jakich funkcjonujemy. Niewiele znamy osób, które w naturalny sposób potrafią oddzielić sprawy zawodowe od życia prywatnego, zwłaszcza w rodzinie. Większość natomiast z tych osób deklaruje, że powinno się to zrobić. Ba, wiele z nich próbuje to robić.

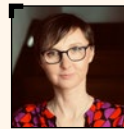
Grzech pierwotny – nierealistyczne oczekiwania

„W firmie nie jestem twoją matką/ojcem/mężem/żoną/siostrą/bratem/córką/synem tylko przełożonym/podwładnym/wspólnikiem/współpracownikiem etc.”

Naprawdę? Czyli to, że razem pracujemy oznacza, że przestajemy być rodziną? Czy to nie przeczy w pewien sposób idei firmy rodzinnej? Czy jednak nie jest tak, że pracujemy ze sobą właśnie dlatego, że jesteśmy rodziną... Dlaczego zatem tak wiele osób potrzebuje kategorycznie oddzielić te role – „ja zawodowe” i „ja prywatne”?

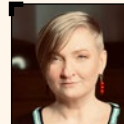
Ano ze względu na granice. Z doświadczenia większości osób wynika, że prościej stawia się granice obcym ludziom. Że określenie roli, w jakiej funkcjonujemy, określi też w pewien „obiektywny” sposób granice w tej relacji i zdejmie z nas odpowiedzialność za ich postawienie osobom bliskim. Wreszcie – że zabezpieczy to relacje z osobami nam najbliższymi przed konfliktami i trudnościami, na które mogą być narażone w toku współpracy biznesowej.

Z naszego doświadczenia wynika, że w większości przypadków takie myślenie przynosi więcej szkody niż pożytku. Czemu? Ponieważ tylko w momencie, w którym



Olga Drzewiecka-Panak

Psycholożka, trenerka umiejętności społecznych i psychodiagnosta z ponad szesnastoletnim doświadczeniem w pracy z klientami i ponad 3000 godzin na sali szkoleniowej. Specjalizuje się w obszarach związanych z komunikacją międzyludzką i asertywnością. Partnerka w Triskela.pl.



Małgorzata Rekosz-Piekarska

Menedżerka z czternastoletnim doświadczeniem w zarządzaniu ludźmi, również w zarządzaniu małą firmą rodzinną we kooperacji z rodziną i zatrudnionymi przyjaciółmi. We współpracy nastawiona na zrozumienie siebie, drugiego człowieka i wzajemnej relacji. Partnerka w Triskela.pl.

przyznamy sobie i innym prawo do tego, że nasza relacja wykracza poza normalne ramy, że dużo więcej mają tam do powiedzenia emocje i to jest w porządku, możemy budować zdrowe granice, szanujące wszystkie potrzeby osób będących w tej relacji.

Po drugie dlatego, że na dłuższą metę jest to niezwykle energochłonne i trudne do utrzymania – w relacji jesteśmy z człowiekiem, a nie jego rolą, także przecież w sytuacji



zawodowej. Wyobraź sobie sytuację, że mocno pokłóciłeś/aś się ze swoim bratem/siostrą o wyjazd na wakacje. Mało realne jest, żebyście chwilę potem, bez negatywnych emocji, mogli omawiać sprawy firmowe, wymagające np. kompromisu z waszej strony. Te emocje przecież nadal w Was będą. I oczywiście, zaciśnięcie pewnie zęby i zachowanie się jak powinniście, bo jesteście w sytuacji zawodowej, ale...

Takie naginanie siebie, bez prawa do wyrażania emocji, bez prawa do bycia szczerym w relacji zawodowej, prędzej czy później spowoduje, że przestaniecie lubić to co robicie, przestanie Wam to sprawiać przyjemność czy satysfakcję, a co najtrudniejsze – przestaniecie także lubić ludzi, z którymi to robicie.

W tym miejscu zaczynają się pojawiać wątpliwości. Kryzysy firmowe i tak przenikają do życia rodzinnego i odwrotnie, a poprzez nierealistyczne oczekiwania i sztywne trzymanie się zasad rozdziału ról pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, przestajecie mieć przestrzeń do realnego nimi zarządzania.

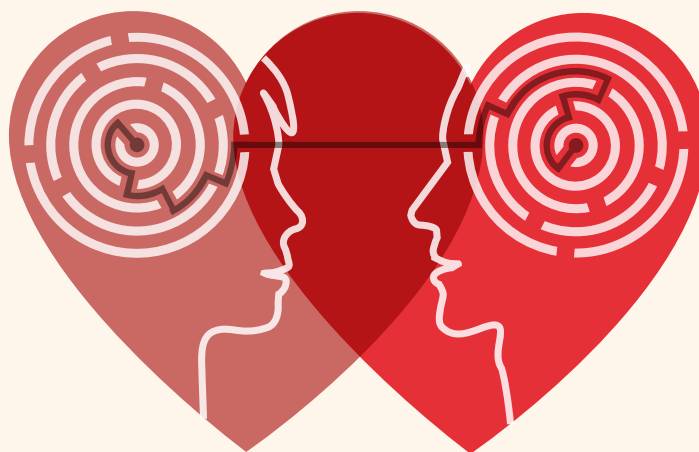
Spirala nakręca się coraz szybciej, jej nieprzecięcie w odpowiednim momencie może prowadzić do katastrofy.

Na asertywność nigdy nie jest za późno

Jeżeli w opisie powyżej zobaczyłaś/-eś jakiś kawałek swoich doświadczeń, to najprawdopodobniej w Twoich relacjach brakuje asertywności.

W czasie naszych konsultacji np. w trakcie bezpłatnych maratonów sesji online, często spotykamy się z oporem przed asertywnym stawianiem granic, który wynika zazwyczaj z lęku przed zranieniem drugiej osoby, przed tym, że wpłynie to negatywnie na wzajemne relacje. Nadal bowiem asertywność kojarzy się dużej części osób z oschłym mówieniem NIE.

Asertywność to najprościej postawa szacunku, szacunku wobec siebie i innych osób. To postawa osoby dojrzałej wobec siebie i reszty świata. Wywodzi się ze wspólnej dla większości ludzi potrzeby „bycia w porządku”, w porządku wobec siebie i innych. Pozytywna asertywność, której my uczymy, to bycie otwartym i empatycznym dla siebie



i innych. To sztuka mówienia TAK z poszanowaniem siebie i swoich potrzeb, a nie tylko umiejętność odmawiania, z czym zazwyczaj jest kojarzona.

Asertywność jest przede wszystkim o granicach w relacjach z innymi, o tym, jak je zauważyć (u siebie) i poinformować o nich (w relacji z innymi). Jest o prawach i odpowiedzialności. Jest też w końcu o umiejętnościach, o odmawianiu, ale też przyjmowaniu propozycji, o reagowaniu na pochwały i krytykę, o dawaniu i przyjmowaniu informacji zwrotnej. O zdrowej i skutecznej komunikacji. No i relacji.

Ta relacyjna składowa asertywności jest tym, co czyni ją krytycznie niezbędną dla zdrowego i skutecznego funkcjonowania biznesu rodzinnego i rodziny biznesowej.

Bo na końcu firma rodzinna jest tak naprawdę o relacjach: jeżeli one zawodzą, to przestajemy czuć sens i motywację. I kończy się nam paliwo. Nawet wtedy, kiedy wszystko zdaje się układać dobrze, firma funkcjonuje stabilnie.

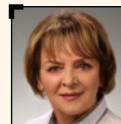
Dobra wiadomość jest taka, że asertywność nie jest cechą/postawą/umiejętnością wrodzoną. Asertywności się uczymy, rozwijamy i trenujemy. Nikt nie rodzi się asertywny. Nigdy też nie jest za późno, żeby wprowadzić ją do swojej firmy, do swoich relacji i do swojej rodziny. Do dzieła! ●



Oblicza kryzysu w przedsiębiorstwie rodzinnym

Metaforyczne paliwo w firmie rodzinnej to z jednej strony wiedza, kwalifikacje zawodowe, zapał, zaangażowanie, motywacja do działania zarządu, rodziny właścicielskiej i pracowników, z drugiej zaś zasoby materialne i finansowe, pozwalające na realizację planów rozwojowych z wykorzystaniem potencjału rynku. Gdy któregoś rodzaju zasobu zabraknie, gdy siła napędowa rodzinnego biznesu osłabnie, może to doprowadzić do sytuacji kryzysowej o różnym zasięgu i charakterze.

Kryzys może się zdarzyć z przyczyn zewnętrznych (jak choćby wzrost konkurencji, inflacja, spadek zapotrzebowania na dany produkt), jak i wewnętrznych (konflikty, błędy w zarządzaniu, zła organizacja pracy itd.). Czasami mylimy przyczyny i skutki, biorąc objawy – np. spadek sprzedaży czy wzrost zadłużenia – za źródło kryzysu, gdy tymczasem przyczyny mogą leżeć zupełnie gdzie indziej. Szczególnie skomplikowane może to być w firmie rodzinnej, w której sfera biznesu przeplata się z sytuacją rodzinną. Pokażę to na kilku przykładach z życia wziętych.



Dr Maria Adamska

Redaktor naczelna RELACJI, doradca, trener biznesu. Od 2006 r. zaangażowana w działania na rzecz środowiska firm rodzinnych. Autorka artykułów i współautorka książek o przedsiębiorczości rodzinnej, głównie z tematu sukcesji i wynagradzania.



Samotność właściciela

Pewien przedsiębiorca, od lat prowadzący z dużym sukcesem finansowym niewielką firmę, ujawnił mi w rozmowie swoje wielkie zniechęcenie i zwątpienie w sensowność dalszego prowadzenia biznesu. Było to o tyle dziwne, że firma prosperowała na rynku z dużym sukcesem od wielu lat i osiągała bardzo dobre wyniki finansowe.

Założenie firmy przez wspomnianego wyżej przedsiębiorcę było krokiem przemyślanym, opartym o doświadczenia pracy za granicą, sfinansowane zgromadzonym własnym kapitałem. Po kilku latach do firmy dołączyła żona, a potem bratanek, szykowany do roli sukcesora. Przedsiębiorstwo bardzo szybko się rozwijało, rosła sprzedaż i rentowność działalności. W momencie, w którym się poznaliśmy, w firmie sprzedaż zaczęła się nieco zmniejszać, choć nadal sytuacja finansowa była bardzo dobra. Patrząc obiektywnie, przedsiębiorca nie powinien tracić wiary w powodzenie swojej firmy. Sam spadek koniunktury, tak przecież często występujący w działalności gospodarczej, zwykle prowadzi do podjęcia jakichś działań naprawczych z przekonaniem, że kryzysy są wpisane w działalność każdej firmy, ale nie łamią, lecz motywują do walki.

Okazało się, że właściciel odczuwał spadek motywacji, zmęczenie i brak satysfakcji z pracy. Dużą porażką dla właściciela było rozczarowanie wobec bratanka, który nie spełnił pokładanych w nim nadziei i w rezultacie doszło do rozstania. Ponadto przedsiębiorca upatrywał przyczyny spadku sprzedaży w postawach pracowników – jego zdaniem byli oni zbyt mało aktywni, mieli postawy roszczeniowe, a sama praca wykonywana była przez nich bez zaangażowania. Przedsiębiorca nie widział w swoim otoczeniu osób, które by mu pomogły w przezwyciężeniu trudności, a emocjonalne wsparcie żony nie wystarczało do znalezienia rozwiązania zaistniałych problemów firmy.

W opisanej sytuacji można uznać, że zabrakło tu zapału i energii lidera oraz motywacji pracowników. Najważniejszym czynnikiem wypalenia zawodowego przedsiębiorcy było poczucie osamotnienia w obliczu problemów, na których rozwiązanie nie znajdował skutecznego sposobu. Prowadząc wiele lat firmę nie stworzył zgranego zespołu, do pracowników miał bardzo ograniczone zaufanie i w momencie pierwszych trudności ciężar odpowiedzialności okazał się zbyt duży. Był to syndrom samotnego



Najważniejszym czynnikiem wypalenia zawodowego przedsiębiorcy było poczucie osamotnienia w obliczu problemów, których nie potrafił skutecznie rozwiązać.



przywódcy, który zbudował sukces firmy dzięki wytężonej pracy, autorytetowi, odpowiedzialności i silnej motywacji, ale zaniedbał tworzenie relacji społecznych. Nie dostrzegł wartości partnerstwa, współpracy i zaufania do zespołu pracowników, ani też nie doczekał się wzajemności od bratanka za wyniesienie go do roli sukcesora.

Zabójcza mieszanka kłopotów finansowych i rodzinnych

Wielopokoleniowa firma rodzinna, prowadzona przez młode małżeństwo w średniej wielkości mieście, przeżywała duże kłopoty finansowe. Właściciele upatrywali źródła swoich kłopotów w zbyt niskich cenach oferowanych przez siebie produktów, których poziom dyktowała ostra konkurencja na rynku. Do tego jeszcze małżeństwo spłacało wysoki kredyt, a to wszystko wpływało na niezadowalający poziom rentowności i brak płynności finansowej.

Przezwyciężenie tych trudności wymagałoby ogromnego wysiłku i skoncentrowania się na poprawie organizacji firmy, kontroli finansów, zaprowadzenia oszczędności wydatków prywatnych. Prowadzona przez właścicieli księgowość w formie książki przychodów i rozchodów nie dawała odpowiednich informacji potrzebnych do zarządzania, a brak oddzielenia finansów firmy od osobistych pogłębiał jeszcze problem. Coraz dłużej trwający kryzys firmy zmniejszał szanse na przezwyciężenie kłopotów.

Właściciele nie mieli jednak wspólnego zdania na temat sposobu wyjścia z kryzysu. Piętrzące się trudności finansowe i organizacyjne bardzo niekorzystnie wpływały na relacje rodzinne, a te z kolei pogłębiały kłopoty w wyprawieniu firmy z zapaści. Kryzys małżeński zaczął dominować nad sprawami firmowymi, małżonkowie przestali



współpracować i każdy na swój sposób próbował znaleźć rozwiązanie nieznośnej sytuacji, co jednak nie wpływało na poprawę sytuacji firmy i rodziny.

Poświęcenie rodziny ratuje firmę

Dwupokoleniowa firma produkcyjno-usługowa borykała się z kłopotami finansowymi, które wynikały z nieefektywnej inwestycji i obciążenia dużym kredytem. W czasie, w którym rozmawiałam z właścicielem i założycielem tej firmy, jedyne przychody pochodziły z prowadzonej tradycyjnymi metodami produkcji żywności, obiekt usługowy natomiast nie był uruchomiony. W firmie pracowała cała liczna rodzina – małżeństwo założycieli i ich dzieci. Uderzyło mnie niezwykle zaangażowanie dorosłych dzieci właścicieli. Córka całkowicie zrezygnowała z wcześniej planowanej ścieżki kariery i poświęciła się ratowaniu firmy, będąc dla swojego ojca najwierniejszą podporą, wprowadzając nowoczesne środki komunikacji z klientami. Dwaj synowie dzielili swój czas między pracę zawodową i pracę w firmie rodzinnej.

Siła, która trzymała firmę na powierzchni, to poświęcenie, pracowitość, lojalność, zaufanie, współpraca i bardzo dobre relacje rodzinne. Cała rodzina mocno wierzyła w sens istnienia firmy, szczególnie w jakość oferowanych produktów, w których wytwarzanie wkładali wszyscy ogrom pracy. Młodzi dodali do tradycji rodzinnej sporo pomysłów na uruchomienie nowych kanałów dystrybucji oraz promocję firmy, co znacząco poprawiło sytuację ekonomiczną rodzinnego biznesu.

Właściciele jak rodzice pracowników

Kilka lat temu małżeństwo prowadzące średniej wielkości przedsiębiorstwo produkcyjne zwróciło się do mnie o pomoc w związku z przeżywanym kryzysem swojej firmy. Problemem zgłaszanym przez właścicieli była słaba praca działu handlowego i brak efektów sprzedażowych oczekiwanych od pracowników działu. Zdaniem właścicieli pracownicy nie byli dostatecznie aktywni, nie dbali o koszty dystrybucji, sprzedawali produkty niesprawdzonym odbiorcom, którzy następnie zalegali z płatnościami.

Przy bliższym poznaniu sytuacja okazała się dużo bardziej skomplikowana. Negatywna ocena dotyczyła właściwie

prawie wszystkich pracowników, którym właściciele zarzucali brak poczucia odpowiedzialności i niewykonywanie lub niedbałe wykonywanie obowiązków. Pomimo niezadowolenia z pracy podwładnych, właściciele nie mieli zamiaru dokonywać zmian personalnych na stanowiskach kierowniczych, ani też nie chcieli nikogo zwalniać. W przypadkach zaniedbań sami starali się zastąpić nierzetelnego pracownika, co powodowało jednak ich frustrację i poczucie własnej nieskuteczności. Okazało się przy tym, że mieli trudności z delegowaniem zadań i egzekwowaniem ich wykonania.

Przeprowadzona wśród pracowników ankieta wykazała, że również pracownicy są niezadowoleni, najczęściej jako powód wskazując zbyt niski poziom płac, ale również zniechęcenie i brak wpływu na rezultaty swojej pracy. Firma, w której od początku panowała rodzinna atmosfera, przez wiele lat dawała pracownikom poczucie bezpieczeństwa, zaczynała być postrzegana przez pracowników jako organizacja chaotyczna, z pogarszającą się sytuacją finansową.

Obydwie strony – zarządzający właściciele i pracownicy – byli niezadowoleni z sytuacji w firmie, brakowało zrozumienia wzajemnych potrzeb, więzi organizacyjne były osłabione. Fakt, że właściciele traktowali swoich pracowników jak niekiedy zbyt pobłażliwi rodzice, nie wyciągając konsekwencji z błędów i zaniechań, ale też nie komunikując jasno swoich oczekiwań, nie działał na korzyść żadnej ze stron. W dużym uproszczeniu: przedsiębiorcom zabrakło kompetencji zarządczych, co doprowadziło do erozji reguł i norm działania, skutkiem czego doszło do wykształcenia się negatywnych postaw zatrudnionych wobec pracy.

Ślepa uliczka wybranego modelu biznesowego

Pewien przedsiębiorca znalazł się w ogromnych kłopotach finansowych, wynikających z kilkuletniej już działalności nieprzynoszącej zysku. Prowadził sklep stacjonarny oraz przyjmował zlecenia na montaż sprzedawanych w sklepie wysokospecjalistycznych urządzeń. Skala podstawowej domeny działalności, jaką była sprzedaż towarów, była niewielka i ciągle się zmniejszała. Również usługi nie dawały odpowiedniego przychodu, wykonywane były bowiem sporadycznie i za bardzo niską cenę.



Była to działalność o ograniczonych perspektywach wzrostu, wręcz skazana na powolny upadek. Działo się tak dlatego, że sklep był miejscem tylko ekspozycji urządzeń i w razie zainteresowania klienta właściciel zamawiał pojedyncze sztuki u producenta lub w hurtowni. Wskutek tak niewielkiej skali zakupów pozycja negocjacyjna niewielkiego sklepu wobec producentów urządzeń była bardzo słaba. Tymczasem klient mógł kupić przez internet urządzenie bezpośrednio u producenta lub w dużych sieciach sprzedaży, które oferują najniższe ceny. Dlatego też była konieczna zmiana prowadzonego modelu biznesowego. Punktem wyjścia było założenie, że konkurowanie ceną nie pozwoli na utrzymanie biznesu, ale należy oferować bardziej unikalny produkt. Źródłem wartości dodanej było wykorzystanie unikalnego zasobu firmy, jaką jest wiedza fachowa i doświadczenie właściciela i oferowanie klientom bardziej specjalistycznej usługi doradczej połączonej z montażem i konserwacją urządzeń.

Wyjście z trudnej sytuacji wymagało podjęcia wielu działań: opracowania nowej oferty produktowej, promocji oferowanej usługi, dotarcia do innego segmentu klientów, zmiany systemu sprzedaży i opanowania metod kontroli finansów. Właściciel nie byłby w stanie tego dokonać, gdyby nie pomoc córki, która włączyła się w proces ratowania działalności, wnosząc swoje zaangażowanie, pomysły, wiedzę i pracę bez wynagrodzenia.

Rodzinność firmy jako siła budująca lub niszcząca

W powyższych przykładach (z konieczności przedstawionych skrótowo) mamy do czynienia z sytuacjami kryzysowymi, w jakich znalazły się firmy rodzinne, w których

czynnik rodzinności odegrał ważną rolę. Możemy zauważyć, że oddziaływanie relacji rodzinnych było w niektórych pozytywne, a w innych – negatywne.

Najbardziej budujące są te sytuacje, w których firmy rodzinne okazują się silne dzięki więzom rodzinnym. W badaniach nad fenomenem rodzinności firm podkreśla się, że rodziny biznesowe są bardzo elastyczne i gotowe do poświęceń na rzecz prowadzonego przedsięwzięcia. Stąd jako jedną z zalet ekonomicznych przedsiębiorstw rodzinnych wymienia się większą odporność na kryzysy. Liczne badania naukowe potwierdzają, że firmy rodzinne mają przewagę konkurencyjną nad nierodzinnymi ze względu na posiadany przez nie kapitał społeczny rodziny, m.in. zaufanie, tożsamość, reputację, solidarność, lojalność, wysokie standardy etyczno-moralne w relacjach wewnątrz firmy i na zewnątrz.

Tak więc siłą napędową biznesów rodzinnych jest nie tylko kapitał, wiedza i zasoby materialne, ale i rodzina, o ile jej więzi rodzinne są silne i pozytywne. Rodzina jednakże może również odegrać w historii firmy rolę dewastującą. Obydwa te obszary – firmowy i rodzinny – wzajemnie na siebie oddziałują, co w efekcie może wzmacniać zjawiska pozytywne lub negatywne.

Kiedy zatem w firmie rodzinnej pojawiają się oznaki kryzysu, niezależnie, czy dotyczy on obszaru organizacji, finansów, czy nadmiernej rotacji pracowników, przyczyny mogą wynikać nie tylko z błędów zarządzania czy uwarunkowań rynkowych, ale także z pogorszenia lub zmiany relacji rodzinnych. I odwrotnie – załamanie lub pogorszenie sytuacji ekonomicznej firmy mogą być przezwyciężone dzięki wsparciu rodziny zaangażowanej w rodzinny biznes. ●

Tekst sponsorowany

Usługi BNP Paribas Wealth Management dla firm rodzinnych

Planowanie sukcesji to trudny i złożony proces. W polskim porządku prawnym brakowało kompleksowego mechanizmu pozwalającego na zapewnienie ciągłości działania rodzinnych przedsiębiorstw oraz zabezpieczenie ich przed nieplanowaną sukcesją, rozdrobnieniem i wpływem osób trzecich. Po wielu latach polscy przedsiębiorcy doczekali się rozwiązania, które pozwoli im na zabezpieczenie zarówno biznesu, jak i majątku na pokolenia (22 maja 2023 roku weszła życie ustawa o fundacji rodzinnej). Podstawowym celem tej nowej formy prawnej jest gromadzenie rodzinnego majątku w ramach jednego podmiotu. Fundacja rodzinna może co do zasady prowadzić działalność gospodarczą nakierowaną na zachowanie lub pomnożenie posiadanego majątku (działalność określona w ustawie). Fundacja rodzinna może m.in. wynajmować nieruchomości, przystępować do spółek prawa handlowego/funduszy inwestycyjnych w kraju i za granicą, nabywać/zbywać papiery wartościowe, dokonywać obrotu walutami. Dochody pochodzące z takich aktywności są zwolnione z opodatkowania podatkiem dochodowym, jeśli są wygenerowane w ramach w.w. działalności zwolnionej, i jak długo są reinwestowane w ramach fundacji rodzinnej.

Aby fundacja mogła realizować cele inwestycyjne, warto skorzystać z usług profesjonalnego i doświadczonego partnera, takiego jak BNP Paribas Wealth Management, będącego częścią międzynarodowej, stabilnej Grupy BNP Paribas z 200-letnią historią i doświadczeniem.

Od ponad 10 lat BNP Paribas Wealth Management w Polsce wspiera Klientów w kwestiach związanych z planowaniem majątkowym oraz współpracuje z doradcami prawnymi i podatkowymi Klientów w zakresie planowania sukcesji. Możemy poszczycić się zatem mianem



Wojciech Fedoruk

Dyrektor Departamentu Sprzedaży i Cross-sellingu Wealth Management w Banku BNP Paribas.

prekursorów usługi *family office* na polskim rynku. Dysponujemy jedną z najbogatszych ofert produktów i usług inwestycyjnych w Polsce, która jest dostępna dla Fundacji Rodzinnych (w tym dla podmiotów w organizacji, tj. jeszcze przed zarejestrowaniem przez sąd) będących Klientami BNP Paribas Wealth Management.

Do najważniejszych usług i udogodnień związanych z obsługą fundacji rodzinnej w BNP Paribas Wealth Management należą: bankowość codzienna i elektroniczna – prowadzenie rachunków złotych i walutowych, obsługa aktywów płynnych – lokat terminowych, funduszy inwestycyjnych oraz negocjowane kursy walut. To także dostęp do Biura Maklerskiego Banku BNP Paribas, który umożliwia inwestowanie na giełdzie polskiej i zagranicznej w akcje, obligacje oraz fundusze ETF oraz korzystanie z usług doradztwa inwestycyjnego i zarządzania portfelowego (DPM). Nasi Klienci otoczeni są wszechstronną opieką wysoko wykwalifikowanych doradców, a także współpracujących z nimi specjalistów: maklerów, dealerów, ekspertów ds. inwestycji. W ten sposób na majątek Klienta patrzymy holistycznie, a z jego rodziną jesteśmy na pokolenia.

BNP Paribas Wealth Management jest marką, pod którą BNP Paribas Bank Polska S.A. świadczy usługi w zakresie bankowości prywatnej.

16. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2023

16-18 listopada 2023 | Kraków

W dniach 16-18 listopada 2023 r. w Krakowie odbył się 16. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2023 – największa konferencja biznesowa przedsiębiorców rodzinnych w kraju, organizowana przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Kilkuset przedsiębiorców, menedżerów i ekspertów, a także przedstawiciele instytucji państwowych spotkało się, aby porozmawiać o przyszłości polskiego biznesu rodzinnego. Podczas 16. edycji Zjazdu Partnerzy wspólnie z IFR oficjalnie ogłosili wyniki pierwszego konkursu „Skrzydła Innowacji”. Krakowska edycja wyróżniła się dzięki niezwyczajnej tematyce skupionej wokół wynalazczości i innowacyjności.

Z roku na rok Zjazd Firm Rodzinnych zwiększa swój zasięg i rangę – 16. U-RODZINY nie były wyjątkiem. Partnerami wydarzenia były Województwo Mazowieckie oraz Bank Millennium wraz z Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp. k. – Partner strategiczny IFR i wyłączny partner prawny w zakresie sukcesji i Invenity Foundation.

Ponad 200 uczestników, blisko 90 prelegentów, ponad 30 partnerów – skala krakowskiej edycji była pokaźna. Dla uczestników przygotowano 2 dni i 3 wieczory zajmującego programu merytorycznego, integracji i networkingu w rodzinnym gronie, ponad 30 debat, warsztatów i prelekcji. Stworzono także wyjątkową okazję do otwartej dyskusji i nawiązania relacji, w tym w kawiarenkach krakowskiego Kazimierza. Jak zawsze u Rodzinnych, zajęcia merytoryczne i program rozrywek zaplanowano także dla dzieci.

Niezmienny cel Zjazdu – ukazanie znaczenia przedsiębiorczości rodzinnej w gospodarce kraju oraz podkreślenie międzynarodowych aspiracji polskiego biznesu – w tym roku zawarto w temacie przewodnim WYNLAZCZOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ.

Tematycznym przesłaniem Zjazdu niech będą słowa Bartłomieja Skrzydlewskiego: *Firma, która przestaje tworzyć... staje się przeszłością.*

Prelegenci razem z uczestnikami szukali odpowiedzi na podstawowe pytanie 16. edycji: „Jak osiągać przewagę w innowacyjnym świecie AI?”. Główne debaty konferencji krążyły wokół roli właściciela – wynalazcy, marzyciela w realizacji wizji rozwoju firmy. Podjęto także próbę uzasadnienia tezy, że szczególnie młodzi stawiają na innowacje oraz pokazania, jak krakowscy przedsiębiorcy podbijają świat. Nie zabrakło nawiązań do sukcesji i analizy funkcjonowania fundacji rodzinnej, a także zgłębienia tematu dotyczącego kolaboracji marek w rozwoju firm rodzinnych.

Innowacyjność przez wszystkie przypadki odmieniał Rafał Kunaszyk – Prezes Małopolskiego Oddziału IFR oraz twórca tegorocznego zjazdu:

Innowacyjność w firmie rodzinnej to połączenie technologii i kompetencji. Wymaga wyznaczenia ambitnych, ale osiągalnych celów, także stworzenia zasobów umożliwiających ich osiągnięcie. Polskie firmy rodzinne szukają często niszy na rynku. I w oparciu o innowacyjne produkty, usługi i procesy budują w tych niszach swoją pozycję liderów na krajowych i międzynarodowych rynkach.

Sobota była dniem warsztatowym, który innowacyjnie organizowany był w 3 różnych kawiarenkach krakowskiego



Rafał Kunaszuk wprowadza w temat zjazdu



Panel dyskusyjny: przedsiębiorcy – marzyciele, biznesmeni, wynalazcy



Panel dyskusyjny: Co dalej z firmą rodzinną



Wieczorna Gala firm rodzinnych

Kazimierza. Tematykę warsztatów podzielono na bloki: transformacja zielona, rozwój firm rodzinnych i zarządzanie firmą.

Wysoki poziom merytoryczny Zjazdu zapewнили liczni i znakomici prelegenci, wywodzący się z najróżniejszych środowisk: świata biznesu, nauki, organizacji społecznych, urzędów czy kancelarii prawnych, dla przykładu: Kazimierz Wierzbicki (Trefl Group), Józef Gawron (Marszałek Województwa Małopolskiego), dr Małgorzata Bonikowska (THINKTANK), prof. Andrzej Blikle (honorowy Prezes IFR), Zdzisław Dąbczyński (WIMED) czy Rafał Sonik (Gemini Holding, kierowca rajdowy) lub prof. dr hab. inż. Piotr Moncarz (Uniwersytet Stanforda) Nie sposób tutaj wymienić ich wszystkich, ale zachęcamy do przyjrzenia się ich sylwetkom – pełna lista znajduje się na stronie www.u-rodziny.pl/prelegenci.

Sz szczególnie ważną dla przedsiębiorców rodzinnych częścią Zjazdu było ogłoszenie wyników konkursu „SKRZYDŁA INNOWACJI”, który zorganizowano pod patronatem Rzeczypospolitej i Urzędu Patentowego RP.

- I nagroda trafiła do INVICTA sp. z o.o. za projekt „Oprogramowanie AI00® oraz badanie genetyczne GPSTM – sztuczna inteligencja (AI) i genetyka w leczeniu in vitro”
- Wyróżnienie trafiło do JANTAR sp. z o.o. za projekt pn. „Jwave Silesia RFID Hub”.

Uroczystą kulminacją Zjazdu była Gala, podczas której odbyła się debata „Nowoczesna firma w nowoczesnym państwie” moderowana przez prof. dr hab. Andrzeja Bliklego z udziałem prof. dr hab. Jerzego Hausnera i dr Henryki Bochniarz. Akcentem charytatywnym była dobroczynna aukcja na rzecz Akademii Rozwoju organizowana przez Fundację Wiosna.

Poprosiliśmy wspaniałych prelegentów o krótkie podsumowania i refleksje czy myśli, które mają udział w 16. U-RODZINACH w Krakowie.

Zuzanna Mikołajczyk KnowHowMatch; power speech Rób biznes inaczej! Potrzebujemy więcej niż „bezpiecznych” innowacji:

Wprowadzanie odważnych innowacji to jak uprawianie dwóch różnych dyscyplin jednocześnie. Potrzebujemy rozwijać nasz tradycyjny biznes. Ale jednocześnie podążać z koncentrowanym oddzielnym zespołem na nowy szczyt – w kierunku odważnej innowacji.

Zdzisław Dąbczyński, WIMED, prezentacja „Przedsiębiorcy rodzinni – marzyciele, biznesmeni, wynalazcy”:

Najlepiej zaprojektowana część to ta, której nie ma, a system spełnia swoje funkcje.

Natalia Olszewska Rokicka, DNR GROUP, panel dyskusyjny „Młodzi stawiają na innowacje”:

To było źródło inspiracji dla młodych przedsiębiorców, pokazując im, że determinacja i ambicja mogą przerodzić się w realne działania. Młodzi sukcesorzy, dzieląc się swoimi doświadczeniami, demonstrują, jak odważne wdrażanie innowacyjnych pomysłów i rozwiązań może skutecznie transformować współczesny świat biznesu.

Tomasz Budziak, IFR; panel „Fundacja Rodzinna – pół roku po wprowadzeniu”:

Kolejne pokolenie w firmach rodzinnych musi znaleźć swoją odpowiedź na pytanie: „I co dalej?”. Musi stworzyć biznesplan następczej generacji w sztafecie pokoleń i zacząć go realizować.

Piotr Grabowski GWLAW:

Jestem zawsze optymistą.

Jakub Ścierzyński, INSTAL PROJEKT; „Design i kolaboracje marek w rozwoju firm rodzinnych”:

Liczne przykłady projektów biznesowych marki Paprocki&Brzozowski z firmami rodzinnymi (t.j. Instal Projekt, Rosanero, LPP, Ochnik, Apart, Kazar) pokazały, że kiedy tego typu współprace są dobrze zarządzane i oparte na wspólnych wartościach, otwierają nowe możliwości rynkowe. Zarówno pod kątem dostępu do nowych

segmentów rynku, poprawie unikalności produktów, jak i wzmocnienia marki firmy rodzinnej.

Nie potrzebujemy żadnych specjalnych działań legislacyjnych, wystarczy wysłuchać polskich przedsiębiorców. My wiemy jak usprawnić działanie biznesu, bo z pasją i zaangażowaniem ciężko pracujemy każdego dnia. I szerzej – za Prezydentem Clintonem powtórzę – Gospodarka głupcze! – debatował Rafał Sonik – cytując swobodny Marka Skały – panel „Krakowscy przedsiębiorcy rodzinie podbijają świat”

A podsumowaniem niech będą słowa Profesora Piotra Moncarza: ...największe firmy rodzinne w USA powstawały w oparciu o 3F: family, friends and fools.

Przyjaciele, do zobaczenia za rok!

Organizatorem U-RODZIN jest Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych.

PATRONAT

Ministerstwo Rozwoju i Technologii
Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej
Prezydent Miasta Krakowa Jacek Majchrowski
Ogólnopolska Federacja Przedsiębiorców i Pracodawców – Przedsiębiorcy.pl

PARTNER GŁÓWNY

Bank Millennium S.A.

PARTNER STRATEGICZNY:

Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp. k. – Partner strategiczny IFR i wyłączny partner prawny w zakresie sukcesji
Inventy Foundation

Bardzo dziękujemy wszystkim pozostałym partnerom. Pełną listę znajdziemy na stronie www.u-rodziny.pl/partnerzy

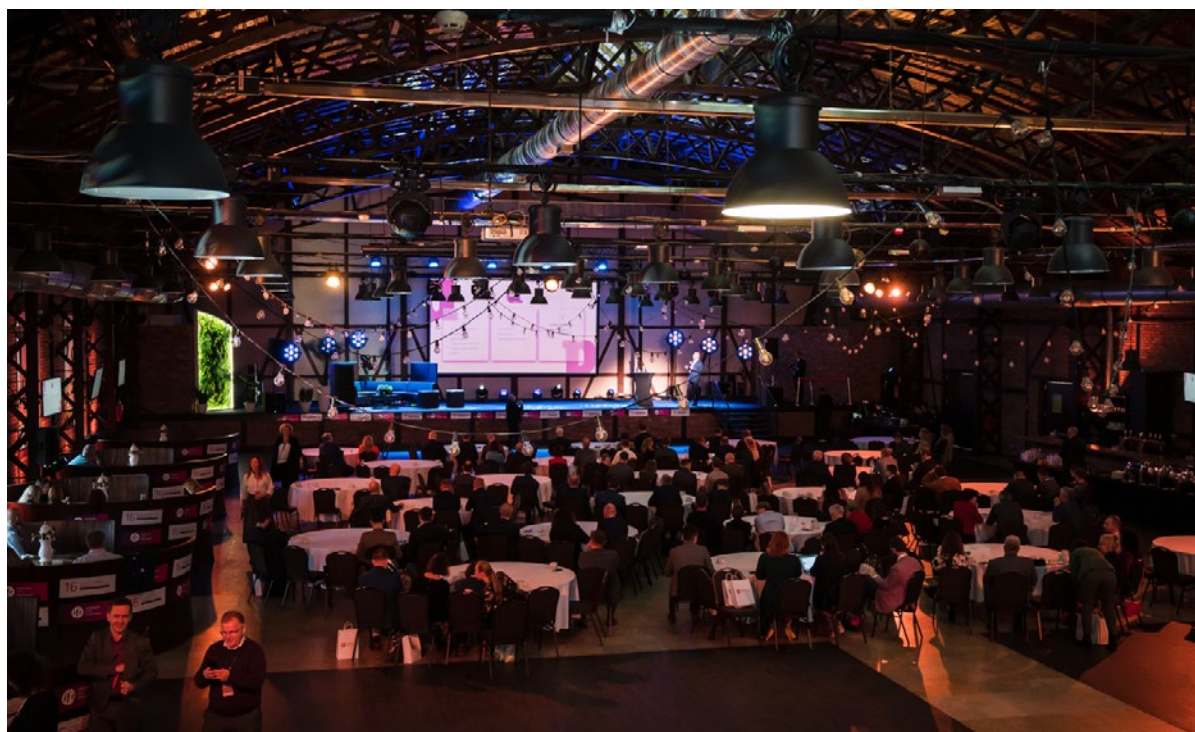
Opracowanie:

Ewa Chłopska-Wasielewska, marketing@promocja, Inicjatywa Firm Rodzinnych

U-RODZINY 2023 – FOTORELACJA



U-RODZINY 2023 – FOTORELACJA



Zdjęcia: archiwum IFR.

U-RODZINY 2023

W OBIEKTYWIE MŁODYCH

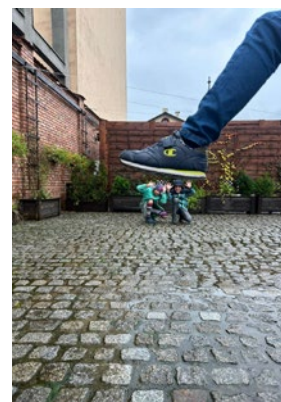
Liderki i Liderów



TO WASI WSPANIAŁI SUKCESORZY



MŁODZI PRACUJĄ NAD INNOWACYJNOŚCIĄ.
USTAWIAJCIE SIĘ W KOLEJKĘ DO NAS PO POMYSŁY



Kiedy rodzice angażowali się w inspirujące dyskusje biznesowe, najmłodszy uczestnicy 16. Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych w Krakowie stali się wnikliwymi kronikarzami tego wydarzenia. Podczas warsztatów dziennikarskich zorganizowanych przez CEWE i Fundację Turkusowa Droga uwieczniali najciekawsze momenty. Wszędzie było ich pełno - działali we wnętrzach Starej Zajezdni i w plenerach krakowskiego Kazimierza. Robili portrety i bawili się perspektywą. To oni zdecydowali o ostatecznym kształcie tego dodatku do magazynu IFR Relacje.



Kraków 17.11.2023



Miejsca dla dziennikarzy zajęli od lewej: Hanna Górska, Julia Kunaszyk, Oliwia Iskra, Zuzanna Grzyb, Mikołaj Jaśkiewicz, Jan Pisula



Na pytania odpowiadali członkowie zarządu IFR od prawej: Natalia Olszewska-Rokicka, Tomasz Budziak, Rafał Kunaszyk, Ewa Sobkiewicz, Anna Stańdo-Iwanowska

Konferencja prasowa podczas U-Rodzinnego Zjazdu również była inna niż wszystkie. Dociekliwi młodzi dziennikarze przygotowali parę trudnych pytań dla Zarządu Inicjatywy Firm Rodzinnych. Najbardziej interesowały ich innowacje i wynalazki. - Rynek zmienia się bardzo szybko i firma musi się dynamicznie do niego dopasować - wyjaśniała Natalia Olszewska-Rokicka. - **Innowacyjność jednak to nie tylko nowy produkt**, który podbija serca klientów, ale na przykład zmiana kultury organizacyjnej w firmie, zmiana sposobu myślenia pracowników.

- A co konkretnie Pan zmienił w ostatnim roku w swojej firmie - dopytywała wiceprezesa Tomasza Budziaka Oliwia Iskra. - To było wdrożenie narzędzi pracy grupowej oraz usprawnienie i podniesienie standardów komunikacji wewnątrz firmy - odpowiedział wiceprezes zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Karola Odrzywołka zaintrygowała z kolei nazwa Eurokreator. - Skąd się wzięła? - dopytywał właściciela. - To dlatego, że coś kreujemy.

Wymyślamy środowisko przyszłości dla edukacji - wyjaśniał Rafał Kunaszyk.

Padły także pytania o cechy dobrego właściciela firmy. - Przede wszystkim **powinien mieć odwagę do realizowania marzeń** i zaangażowanie - stwierdziła Anna Stańdo-Iwanowska. I opowiedziała, jak 27 lat temu z bratem zakładała aptekę, nie mając żadnego kapitału. To historia jak z "Ziemi obiecanej" - ja nie mam nic, ty nie masz nic, czyli razem mamy w sam raz. **Brak pieniędzy nie jest problemem** - zapewniała. Dziś jej firma liczy 18 aptek.

Prezes Ewa Sobkiewicz - zaczynała od niewielkiej firmy krawieckiej. Teraz jest właścicielką dużej medycznego przedsiębiorstwa, którego prowadzenie już przekazała córkom. - Ja angażuję się w działalność społeczną i najbardziej cieszy mnie, kiedy słyszę od wnuka: "babciu, twój rosół to zupa nad zupami!"

Członkowie zarządu IFR wielokrotnie podkreślali, jak ważne są dla nich dzieci, dużo mówili o **konieczności współpracy międzypokoleniowej**, a także społecznej misji firm rodzinnych. - Nowe technologie są istotne, ale najważniejsze, żeby działalność naszych firm przynosiła społeczną korzyść. Kiedy zadowoleni są nasi klienci, nasze rodziny i rodziny naszych pracowników, wtedy mamy pewność, że jesteśmy we właściwym miejscu - podsumował wiceprezes Tomasz Budziak.



Kraków 17.11.2023





*jesteśmy
twórcami*

To były niezwykle twórcze dwa dni. Młodzi uczestnicy 16. Zjazdu Firm Rodzinnych kreatywnie przekładali swoje artystyczne wizje na przeróżne materiały. Malowali na papierze, tablicy interaktywnej a także na własnej skórze. Motywem przewodnim było wyrażanie siebie jako lidera. Na koniec wszyscy młodzi twórcy dowiedzieli się, jakie mają prawa i w jaki sposób mogą chronić swoje dzieła. Spotkanie z ciotką Joanną Kupką i wujkiem Piotrem Zakrzewskim z Urzędu Patentowego (zdj. obok) zamieniło się w pasjonującą opowieść o wynalazkach, patentach i znakach towarowych.



Kraków 17.11.2023



AKADEMIA MŁODYCH LIDEREK I LIDERÓW

Jak na przyszłych sukcesorów przystało, młodzi liderzy mieli też czas na głębszą refleksję o swoich korzeniach, o tym, co doda im skrzydeł przy realizacji marzeń, a także o tym, co zostawią dla swoich następców w kapsule czasu, którą stał się termos. Przelane na papier wizje każdy z autorów osobiście powiesił na ścianie. Okazało się, że sztafeta pokoleń doskonale działa.



Kraków 17.11.2023

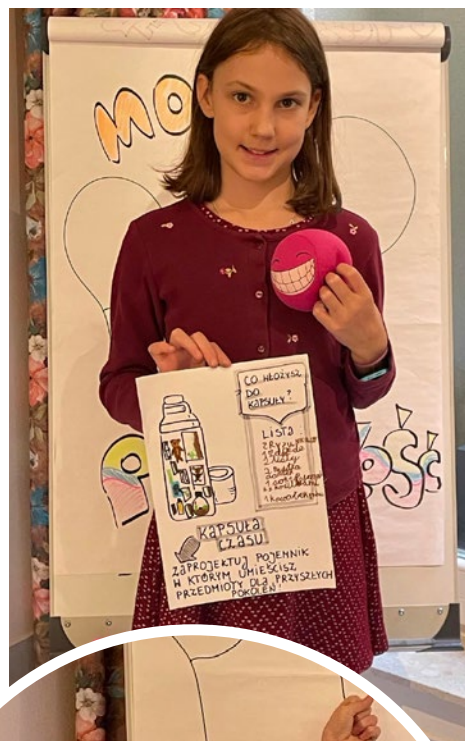


W Akademii Młodych Liderów i Liderów Fundacji Turkusowa Droga wzięli udział: Franek Sławiński, Basia Sławińska, Karol Odrzywołek, Sebastian Grabowski i Karolina Grabowska. Wszyscy mieli wykonać trzy rysunki na temat: Moje korzenie, Moje skrzydła, Moja przyszłość.

Franek i Basia narysowali piękne drzewa genealogiczne, Karol skupił się na ślubach i urodzinach w swojej rodzinie, zaczynając od babci i dziadka. Na rysunku Karolinki w centralnym miejscu stanął kolorowy dom z różowym dachem, a obok niego rodzice oraz pieski i kotki. Sebastian narysował siebie z mamą i tatą. Okazało się, że Karolowi skrzydeł najbardziej dodaje rodzinna firma i perspektywa, że w przyszłości będzie jej właścicielem - to właśnie loga Jantara i nowej firmy, jaką założy Karol, czyli Vegam pojawiły się na jego koszulce lidera. Franek również myśli o przejęciu rodzinnego biznesu, a prócz tego chce wygrać mistrzostwa Polski w tańcu towarzyskim, który jest jego wielką pasją. Sebastianowi dodają skrzydeł marzenia o byciu sędzią i adwokatem, Basi - o byciu lekarką i nauczycielką. Karolinka także chce uczyć dzieci.

Co młodzi liderzy zdecydowali się przekazać kolejnym pokoleniom? Sebastian - zdjęcia Ziemi i Kosmosu, Karolina - lalkę, kwiatki i butelkę z wodą a Karol - loga firmy rodziców i firmy, która sam stworzy. W kapsule czasu Franka znalazły się zdjęcia Ziemi, butelka z wodą, album ze zdjęciami rodziny Sławińskich i pluszowy kotek Micio. Basia włożyła do niej swoje rysunki, kawałek mchu, dwa pudełka ciastek, bidon z wodą, dwa listy i ulubionego pluszaka.

Warsztat dla młodych liderów opracowała Joanna Karwała, pedagog i coach, współpracująca z Fundacją Turkusowa Droga. Dziękujemy również za kreatywne wsparcie naszej wolontariuszce Julii Krypel.



Kraków 17.11.2023



Ten dodatek pewnie by nie powstał, gdyby nie fantastyczna ekipa z krakowskich salonów CEWE Fotojoker: Aneta Cieślak, Aleksandra Rossa i Anna Klejszta. Dziewczyny nie tylko nauczyły naszych liderów, jak robić doskonale zdjęcia, ale także pokazały, jak drukować odbitki fotografii czy tworzyć fotoksiążkę. A w przerwie pięknie malowały twarze wszystkim chętnym. Dziękujemy za zaangażowanie, cierpliwość i świetną zabawę!



Kraków 17.11.2023



IFR oczami młodych



Teorię trzeba zawsze zastosować w praktyce. Po nauce przyszedł czas na wykorzystanie pomysłowości i kreatywności młodzieży

Prowadzone były zajęcia na temat fotografii dla młodzieży. Młodzi uczestnicy 16. Zjazdu Firm Rodzinnych nauczyli się, jak robić ciekawe zdjęcia

Autorka strony: Martyna Sokołowska