

Krajowy model wsparcia przedsiębiorców w trudnościach wykorzystujący metodę mentoringu



Fundusze Europejskie

dla Rozwoju Społecznego



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Krajowy model wsparcia przedsiębiorców w trudnościach wykorzystujący metodę mentoringu

Materiał przygotowany w ramach projektu „Mentoring dla firm w trudnościach jako metoda podnoszenia kompetencji przedsiębiorczych”, FERS.01.03-IP.09-0041/23

Eksperti uczestniczący w przygotowaniu niniejszego opracowania:

Agnieszka Ert-Eberdt, Katarzyna Gierczak-Grupińska, Katarzyna Kłopocińska, Ewelina Kosińska, Małgorzata Kuś, Michał Misztal, Oliwier Pomes, Agnieszka Simon-Adamczewska, Anna Smoczyńska, Paweł Sopkowski, Eleni Tzoka-Stecka.

Autorski wkład merytoryczny w zakresie przygotowania rozdziałów analizy włożyli:

Wprowadzenie oraz Część I – Katarzyna Kłopocińska, Oliwier Pomes, Michał Misztal, Ewelina Kosińska, Anna Smoczyńska, Małgorzata Kuś

Część II - Agnieszka Simon-Adamczewska, Eleni Tzoka-Stecka, Katarzyna Gierczak-Grupińska

Opieka merytoryczna: Małgorzata Kuś

Opieka redakcyjna: Katarzyna Mieleszko, Kamila Polkowska

Okładka: Irina Próźniak

Publikacja sprawdzona i zaktualizowana 17.09.2026 r. Zakres zmian obejmuje korektę językową.

Licencja:



Publikacja „Krajowy model wsparcia przedsiębiorców w trudnościach wykorzystujący metodę mentoringu”

<https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/krajowy-model-wsparcia-przedsiębiorcow-w-trudnościach-wykorzystujacy-metode-mentoringu> jest dostępna na

licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 4.0 Polska. Przystępne podsumowanie licencji

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>. Pełna licencja w języku angielskim

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.en>. Licencja ta pozwala na

kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie pod warunkiem oznaczenia autorstwa.

Z powyższej licencji wyłączone jest zdjęcie z serwisu Adobe Stock (na okładce). Inne utwory objęte licencją można znaleźć na stronie internetowej produkty FERS

<https://fers.parp.gov.pl/component/site/site/produkty-fers>.

Spis treści

Wprowadzenie	5
Część I: Ścieżki dla systemu wsparcia metodą mentoringu dla przedsiębiorców w trudnościach ..	8
Rozdział I Kiedy pojawia się kryzys? Analiza przyczyn trudności z jakimi mierzą się przedsiębiorcy	8
1. Etapy działalności gospodarczej.....	9
1.1 Etap Startupu	9
1.2 Etap wzrostu	12
1.3 Etap dojrzałego wzrostu	15
1.4 Etap schyłkowy.....	17
Rozdział II Profil uczestnika wsparcia – przedsiębiorca w trudnościach	21
1. Przyczyny trudności przedsiębiorstwa w każdym z etapów rozwoju.....	21
2. Wskazówki pozwalające na prawidłowe podejmowanie decyzji o przyjęciu danej firmy do procesu wsparcia	23
Rozdział III Warsztaty projektowania ekosystemu wsparcia przedsiębiorców w kryzysie metodą mentoringu.....	25
1. Spotkanie pierwsze – warsztat koncepcyjny.....	25
1.1 Wybór rekomendowanych mechanizmów z doświadczeń europejskich	25
2. Spotkanie drugie – architektura operacyjna i budżet.....	28
3. Spotkanie trzecie - zagrożenia i ryzyka formalne.....	29
3.1 Pomoc de minimis	29
3.2 Poufność danych i ochrona informacji	31
3.3 Wynagradzanie i motywowanie mentorów	31
3.4 Modele realizacji wsparcia	32
4. Perspektywa uczestników procesu mentoringowego – przedsiębiorca i mentor.....	37
Część II: Baza dla krajowego systemu wsparcia metodą mentoringu, dotychczasowe doświadczenia	39
1. Początki mentoringu kryzysowego w Polsce.....	39
1.1 Stowarzyszenie Early Warning Europe Network.....	39
1.2 Projekt Early Warning Europe.....	39
1.3 Projekt Early Warning Europe Polska.....	42
1.4 Lekcje zdobyte podczas polskiego pilotażu w projekcie EWE	44
1.5 Profil mentora – zadania, rekrutacja i selekcja, szkolenia na podstawie doświadczeń EWE - rekomendacje.....	45
1.6 RestartBSR.....	47
Załącznik nr 1 – Historie przedsiębiorców, którzy skorzystali z mentoringu w projekcie EWE	50

Wprowadzenie

Celem opracowania jest przedstawienie rozwiązania dla utworzenia stabilnego systemu wsparcia adresowanego do przedsiębiorców w trudnościach z wykorzystaniem metody mentoringu. Wnioski i rekomendacje zespołu eksperckiego przedstawione w niniejszym dokumencie były konsultowane z przedsiębiorcami oraz mentorami, którzy brali udział w projekcie pn.: „Early Warning Europe”, realizowanym w latach 2016-2019 oraz uczestnikami spotkań realizowanych w okresie od stycznia 2025 do czerwca 2025 r.

W spotkaniach i warsztatach z przedstawicielami sektora MŚP wzięli udział również pracownicy instytucji samorządowych, uczelni wyższych, firm doradczych świadczących usługi mentoringu oraz przedstawiciele organizacji pozarządowych.

Przedstawione rozwiązania opierały się na doświadczeniach krajowych i zagranicznych. Opisane doświadczenia krajów europejskich w dokumencie pn.: „Analiza stanu rozwiązań dotyczących zastosowania mentoringu jako formy wsparcia przedsiębiorców w trudnościach w krajach Unii Europejskiej”¹, stanowiły bazę wiedzy o możliwych schematach wdrażania systemu wsparcia w oparciu o metodę mentoringu, sposobach finansowania, w tym zaangażowania sektora prywatnego i publicznego oraz zasięgu oddziaływania.

Temat wspierania przedsiębiorców w trudnościach w Polsce pojawił się w 2014 roku, w formie przyjętego 5 letniego programu rządowego pn: „Polityka Nowej Szansy” realizowanego przez Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii (obecnie MRiT). Program ten kompleksowo podejmował problematykę zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej i został stworzony z myślą o właścicielach małych i średnich firm, narażonych na trudności na poszczególnych etapach prowadzenia biznesu oraz tych, którzy zamierzają ponownie rozpocząć działalność gospodarczą. Polityka Nowej Szansy to program rozwoju zgodnie z art. 15 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712 z późn. zm.), który był realizowany w latach 2014-2020.

Co istotne, z punktu postrzegania kryzysu w firmach przez ich właścicieli, ww. program był skoncentrowany na kwestiach mających na celu oswojenie porażki poprzez uświadomienie przedsiębiorcom, że w momencie przewidywania kryzysu, czy wręcz jego wystąpienia, należy otwarcie zwracać się o pomoc. Co jednocześnie miało minimalizować stygmatyzację przedsiębiorców dotkniętych kryzysem i promowaniem podejścia, że każda porażka stanowi doświadczenie, które należy traktować jako element budowania przyszłego sukcesu.²

Polityka Nowej Szansy miała przeciwdziałać upadłości przedsiębiorstw poprzez zapewnienie instrumentów wczesnego ostrzegania oraz pozasądowych i sądowych form naprawy i restrukturyzacji, jak również udzielania wsparcia doradczo-szkoleniowego osobom ponownie zakładającym firmę.

¹ <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/analiza-stanu-rozwiazan-w-zakresie-mentoringu-dla-firm-w-trudnoscach> (dostęp 31.08.2025)

² www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/polityka-nowej-szansy (dostęp 31.08.2025)

Prace nad zmianami prawnymi zbiegły się z kryzysem gospodarczym w sektorze MŚP wywoływanym obostrzeniami trwającej pandemii COVID-19. We wrześniu 2020 r. został uruchomiony program pomocowy o zbieżnym tytule „Polityka Nowej Szansy” skierowany do podmiotów niewypłacalnych oraz zagrożonych niewypłacalnością. Wnioski o wsparcie w procesie restrukturyzacyjnym przyjmowała i weryfikowała Agencja Rozwoju Przemysłu. Przedsiębiorcy w kryzysie mogli uzyskać krótkookresową pożyczkę (tzw. „pomoc na ratowanie”), pożyczkę na tymczasowe wsparcie na restrukturyzację, pomoc finansową przeznaczoną na restrukturyzację i procedurę uzyskania pomocy na restrukturyzację.

W Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w 2021 r. uruchomiony został projekt pn.: „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach”, współfinansowany z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (POWR.02.21.00-00-DKW1/19). Wsparcie obejmujące 100% kosztów przeznaczone było na sfinansowanie usług szkoleniowych i doradczych, w tym mentoringu wykorzystując ofertę firm szkoleniowych zarejestrowanych w Bazie Usług Rozwojowych³. Właściciele firm zrekrutowanych do programu w pierwszej kolejności z pomocą doradców przechodzili pogłębioną diagnozę kondycji przedsiębiorstwa.

Diagnoza weryfikowała spadek wartości sprzedaży towarów lub usług przedsiębiorstwa, zmiany kadrowe i ewentualną utratę wykwalifikowanych i kluczowych pracowników oraz niezależne od przedsiębiorcy i prowadzonej działalności istotne zmiany prawne i technologiczne w branży, wymuszające konieczność zmian w organizacji firmy lub jej przebranżowienie.

Na jej podstawie powstawały rekomendacje obszarów, w których przedsiębiorca lub jego pracownicy powinni podnieść swoje kompetencje, poszerzyć umiejętności z myślą o wprowadzeniu w przedsiębiorstwie nowej usługi uzupełniającej prowadzoną dotychczas działalność. Obowiązkowo musieli zrealizować rekomendację związaną z prowadzeniem przedsiębiorstwa, wzmocnieniem umiejętności zarządczych, marketingowych i w zakresie prowadzenia finansów. Zrealizowane usługi w formie szkoleń, doradztwa, mentoringu miały wpłynąć na osiągnięcie zdefiniowanych w przeprowadzonej diagnozie efektów działań naprawczych. Ze wsparcia udzielanego w ramach projektu, który zakończył się w 2023 r. skorzystało blisko 2200 przedsiębiorców z całej Polski. 98% usług na rzecz przedsiębiorców zrealizowanych w tym projekcie obejmuje usługi szkoleniowe, a barierą stanowi VAT obowiązkowy do poniesienia przez przedsiębiorców przy usługach doradczych czy mentoringowych.

W Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości kontynuowane jest udzielanie wsparcia firmom na wczesnym etapie problemów z wykorzystaniem narzędzi pozafinansowych w formie szkoleń i doradztwa. Do projektu *Wsparcie firm w okresowych trudnościach* w ramach

³ <https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl> (dostęp 31.08.2025)

programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027 przedsiębiorcy mogą zgłaszać się do 30 kwietnia 2027 r.⁴

Niestety, po roku 2020 na poziomie centralnym (MRiT) nie kontynuowano działań rozpoczętych programem rządowym w 2014 r., co istotnie osłabiło oddziaływanie i dostępność tego typu wsparcia dla przedsiębiorców. Oczywiście, poza programami finansowanymi ze środków europejskich notuje się oddolne inicjatywy podjętych wcześniej działań, temat był kontynuowany w formie wsparcia w szczególności szkoleniowo-doradczego, dostępnego w ramach programów europejskich, co implikuje ich czasowość (terminowe nabory) i trudność w pozyskaniu (wymogi formalne ubiegania się o pomoc, determinowane źródłem finansowania).

Sejm przyjął 25 lipca 2025 r. ustawę o zmianie ustawy – Prawo restrukturyzacyjne, Prawo upadłościowe oraz o Krajowym Rejestrze Sądowym⁵. Zmiany wprowadzone w ustawie z dnia 15 maja 2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne mają na celu dokonanie implementacji dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1023 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie ram restrukturyzacji zapobiegawczej, umorzenia długów i zakazów prowadzenia działalności oraz w sprawie środków zwiększających skuteczność postępowań dotyczących restrukturyzacji, niewypłacalności i umorzenia długów, a także zmieniającej dyrektywę (UE) 2017/1132 (dyrektywa o restrukturyzacji i upadłości), która przyświeca wszystkim aktywnościom na rzecz budowania systemu wczesnego ostrzegania.

W ramach niniejszego opracowania celem stawianym przed zespołem ekspertów było zaproponowanie schematu wsparcia, w którym:

- wsparcie firm w kryzysie powinno być stałym elementem polityki państwowej, z zapewnionym stałym źródłem finansowania wsparcia, zabezpieczonym w budżecie państwa;
- zapewniona zostanie ciągłość wsparcia – odejście od polityki prowadzenia terminowych naborów, nie można uzależniać pomocy od terminu naboru, potrzebne jest zapewnienie pomocy na żądanie;
- będą stosowane uproszczone metod weryfikacji, by otrzymać pomoc; ustalane dobre kryteria kwalifikacji przedsiębiorców objętych wsparciem, także tych niefinansowych a wynikających np. z sytuacji osobistej właściciela;
- zapewniony zostanie kontakt bezpośredni – telefon kryzysowy powinien być dostępny dla każdego przedsiębiorcy;
- zostanie utrzymana ścieżka wsparcia wypracowanego w modelu early warning: konsultant – dokonuje diagnozy kondycji firmy, mentor – wspiera;

⁴ <https://fers.parp.gov.pl/component/grants/grants/wsparcie-firm-w-okresowych-trudnosciach---oferta-dla-przedsiębiorców> (dostęp 31.08.2025)

⁵ https://www.prezydent.pl/storage/file/core_files/2025/8/5/900fecba605ac45a8cc406c43f365a45/Infomacja%20prasowa%20w%20sprawie%20ustawy%20Prawo%20restrukturyzacyjne.pdf (dostęp 31.08.2025).

- zapewniona zostanie jakość i standardy oferowanego wsparcia dla przedsiębiorcy oraz rozwój mentorów działających na rzecz przedsiębiorców w trudnościach.

Niniejsze opracowanie zostało podzielone na dwie części. Pierwsza z nich obejmuje proponowane ścieżki wsparcia przedsiębiorców metodą mentoringu. W tej części poddana została analizie grupa docelowa oraz wykazane istotne ograniczenia formalne, które mają wpływ na rozwój tej formy wsparcia.

Druga część przywołuje syntetyczny opis krajowych doświadczeń we wdrażaniu programów wsparcia w oparciu o mentoring oraz rekomendacje z nich płynące, które stanowią bazę wskazówek do projektowanych działań.

Całość zamykają historie przedsiębiorców, którzy skorzystali ze wsparcia mentoringowego w ramach Early Warning Europe, wskazujące praktyczne i społeczne aspekty tego typu wsparcia, przekonując jednocześnie o istotnym walorze tej metody jakim jest bliska relacja.

Część I: Ścieżki dla systemu wsparcia metodą mentoringu dla przedsiębiorców w trudnościach

Rozdział I Kiedy pojawia się kryzys? Analiza przyczyn trudności z jakimi mierzą się przedsiębiorcy

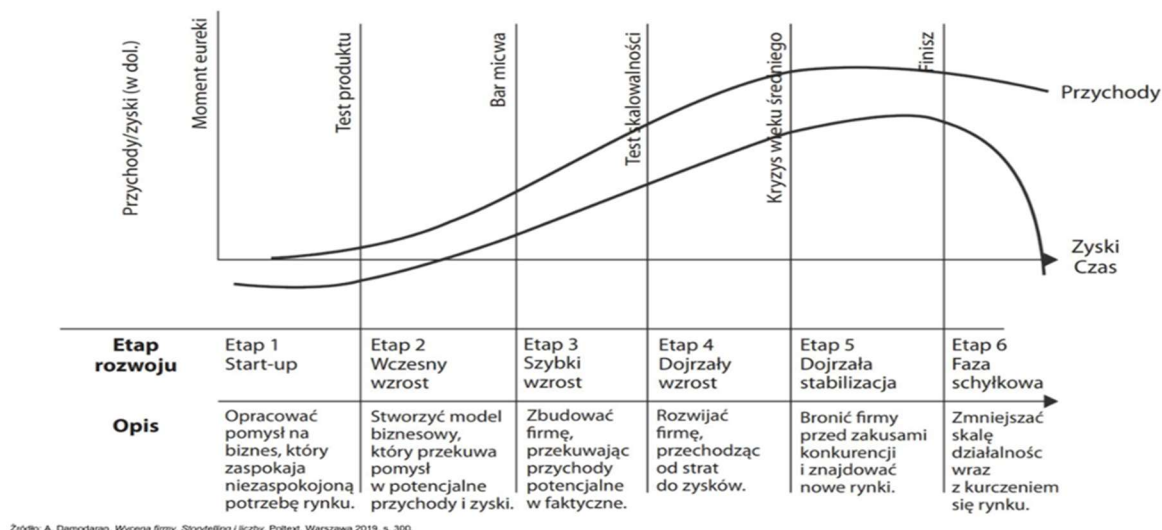
Dokonując opracowania systemu wsparcia istotne jest właściwe rozumienie sytuacji lub stanu, na który proponowane wsparcie ma odpowiadać. Stosowana definicja, m.in. w rozporządzeniach o udzieleniu pomocy finansowej w ramach programów europejskich mówi o „przedsiębiorcy znajdującym się w okresowych trudnościach – należy przez to rozumieć przedsiębiorcę, w tym mikroprzedsiębiorcę, małego lub średniego przedsiębiorcę, który w wyniku czynników zewnętrznych lub wewnętrznych utracił sprawność prowadzenia działalności gospodarczej lub w którego opinii ryzyko spowolnienia jego rozwoju społecznego i gospodarczego w przyszłości jest co najmniej wysokie”⁶. Definicja ta obejmuje nie tylko stan faktyczny, ale także potencjalną przewidywalność nadchodzących zmian, co potwierdza złożoność materii, którą trzeba się zająć.

Poniższa analiza została oparta o literaturę tematu oraz doświadczenia praktyczne.

⁶ ROZPORZĄDZENIE MINISTRA FUNDUSZY I POLITYKI REGIONALNEJ z dnia 25 czerwca 2025 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach programu „Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027 (Dz. U. poz. 854)

1. Etapy działalności gospodarczej

Rozwój organizacji możemy podzielić na następujące etapy.



Infografika nr 1 Fazy rozwoju przedsiębiorstwa⁷

1.1 Etap Startupu

Problemy finansowe

Ograniczony dostęp do kapitału

Jednym z kluczowych wyzwań, z jakimi mierzą się startupy w Polsce, jest ograniczony dostęp do kapitału – szczególnie w fazie rozwoju i skalowania działalności. O ile wczesne etapy, takie jak inkubacja pomysłu czy pozyskanie środków na start, mogą liczyć na wsparcie funduszy publicznych i lokalnych inwestorów, to w dalszych fazach firmy natrafiają na znaczną lukę finansową. Brakuje dostępnych źródeł finansowania umożliwiających ekspansję na rynki zagraniczne, zwiększenie zatrudnienia czy rozwój infrastruktury technologicznej.⁸

To zjawisko dotyczy szczególnie firmy innowacyjne, nawet te z potencjałem międzynarodowym. Firmy te zmuszone są szukać nowych inwestorów za granicą⁹ lub wybierają sprzedaż patentów zagranicznym kapitałom. Brak wsparcia w tej kwestii prowadzi do zatrzymania polskiej innowacji lub wręcz utraty chęci jeszcze na etapie pomysłu.

Niska chęć do inwestycji

Kolejnym ważnym aspektem jest niska chęć do inwestycji w mikro i małych przedsiębiorstwach na każdym etapie rozwoju. Wynika to z często ograniczonego przychodu,

⁷ <https://dnarynkow.pl/czym-jest-i-jak-wyglada-cykl-zycia-przedsiębiorstwa/> (dostęp 31.08.2025)

⁸ Czy polskie firmy mogą urosnąć? Stanowisko Związku Przedsiębiorców Polskich <https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2025/06/Czy-Polskie-firmy-moga-urosnac.docx.pdf> (dostęp 31.08.2025)

⁹ Czy polskie firmy mogą urosnąć? Stanowisko Związku Przedsiębiorców Polskich <https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2025/06/Czy-Polskie-firmy-moga-urosnac.docx.pdf> (dostęp 31.08.2025)

wysokich kosztów stałych (takich jak praca, koszty energii lub podatki) oraz obaw przed utratą płynności¹⁰. To zjawisko jest w dużej mierze związane z obawą przed ryzykiem utracenia swojej pozycji lub wypłacalności. Dalszych obaw możemy szukać również między innymi w niepewności co do sytuacji na rynku, zarówno wewnętrznych dyktowanych przepisami i prawem jak i zewnętrznych opartych o politykę krajową, ale również światową. Z tego powodu przedsiębiorcy odkładają decyzje inwestycyjne w czasie tracąc okazję do budowy przewagi konkurencyjnej.

Struktura rynku finansowego, która nie sprzyja finansowaniu

Dodatkowym czynnikiem jest struktura rynku finansowego, która nie sprzyja finansowaniu przedsięwzięć wysokiego ryzyka. Brakuje wyspecjalizowanych instrumentów i instytucji, które byłyby gotowe wspierać innowacyjne, ale niestabilne jeszcze biznesy w ich najważniejszym momencie wzrostu. Tego typu bariery finansowe przekładają się na wysoki poziom niepewności i częste zatrzymanie rozwoju startupów jeszcze przed osiągnięciem dojrzałości rynkowej¹¹

Dla porównania, w krajach takich jak Stany Zjednoczone czy Estonia, rynek konstruuje ekosystemy, w których ryzyko rozprasza się i nadzoruje. W Stanach Zjednoczonych fundusze venture capital dysponują długoterminowym kapitałem, luźniejszą regulacją i bliskimi więzami z uczelniami i dużymi firmami technologicznymi. Finansowanie pojawia się już na etapie, gdy model jest wciąż walidowany, a fundusze rzadko wymagają rentowności w krótkim okresie, koncentrując się na potencjalnym wzroście.

Estonia zaprojektowała z kolei prosty i przejrzysty system rejestracji firm oraz sprawną infrastrukturę prawną, która zaprasza inwestorów z zagranicy. E-rezydencja oraz cyfrowa administracja sprawiają, że startupy mogą tam szybciej skalować działalność i sięgać po finansowanie z całej Europy.

W efekcie, w tych krajach finansowanie działalności innowacyjnej nie kończy się na pierwszym etapie. Istnieją mechanizmy, które pozwalają przejść firmie przez tzw. „doliny śmierci” (valleys of death) – czyli momenty, w których działalność jest najbardziej kapitałochłonna, ale jeszcze nie przynosi stabilnych zysków. W Polsce ten etap często kończy się wygaszeniem działalności lub jej emigracją do krajów, gdzie dostęp do kapitału jest bardziej elastyczny i lepiej skoordynowany z potrzebami rynku.¹²

¹⁰ Bariery prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, Związek Polskich Przedsiębiorców
https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2024/04/MP_Busometr_Bariery_2024.pdf (dostęp 31.08.2025)

¹¹ Sektor Private equity / venture capital w Polsce na tle Europy (dostęp 31.08.2025)
https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/44499/Grzegorzcyk_Sektor_private.pdf?isAllowed=y&sequence=1

¹² Sektor Private equity / venture capital w Polsce na tle Europy
https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/44499/Grzegorzcyk_Sektor_private.pdf?isAllowed=y&sequence=1 (dostęp 31.08.2025)

Problemy pozafinansowe

Problemy organizacyjne

Mikroprzedsiębiorstwa i firmy na etapie startupu mają największy problem z płynnością finansową. Choć płynność finansowa stanowi jedno z głównych wyzwań początkujących firm, równie istotne – i często mniej uchwytne – są problemy organizacyjne, wynikające z braku doświadczenia i ugruntowanej struktury wewnętrznej.

Na tym etapie przedsiębiorstwo opiera się niemal wyłącznie na udziałowcach – jego wiedzy, motywacji, zdolności decyzyjnej i organizacyjnej. Oznacza to, że funkcje zarządcze, sprzedażowe, operacyjne i często techniczne są skupione w jednej osobie, która z czasem staje się tzw. wąskim gardłem organizacyjnym. Brakuje wyraźnego podziału ról, procedur operacyjnych, a także narzędzi wspierających zarządzanie projektami i zespołem.

Delegowanie zadań

Wraz z pojawieniem się pierwszych pracowników firmy napotykają trudności związane z delegowaniem zadań, egzekwowaniem odpowiedzialności oraz budowaniem efektywnej komunikacji wewnętrznej. To właśnie brak tzw. „uproszczenia pracy” – czyli systemowego podejścia do organizacji działań – prowadzi do chaosu operacyjnego, niskiej efektywności oraz konfliktów w zespole. Procesy sprzedaży, obsługi klienta czy rozwoju produktu często są oparte na intuicji, a nie na powtarzalnych modelach działania.

Wczesny etap działalności obfituje też w problemy decyzyjne. Przedsiębiorca staje przed koniecznością równoczesnego zarządzania finansami, produktem, marketingiem, zatrudnieniem i strategią – często bez odpowiedniego przygotowania merytorycznego i wsparcia doradczego. W efekcie podejmowane decyzje są reaktywne, krótkoterminowe i nie opierają się na danych. Brakuje mechanizmów kontroli i monitorowania efektów działań.¹³

Te problemy wynikają z niedostatecznych kompetencji miękkich, oczywiście, nie można oczekiwać od przedsiębiorcy doskonałej znajomości, każdego z tych procesów. Zwłaszcza zdolności komunikacyjne takie jak: zarządzanie zespołem, negocjacje czy rozwiązywanie konfliktów są bardzo trudne do wykształcenia bez wcześniejszego działania w roli zarządczej - czego wielu przedsiębiorców nie miało okazji wykształcić. W niewielkich firmach, zwłaszcza z płaską strukturą organizacyjną, takie braki szybko ujawniają się w postaci napięć interpersonalnych, co dalej idzie brakiem zaangażowania w pracę lub wręcz wypaleniem zawodowym. Dla wielu młodych (w rozumieniu założenia firmy, nie lat właściciela) przedsiębiorców to właśnie problemy tej natury sprawiają największe wyzwanie nie pozwalające dalej się rozwijać. Takie konflikty mogą prowadzić do obniżenia zaangażowania oraz poczucia przeciążenia psychicznego u właściciela.¹⁴

¹³ Chaos w firmie. Wiemy, jak uniknąć niepotrzebnego zamieszania
<https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/chaos-w-firmie-wiemy-jak-uniknac-niepotrzebnego-zamieszania%252C67087.html?> (dostęp 31.08.2025)

¹⁴ Jak skutecznie delegować zadania? Definicja, metody, dobre praktyki i wpływ na rozwój zespołu IT
<https://eitt.pl/baza-wiedzy/jak-skutecznie-delegowac-zadania-kompendium/> (dostęp 31.08.2025)

Izolacja informacyjna

Dodatkowym wyzwaniem jest izolacja informacyjna – wiele młodych firm działa w oderwaniu od zewnętrznych źródeł wiedzy, nie uczestniczy w sieciach branżowych, nie korzysta z doradztwa strategicznego ani mentoringu. Oznacza to, że uczą się głównie na własnych błędach, co spowalnia ich rozwój i zwiększa ryzyko poważnych decyzji o negatywnych skutkach. Taka izolacja może wynikać z braku wiedzy o inicjatywach branżowych lub braku odwagi czy nawet czasu do brania w nich czynnego udziału.¹⁵

1.2 Etap wzrostu

Problemy finansowe

Systemowa skalowalność

Po wstępnym rozwinięciu pomysłu i przetestowaniu produktu lub usługi na rynku, firma wchodzi w fazę wzrostu. To moment przejścia od działania intuicyjnego do bardziej systemowego, w którym najważniejszym celem staje się opracowanie i wdrożenie modelu biznesowego przynoszącego zysk oraz możliwego do skalowania.

Na tym etapie przedsiębiorcy muszą nie tylko udowodnić rentowność swojego rozwiązania, ale także wypracować powtarzalny sposób jego dostarczania – niezależnie od osobistego zaangażowania właściciela. Skalowalność wymaga standaryzacji procesów, budowy struktur, wdrożenia narzędzi analitycznych i kontroli operacyjnej. Firmy, które nie podejmą tych działań, szybko napotykają barierę wzrostu – rosnące przychody nie przekładają się na zysk, a chaos organizacyjny prowadzi do utraty jakości i satysfakcji klienta.

Kontroling finansowy

Firmy na tym etapie wciąż zmagają się z problemami finansowymi. Chociaż nie jest to już walka o przetrwanie, wciąż pojawiają się nowe wyzwania związane z utrzymaniem i poprawą rentowności prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwa zaczynają mierzyć się z problemami rosnących kosztów operacyjnych, które często stają się trudne do kontroli w warunkach, zwłaszcza szybkiego, skalowania działalności.

Każda branża i model operacyjny jest podatny na problemy i nie można ich wszystkich wymienić. Dlatego przykładowo takie problemy mogą pojawić się poprzez zatrudnienie nowych pracowników w wciąż niestabilnej sytuacji przyływu nowych zleceń. Jednym z kluczowych czynników wpływających na obniżenie marż i zysków są rosnące koszty stałe, które szczególnie silnie uderzają w firmy produkcyjne, przemysłowe i usługowe o dużym zapotrzebowaniu na energię elektryczną. Skoki cen energii elektrycznej – wywołane zarówno sytuacją geopolityczną, jak i polityką klimatyczną – powodują niestabilność kosztową, która utrudnia planowanie i wymusza częste dostosowania modeli operacyjnych. W wielu

¹⁵ Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Poland
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/10/supporting-entrepreneurship-and-innovation-in-higher-education-in-poland_g1g75c73/9789264270923-en.pdf (dostęp 31.08.2025)

przypadkach firmy nie są w stanie przenieść tych kosztów na klientów końcowych, co oznacza realny spadek rentowności.¹⁶

Koszty pracy

Kolejnym trwałym obciążeniem są koszty pracy. W miarę wzrostu skali działalności, firmy muszą rozbudowywać zespoły i zatrudniać bardziej wyspecjalizowanych pracowników. Koszty wynagrodzeń, składek i świadczeń rosną nie tylko nominalnie, ale także ze względu na niedobór kompetencji na rynku – co zmusza firmy do intensyfikacji walki o talenty. Wysokie obciążenia związane z zatrudnieniem są realną barierą w zwiększaniu skali - ekspansji.¹⁷

Daniny publiczne

Oprócz kosztów związanych z samym zatrudnieniem pojawiają się obciążenia państwowe.¹⁸ Wysokie podatki oraz nieprzejrzystość systemu fiskalnego w dużym stopniu ograniczają możliwość inwestowania i planowania finansowego. Zmienność przepisów podatkowych oraz, co gorsza, nieprzewidywalność interpretacji prawa budzi dużą niepewność firm, co często skutkuje przepłacaniem podatków w związku z błędnie wybraną formą podatkową. Ten koszt chociaż pozornie niski (zwłaszcza na początku) prowadzi do bardzo wysokich kosztów prowadzenia firmy w dłuższej perspektywie.¹⁹

Profesjonalne wsparcie

Na tym etapie rozwoju przedsiębiorstwa często nie mają jeszcze dostępu do instrumentów obniżających ryzyko finansowe – takich jak hedging, optymalizacja podatkowa, efektywne zarządzanie energią czy długoterminowe kontrakty. Brakuje również wsparcia doradczego pozwalającego lepiej kontrolować strukturę kosztów i identyfikować potencjały oszczędnościowe. W rezultacie, nawet firmy o wysokim potencjale rynkowym mogą napotkać barierę dalszego wzrostu właśnie ze względu na niekorzystne otoczenie kosztowe.²⁰

Problemy pozafinansowe

Komunikacja

Małe przedsiębiorstwa i firmy w etapie wzrostu, często borykają się z problemem komunikacji zewnętrznej (sprzedaż i marketing), ten problem często opiera się na brakach kompetencyjnych, przedsiębiorcy i jego pracowników. Gdy firma osiąga rozmiar średniego

¹⁶ The Impact of Energy Consumption Costs on the Profitability of Production Companies in Poland in the Context of the Energy Crisis

www.mdpi.com/1996-1073/16/18/6519 (dostęp 31.08.2025)

¹⁷ Największą barierą w rozwoju polskich firm w 2025 r. są koszty pracy - raport

<https://biznes.pap.pl/wiadomosci/firmy/najwieksza-bariera-w-rozwoju-polskich-firm-w-2025-r-sa-koszty-pracy-raport?> (dostęp 31.08.2025)

¹⁸ Bariery prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, Związek Polskich Przedsiębiorców

https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2024/04/MP_Busometr_Bariery_2024.pdf (dostęp 31.08.2025)

¹⁹ Polscy przedsiębiorcy poświęcają średnio 334 godziny rocznie na wypełnianie obowiązków podatkowych

<https://www.pwc.pl/pl/media/2024/2024-06-10-polscy-przedsiębiorcy-poswiecaja-srednio-334-godziny-rocznie-na-wypelnianie-obowiazkow-podatkowych.html> (dostęp 31.08.2025)

²⁰ Hedging Strategies for SMEs: Best Practices

<https://www.okumarkets.com/blog/hedging-strategies-for-smes-best-practices> (dostęp 31.08.2025)

przedsiębiorstwa, często staje przed problemem wprowadzenia odpowiednich procesów do organizacji, które pozwolą na stały rozwój.

Jednym z najczęstszych ograniczeń małych firm w fazie wzrostu są trudności w skutecznym dotarciu do klientów. Działy marketingu i sprzedaży często są nierozwinięte, a sam proces pozyskiwania klientów odbywa się w sposób przypadkowy i nieskalowalny. Dla wielu firm, zwłaszcza B2B, główną podstawą zbierania klientów jest system poleceń. Ta metoda chociaż do pewnego stopnia skuteczna rzadko przekłada się na realny szybki wzrost, może prowadzić do błędnej oceny sytuacji rynkowej lub kompetencyjnej.

Marketing jest równie ważnym i dobrze zbadanym aspektem sukcesu. Jednak wielu właścicieli firm podchodzi do niego nierozważnie. Brakuje strategii komunikacyjnej, wiedzy o narzędziach cyfrowych, a także kompetencji związanych z analizą rynku, segmentacją klientów czy tworzeniem lejków sprzedażowych. W praktyce oznacza to, że mimo istnienia dobrego produktu lub usługi, firma nie potrafi zbudować rozpoznawalności marki ani dotrzeć do większej liczby odbiorców. Ten problem pogłębia się w miarę wzrostu – wraz z koniecznością ekspansji na nowe rynki lub segmenty.²¹

W miarę jak firma rośnie, konieczne staje się przekazywanie odpowiedzialności, delegowanie zadań oraz budowanie drugiej linii zarządzania. Niestety, wiele przedsiębiorstw nie posiada wystarczających zasobów ludzkich o odpowiednich kompetencjach, a ich rozwój wewnętrzny nie nadąża za skalą organizacyjną.

Organizacja pracy

Brakuje wiedzy w obszarze zarządzania projektami, operacjami, HR-em czy controllingiem. Przedsiębiorcy i ich zespoły często uczą się metodą prób i błędów, co skutkuje chaosem organizacyjnym, brakiem standardów i nieefektywnością działania. Firmy mogą mieć problem z utrzymaniem spójnej jakości, kontroli kosztów i terminowości – co prowadzi do spadku zaufania klientów oraz partnerów.

Wprowadzenie procesów – choć niezbędne – bywa trudne kulturowo i organizacyjnie. Zespoły przyzwyczajone do elastyczności i nieformalności startupu często wykazują opór wobec wdrażania formalnych struktur i procedur. Po raz kolejny pojawia się tutaj problem kompetencji miękkich i przywództwa, a co za tym idzie pojawia się przestrzeń do pomocy mentora.²²

Regulacje & Compliance

Wraz ze wzrostem skali działania, firmy w coraz większym stopniu podlegają przepisom krajowym i unijnym. Dotyczy to zarówno obowiązków podatkowych, jak i norm prawnych związanych z ochroną konsumenta, środowiskiem, bezpieczeństwem produktów czy zatrudnieniem.

²¹ Problemy, szanse i zagrożenia w sektorze SP <https://lean.org.pl/problemy-szanse-i-zagrozenia-w-sektorze-sp> (dostęp 31.08.2025)

²² Management practices and their relation to success of Polish SMEs: The empirical verification <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8592451/> (dostęp 31.08.2025)

Przedsiębiorstwa muszą wdrażać systemy raportowania, kontrolować zgodność z przepisami, dostosowywać dokumentację oraz prowadzić relacje z administracją. Dla wielu z nich jest to zupełnie nowe i często zaskakujące obciążenie, zwłaszcza w sytuacji, gdy przepisy są niejasne, niejednoznaczne lub zmieniają się zbyt często.

Skumulowanie tych czynników sprawia, że wiele firm na etapie wzrostu zaczyna tracić dynamikę rozwoju – nie z powodu braku potencjału, ale przez niedostosowanie się do rosnącej złożoności środowiska regulacyjnego i organizacyjnego.

1.3 Etap dojrzałego wzrostu

W etapie dojrzałości przedsiębiorstwo osiąga stabilną pozycję na rynku: posiada rozpoznawalną markę, bazę lojalnych klientów, doświadczony zespół i sprawdzone procesy operacyjne. Działalność przynosi regularne przychody, a wiele decyzji zarządczych koncentruje się na utrzymaniu status quo – czyli optymalizacji kosztów, obronie pozycji konkurencyjnej i utrzymaniu rentowności. Przedsiębiorstwo skupia się na obronie przed konkurencją. Stara się ustawić jak najwięcej barier wejścia do branży dla nowych firm, żeby bronić swoich udziałów w rynku.

Z czasem jednak bariery i przewagi konkurencyjne słabną albo dana branża traci na znaczeniu, a rynek się kurczy i w ten sposób firma wchodzi w fazę schyłkową.

Problemy finansowe

Atrakcyjność strategii konkurowania i modelu biznesowego

W miarę dojrzewania rynku, na którym działa firma, rośnie konkurencja cenowa. Nowi gracze – często mniejsi, bardziej elastyczni lub opierający się na innowacyjnych modelach biznesowych – oferują produkty lub usługi taniej lub w nowej formie. Przedsiębiorstwa dojrzałe, z rozbudowaną strukturą kosztów, mają ograniczoną możliwość reagowania ceną bez utraty rentowności. To prowadzi do systematycznego spadku marży operacyjnej. Często w tych przypadkach następuje wtórna potrzeba rozwoju produktu lub usług, żeby na nowo zyskać atrakcyjność - dochodzi do aktualizacji sposobu konkurowania.

Utrata rentowności czy konkurencja na rynku to nie jedyny problem. Dojrzałe firmy mają rozbudowane zaplecze - działy wsparcia, struktury menedżerskie, biura, inne oddziały, magazyny. Utrzymanie całej infrastruktury stanowi duży koszt stały, który bardzo trudno zredukować - jest to koszt o niskiej elastyczności. Jeżeli przychody nie rosną proporcjonalnie lub tracą stabilność (odejście dużych kontraktów) ta struktura staje się poważnym obciążeniem finansowym.

Czułość inwestycyjna

Przedsiębiorstwa będące na etapie startupów i małych firm, jeśli chcą dalej się rozwijać podejmują refleksję nad stosowaną strategią biznesową oraz konkurowania w następstwie czego decydują, w co inwestować lub nie podejmują takiej refleksji. Często przedsiębiorstwa skupiają się wyłącznie na optymalizacji i zabezpieczaniu zysków. Oprócz obaw, brak

inwestycji może również wynikać z ograniczeń nadwyżek lub niechęci do zadłużenia. Te decyzje sprawiają, że firma stopniowo może tracić konkurencyjność.

Dodatkowym wyzwaniem jest to, że inwestycje nierzadko są związane z transformacją organizacji (przykładowo przywództwa, organizacji pracy, cyfrowa), które są długoterminowym kosztownym procesem wiążącym się z ryzykiem niepowodzenia.

Niedoszacowanie ryzyka stosowania strategii sprzedażowych lub zakupów od dostawców Mikro i małe, a nawet średnie przedsiębiorstwa często zawdzięczają swój wzrost kilku kluczowym partnerom, z którymi nawiązują długoterminowe kontrakty lub partnerstwa i opierają się na relacjach między właścicielami lub kadrą top management. Chociaż daje to duże bezpieczeństwo operacyjne, stanowi to ryzyka długofalowe w przypadku kryzysów gospodarczych. Utrata tego kluczowego partnera może sprawić, że firma wpadnie w duże problemy operacyjne lub finansowe. Dlatego wzorcowo w fazie dojrzałości przedsiębiorstwa szukają nowych dostawców, klientów i budują potencjał do dywersyfikacji.

Problemy pozafinansowe

W fazie dojrzałości firma osiąga względną stabilność organizacyjną i rynkową, ale pojawiają się nowe, złożone wyzwania, wynikające nie tylko z wewnętrznych procesów, lecz przede wszystkim z głębokich przemian otoczenia gospodarczego. Przedsiębiorstwa muszą dostosowywać się do megatrendów, które nie zależą od ich woli, ale bezpośrednio wpływają na ich konkurencyjność. Można wykazać trzy trendy, które mogą mieć wpływ na trudności przedsiębiorcy w przyszłości: zarządzanie cyfrową zmianą, czynniki makroekonomiczne oraz demografia.

Trend cyfryzacyjny i automatyzacyjny

Postępująca cyfryzacja wszystkich aspektów działalności gospodarczej staje się kluczowym czynnikiem różnicującym firmy nowoczesne od tych, które nie nadążają za zmianą. Firmy o ugruntowanej pozycji, które wcześniej opierały się na tradycyjnych modelach działania, często mają trudności z wdrożeniem rozwiązań cyfrowych: od prostych narzędzi do zarządzania sprzedażą i relacjami z klientem (CRM), przez automatyzację procesów produkcyjnych i logistycznych, aż po wykorzystanie danych i analityki w podejmowaniu decyzji.

Trudności te wynikają nie tylko z braków technologicznych, ale także z oporu kulturowego w organizacji – pracownicy i menedżerowie przyzwyczajeni do określonych schematów działania niechętnie wdrażają zmiany. Równocześnie firmy, które szybko i elastycznie adaptują technologie (w tym młodsze startupy), zyskują przewagę kosztową, czasową i jakościową.

W dojrzałych przedsiębiorstwach często brakuje wystarczających zasobów IT oraz kompetencji cyfrowych w zespole (np. zespół specjalistów pracujący w firmie w ten sam sposób od 30 lat). Takie firmy często nie mają wypracowanej strategii transformacji cyfrowej, a co za tym idzie wdrażają nowe narzędzia wybiórczo nie integrując ich efektywnie w

procesy, które również wymagają zmiany. W efekcie firmy stają się mniej efektywne, wolniej reagują na potrzeby rynku i mają trudności z pozyskaniem młodszych klientów przyzwyczajonych do cyfrowych standardów panujących w innych firmach oraz na świecie.

Zmiany makroekonomiczne

Firmy w fazie dojrzałości są silnie wrażliwe na zmiany w otoczeniu makroekonomicznym – zarówno ze względu na swoją skalę, jak i powiązania z szerokimi segmentami rynku.

Gwałtowne zmiany stóp procentowych, inflacja kosztów surowców i energii, zakłócenia w łańcuchach dostaw czy zmiany polityki celnej wpływają nie tylko na koszty operacyjne, ale też na zachowania konsumentów i kontrahentów.

W przeciwieństwie do małych, elastycznych firm, które mogą szybciej zmieniać modele działania, dojrzałe firmy mają więcej do stracenia i trudniej im się dostosować. Ich modele biznesowe są zbudowane wokół stabilnych założeń, które nagłe zmiany koniunkturalne potrafią całkowicie zaburzyć.

Dodatkowo, w niektórych branżach wzrost kosztów operacyjnych może prowadzić do spadku rentowności, a w konsekwencji – do ograniczenia inwestycji i stagnacji. Firmy, które nie posiadają skutecznych narzędzi monitorowania i adaptacji do zmian makro, mogą nie zauważyć krytycznych sygnałów ostrzegawczych lub zareagować zbyt późno.

Demografia

Obserwujemy znaczące starzenie się społeczeństwa w Europie i zmniejszający się odsetek osób w wieku produkcyjnym. Wpływa to znacząco na pulę talentów, z której można rekrutować pracowników. Widzimy związany z tym niedobór pracowników operacyjnych, zwłaszcza w sektorze produkcyjnym oraz usługowym. Brakuje również specjalistów w obszarze IT, zarządzania oraz sprzedaży - kluczowych osób w działaniu dojrzałej firmy. Powstaje z tym związana luka pokoleniowa w kadrze zarządzającej, w firmach coraz rzadziej widzimy następców. Wielu właścicieli firm w wieku 55+ nie ma planu sukcesji. Kolejny i bardzo ważny aspekt demograficzny dotyczy kultury pracy. Młodsze pokolenia pracowników oczekują innego stylu zarządzania, elastyczności i sensu pracy. Takie zmiany bywają bardzo trudne lub wręcz niemożliwe do zaakceptowania w formalnych strukturach przez co talent znacznie częściej zmienia pracę lub nie rozumie misji i wizji firmy.

Brak działań adaptacyjnych w zakresie polityki czy HR a nawet cyfryzacji miejsca pracy może w krótkim czasie przełożyć się na spadek produktywności oraz zdolności do utrzymania konkurencyjności.

1.4 Etap schyłkowy

Etap schyłkowy to moment, w którym przedsiębiorstwo zaczyna tracić zdolność do generowania wystarczających dochodów, by utrzymać bieżącą działalność operacyjną, spłacać zobowiązania i inwestować w rozwój. Charakterystyczne dla tej fazy są narastające trudności finansowe o charakterze strukturalnym, a nie tylko przejściowym – wynikające z

utrąty konkurencyjności, wyczerpania rynku, przestarzałego modelu biznesowego lub strategicznych zaniedbań z wcześniejszych lat.

Problemy finansowe

Zmniejszony popyt na usługi i produkty

Jednym z pierwszych symptomów fazy schyłkowej jest systematyczny spadek przychodów, wynikający ze zmniejszenia popytu na oferowane usługi i produkty. Klienci również odchodzą z powodu braku innowacji w firmie, pojawienie się nowych technologii często wypiera dotychczasowy model działania.

W branżach tradycyjnych, które nie przeszły transformacji cyfrowej spadek sprzedaży prowadzi do ograniczenia płynności i możliwości reinwestycji, firma zmuszona jest do działań oszczędnościowych, które często przyczyniają się do pogłębiania regresji konkurencyjności oraz spadku jakości w efekcie przyspieszając „koniec” firmy.

Zobowiązania finansowe

Oprócz działania firmy oraz utrzymywania jakości, firma musi również na bieżąco radzić sobie ze zobowiązaniami finansowymi. Nieterminowe regulowanie danin publicznych, opłat dostawców lub należności dla urzędów skarbowych prowadzi do konieczności negocjacji prolongat, rozkładania zobowiązań na raty oraz narastających kosztów kar i odsetek. W najgorszych przypadkach prowadzi do postępowań windykacyjnych. To wszystko prowadzi do spirali zadłużenia.

Przedsiębiorstwa schyłkowe często są „uwięzione” w sztywnych ramach kosztów stałych. Czynsze, leasingi, wynagrodzenia i koszty utrzymania infrastruktury nie są dostatecznie elastyczne, żeby móc je regulować zgodnie z potrzebą aktualnej działalności. Ten brak elastyczności sprawia, że firma nie może szybko zmniejszyć strat. Takie nieelastyczne koszty mogą prowadzić do stopniowego pogarszania sytuacji finansowej firmy.²³

Utrata wiarygodności kredytowej i inwestycyjnej

Powyższe powody - zwłaszcza zadłużenie - prowadzi do utraty wiarygodności kredytowej i inwestycyjnej. Banki i inwestorzy nie są chętni ani skłonni inwestować w firmę, która nie wykazuje potencjału wzrostu. Ograniczenie dostępu do kapitału zewnętrznego ogranicza możliwości realnego ratowania firmy poprzez kosztowną restrukturyzację.²⁴

Przedsiębiorstwa w takim stanie często zmuszone są sprzedawać własny majątek - najczęściej przestarzały sprzęt lub już niepożądany produkt. Trudno zbywalne aktywa mogące służyć jako źródło środków na restrukturyzację lub spłatę długów często długo oczekują na upłynięcie związane najczęściej - znowu - z zacofaniem technologicznym.²⁵

²³Zadłużenie polskich firm mocno w górę. Alarmujące dane

<https://strefabiznesu.pl/zadluzenie-polskich-firm-mocno-w-gore-alarmujace-dane/ar/c3-18818461> (dostęp 31.08.2025)

²⁴Firmy coraz bardziej zadłużone. Nowy rok nie zapowiada się dla biznesu najlepiej

<https://www.bankier.pl/wiadomosc/Firmy-coraz-bardziej-zadluzone-Nowy-rok-nie-zapowiada-sie-dla-biznesu-najlepiej-8877542.html> (dostęp 31.08.2025)

²⁵Czy w trakcie postępowania restrukturyzacyjnego mogą sprzedawać majątek swój lub firmy?

W przypadku jednoosobowych działalności gospodarczych lub spółek osobowych, problemy finansowe firmy często bezpośrednio przekładają się na ryzyko utraty majątku prywatnego. Brak wyodrębnienia odpowiedzialności i zabezpieczeń prawnych może prowadzić do zadłużenia właścicieli, co skutecznie zniechęca ich do podejmowania prób ratowania biznesu.

Problemy pozafinansowe

Brak kompetencji zarządczych

Firmy w fazie schyłkowej nie tylko zmagają się z pogarszającą się sytuacją finansową, ale również z poważnymi deficytami kompetencyjnymi i organizacyjnymi, które uniemożliwiają skuteczną reakcję na kryzys. W tej fazie nie chodzi już o wzrost czy innowację – stawką staje się przetrwanie. Ostateczny los firmy często zależy od jakości zarządzania i gotowości do podjęcia trudnych, ale przemyślanych decyzji.²⁶

Jednym z najczęściej obserwowanych zjawisk jest brak kompetencji zarządczych, które pozwalałyby świadomie przeprowadzić firmę przez trudny okres restrukturyzacji lub transformacji. Wiele organizacji zarządzanych jest przez osoby, które przez lata skutecznie prowadziły stabilny biznes, ale nie nabyły umiejętności reagowania na zmiany strukturalne, kryzysy rynkowe czy strategiczne spowolnienie. Takie braki pojawiają się między innymi w: braku umiejętności analizowania przyczyn pogarszających się wyników, niezdolności do planowania scenariuszowego, trudności w pozyskaniu zewnętrznego doradztwa lub eksperckiego wsparcia oraz działaniu reaktywnym lub emocjonalnym zamiast racjonalnym (częste zmiany nie poparte danymi). Najczęściej decyzje są popełniane zbyt późno, co prowadzi do utraty czasu, którego w tej fazie jest bardzo mało.²⁷

Kryzys przywództwa

Nie brakuje tylko kompetencji zarządczych, ale również przywódczych i co za tym idzie komunikacyjnych. Właściciele i menedżerowie nierzadko doświadczają wypalenia zawodowego, utraty motywacji lub frustracji. To przekłada się na jakość ich przywództwa. W momentach kryzysowych zespół często potrzebuje silnego przywódcy, który mimo ciężkiego czasu trzyma podniesioną wysoko głowę i patrzy optymistycznie oraz realistycznie na to co trzeba zrobić. Jest to tym bardziej ważne w momencie schyłkowym firmy, gdzie zespół nie otrzymuje jasnych informacji o sytuacji firmy, co prowadzi do niepewności i spadku zaangażowania oraz, co gorsza, utraty zaufania. Te narastające i zazębiające się problemy

<https://www.restrukturyzaciekmr.com/blog/czy-w-trakcie-postepowania-restrukturyzacyjnego-moge-sprzedawac-majatek-swoj-lub-firmy> (dostęp 31.08.2025)

²⁶Pogłębiają się deficyty kompetencyjne. Jak radzą sobie z tym pracodawcy?

<https://mycompanypolska.pl/artykul/poglebiaja-sie-deficyty-kompetencyjne-jak-radza-sobie-z-tym-pracodawcy/8232> (dostęp 31.08.2025)

²⁷Pogłębiają się deficyty kompetencyjne. Jak radzą sobie z tym pracodawcy?

<https://mycompanypolska.pl/artykul/poglebiaja-sie-deficyty-kompetencyjne-jak-radza-sobie-z-tym-pracodawcy/8232> (dostęp 31.08.2025)

prowadzą do chaosu i poczucia destabilizacji. Bardzo ważnym jest, żeby firmy inwestowały wcześniej w kompetencje miękkie, żeby uniknąć takiego losu.²⁸

Brak organizacyjnej odporności

W dojrzałych firmach, które funkcjonowały w stabilnym otoczeniu i nie były wcześniej poddawane transformacjom organizacyjnym, często nie wykształciła się organizacyjna odporność – rozumiana jako zdolność do adaptacji, utrzymania ciągłości działania i szybkiego reagowania na zaburzenia otoczenia. Brakuje elastycznych struktur, gotowych scenariuszy awaryjnych, otwartości na zmianę i decentralizacji odpowiedzialności. Takie organizacje są sztywne, wolno reagują, mają silne przyzwyczajenia i kulturowy opór wobec nowości. Kryzys destabilizuje je znacznie szybciej niż młodsze, zwinne podmioty. Możemy poznać, że organizacja ma niską odporność, jeżeli widzimy, że jest uzależniona od jednego lidera (np. właściciela), nie umie priorytetyzować działań kryzysowych, brakuje planów sukcesji lub brakuje struktur komunikacji w sytuacjach stresowych.²⁹

²⁸Cichy kryzys w firmach. Menedżerowie tracą ludzi jeszcze zanim ci odejdą z pracy
<https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/cichy-kryzys-w-firmach-menedzerowie-traca-ludzi-jeszcze-zanim-ci-odejda-z-pracy%252C112895.html> (dostęp 31.08.2025)

²⁹Recepty na kryzys: Jak Polska i Europa podają pomocną dłoń przedsiębiorcom
<https://www.parp.gov.pl/component/content/article/88763%253Arecepty-na-kryzys-jak-polska-i-europa-podaja-pomocna-dlon-przedsiębiorcom> (dostęp 31.08.2025)

Rozdział II Profil uczestnika wsparcia – przedsiębiorca w trudnościach

W poprzednim rozdziale zostały zdefiniowane przyczyny trudności na każdym etapie rozwoju firmy. Na tej podstawie wypracowano rekomendacje, precyzujące na jakim etapie rozwoju firmy należy się nią zajmować z punktu widzenia interwencji publicznej i które z identyfikowanych problemów można objąć w ramach mentoringu. Rekomendowany czas prowadzenia działalności 36 miesięcy.

1. Przyczyny trudności przedsiębiorstwa w każdym z etapów rozwoju

Etap rozwoju przedsiębiorstwa	Problemy finansowe	Problemy pozafinansowe
Start-up	Ograniczony dostęp do kapitału Niska chęć do inwestycji Struktura rynku finansowego, która nie sprzyja finansowaniu przedsięwzięć wysokiego ryzyka	Problemy organizacyjne Brak efektywnego delegowania zadań Izolacja informacyjna
Etap wzrostu	Brak systemowej skalowalności Brak kontrolingu finansowego Obciążenie kosztami pracy Obciążenie daninami publicznymi Brak dostępu do instrumentów obniżających ryzyko finansowe	Problemy z komunikacją zewnętrzną Nieefektywna organizacja pracy Niedostosowanie się do rosnącej złożoności środowiska regulacyjnego i organizacyjnego
Etap dojrzałego wzrostu	Słabnąca atrakcyjność strategii konkurencyjnej i modelu biznesowego Konieczność utrzymywania czujności inwestycyjnej Niedoszacowanie ryzyka stosowania strategii sprzedażowych lub zakupów od dostawców	Trudności z utrzymaniem się w trendzie cyfryzacyjnym i automatyzacyjnym Wysoka wrażliwość na zmiany makroekonomiczne Zmieniająca się demografia
Etap schyłkowy	Zmniejszony popyt na usługi i produkty Trudności w regulowaniu zobowiązań finansowych Utrata wiarygodności kredytowej i inwestycyjnej	Uwidoczniony brak kompetencji zarządczych w trudnej sytuacji / restrukturyzacji / transformacji Kryzys przywództwa Brak organizacyjnej odporności

Niezależnie od etapów rozwoju firmy, na każdą firmę, zgodnie z teorią Micheal'a Porter'a działa 6 sił (wg. teorii: 5 + 1 sił Porter'a):

1. siła przetargowa dostawców – oznacza potencjalne trudności przedsiębiorstwa w warunkach zbyt dużego wpływu dostawców na rynek i na dane przedsiębiorstwo.
2. siła przetargowa nabywców – oznacza potencjalne trudności przedsiębiorstwa w warunkach zbyt dużego wpływu nabywców na rynek i na dane przedsiębiorstwo.
3. „nowi gracze” – oznacza potencjalne trudności przedsiębiorstwa w warunkach zbyt niskich barier wejścia na dany rynek nowych przedsiębiorstw.
4. zacieśnienie konkurencji na rynku – oznacza potencjalne trudności przedsiębiorstwa w warunkach zbyt intensywnej konkurencji rynkowej.
5. substytuty lub rozwiązania zastępcze – oznaczają potencjalne trudności przedsiębiorstwa w związku z pojawieniem się nowych technologii, trendów lub produktów alternatywnych na rynku rozwiązujących podobne problemy co produkt dotychczasowy.
6. siła legislacji – oznacza potencjalne trudności przedsiębiorstwa w warunkach zbyt dużej i nieprzewidywalnej siły legislatora wpływającego na przedsiębiorstwo.

Każda z tych sił, to potencjalne źródło trudności i ryzyk, które trzeba brać pod uwagę.

Potencjalne ryzyka lub trudności wynikające z działania na przedsiębiorstwo ww. sił istnieje niezależnie od tego czy przedsiębiorca ma tę świadomość lub nie. Dlatego, ten fakt, należy nałożyć na matrycę, znaną powszechnie jako „Matryca kompetencji”.

A. Wiem, że wiem , że mam (lub zaraz mogę mieć) trudność w swoim przedsiębiorstwie – wtedy aktywnie szukam i zgłaszam się do Programu wsparcia.	B. Wiem, że nie wiem , że mam (lub zaraz mogę mieć) trudność w swoim przedsiębiorstwie – wtedy jestem skłonny/a do zgłoszenia się po analizę lub dokonuję autoanalizy przedsiębiorstwa.
C. Nie wiem, że wiem , że mam (lub zaraz mogę mieć) trudność w swoim przedsiębiorstwie – nie jest to uświadomione, ale przy nadarzącej się okazji skorzystam z autoanalizy lub wsparcia.	D. Nie wiem, że nie wiem , że mam (lub zaraz mogę mieć) trudność w swoim przedsiębiorstwie – wtedy jest to najgorszy scenariusz, ponieważ zgłoszenie się do programu wsparcia może być spóźnione, dlatego promocja programu wsparcia, jak i narzędzia do autoanalizy jest istotna, aby zminimalizować tę grupę Przedsiębiorców.

Grupa A – aktywnie zgłosi się do programu wsparcia dla firm / przedsiębiorców;

Grupa B – aktywnie będzie szukać narzędzi typu „autoanaliza” dla firm / przedsiębiorców;

Grupa C – skorzysta z narzędzia typu „autoanaliza” dla firm / przedsiębiorców przy nadarzącej się okazji;

Grupa D – będzie potrzebowała sugestii z zewnątrz, aby skorzystać z narzędzia do „autoanalizy” lub programu wsparcia dla firm / przedsiębiorców.

2. Wskazówki pozwalające na prawidłowe podejmowanie decyzji o przyjęciu danej firmy do procesu wsparcia

Znając:

- etapy rozwoju przedsiębiorstwa;
- ich specyficzne trudności w tych etapach;
- krytyczne momenty rozwoju przedsiębiorstwa, które chcemy wesprzeć programem;
- świadomość, że mentoring nie daje rozwiązań „na tacy”, ale pomaga wypracować rozwiązanie;
- 6 sił, które zawsze wpływają na przedsiębiorstwo, generując potencjalne trudności;
- fakt, że nie każdy przedsiębiorca jest świadomy swoich trudności w takim samym stopniu.

Możemy przejść do skodyfikowania tych trudności, w taki sposób, aby nakierować na powstanie narzędzia do autoanalizy przedsiębiorcy nt. swojego przedsiębiorstwa.

Zagadnienia w narzędziu do autoanalizy poprzez przykładowe pytania:

W jakim stopniu, od 1 do 4, odczuwasz, gdzie:

- 1 - nie odczuwam,
- 2 - odczuwam trochę,
- 3 - często odczuwam,
- 4 - bardzo odczuwam

1. niewystarczającą systemową skalowalności Twojej firmy?
2. niewystarczający kontroling finansowy w Twojej firmie?
3. obciążenie kosztami pracy w Twojej firmie?
4. obciążenie daninami publicznymi w Twojej firmie?
5. brak dostępu do instrumentów obniżających ryzyko finansowe dla Twojej firmy?
6. trudności z utrzymaniem się w trendzie cyfryzacyjnym i automatyzacyjnym w Twojej firmie?
7. wysoką wrażliwość na zmiany makroekonomiczne w Twojej firmie?
8. zmieniającą się demografię na Twoją firmę?
9. zmniejszony popyt na Twoje usługi lub produkty?
10. trudności w regulowaniu zobowiązań finansowych przez Twoją firmę?
11. utratę wiarygodności kredytowej i inwestycyjnej przez Twoją firmę?
12. uwidoczniły brak kompetencji zarządczych w trudnej sytuacji / restrukturyzacji / transformacji w Twojej firmie?
13. kryzys przywództwa w Twojej firmie?

14. brak organizacyjnej odporności w Twojej firmie?
15. zbyt duży wpływ dostawców na Twoją firmę?
16. zbyt duży wpływ nabywców na Twoją firmę?
17. zbyt niskie bariery wejścia na Twój rynek przez nowe firmy?
18. zbyt intensywną konkurencję na Twoim rynku?
19. że substytuty lub rozwiązania zastępcze mogą wyprzeć Twój produkt/usługę?
20. zbyt duży wpływ legislatora (rząd / państwo) na Twoją firmę?

„Przepustką” do dalszego procedowania w programie wsparcia (na przykładzie powyższych 20 pytań w skali czterostopniowej), powinno być:

1. udzielenie co najmniej 4 odpowiedzi na „4”;
2. lub uzyskanie co najmniej 41 punktów łącznie.

Należy pamiętać, że odczucia osób wypełniających „autoanalizę” są subiektywne, niektóre mogą być przeszacowane, niektóre niedoszacowane. Dlatego nieodzownym elementem podjęcia decyzji w sprawie przyjęcia przedsiębiorcy / przedsiębiorstwa do programu wsparcia powinny być dane finansowe tego przedsiębiorstwa wraz z przyjętymi wskaźnikami liczbowymi, takimi jak:

- EBITDA / EBIT (spadek zysku operacyjnego rok do roku);
- marża netto (spadek marży netto rok do roku);
- wskaźnik płynności bieżącej (jeśli wskaźnik spadł poniżej 1,2);
- pokrycie odsetek (jeśli wskaźnik jest bliski 1);
- przepływy pieniężne z działalności operacyjnej (ujemny wskaźnik kilka okresów z rzędu).

Każda z przywołanych trudności może zostać wsparta mentoringiem. Mentoring nakierowuje na szukanie rozwiązań i podejmowanie decyzji, ale mentor nie daje konkretnych rozwiązań, tak jak w przypadku firmy doradczej specjalizującej się w danej tematyce.

Rekomendacją zespołu ekspertów jest, aby wsparcie związane z projektowanym programem było przede wszystkim kierowane do:

1. firm z „etapu dojrzałego wzrostu”, aby potencjalnie uchronić je przed wejściem w „etap schyłkowy”;
2. firm z pogranicza „etapu dojrzałego wzrostu” a „etapem schyłkowym”, aby udzielić im wsparcia w potencjalnej transformacji lub restrukturyzacji, która wróci firmę na „etap wzrostu”;
3. firm z „etapu schyłkowego”, aby udzielić im wsparcia potencjalnie chroniącego całe otoczenie firmy przed najgorszymi skutkami braku działania w „etapie schyłkowym”.

Rozdział III Warsztaty projektowania ekosystemu wsparcia przedsiębiorców w kryzysie metodą mentoringu

Celem pracy zespołu ekspertów było zaprojektowanie krajowego rozwiązania dla przedsiębiorców w kryzysie z wykorzystaniem metody mentoringu. Prace realizowano na spotkaniach on-line oraz ramach spotkań warsztatowych, otwartych stacjonarnych z przedstawicielami sektora MŚP, instytucji samorządowych, organizacji pozarządowych, uczelni wyższych i firm doradczych świadczących usługi mentoringu.

1. Spotkanie pierwsze – warsztat koncepcyjny

Rozmowę rozpoczęto przeglądem unijnych wytycznych dotyczących „drugiej szansy” oraz wymogów Dyrektywy 2019/1023 w sprawie ram restrukturyzacji zapobiegawczej, zwolnienia z długów i dyskwalifikacji, które nakazują państwom członkowskim stworzenie narzędzi wczesnego ostrzegania i skrócić okres oddłużenia do maksymalnie trzech lat. Zestawiono je z wynikami projektu EWE oraz innymi doświadczeniami europejskimi, które udowadniają, że bezpłatne, poufne doradztwo dla firm w tarapatach obniża ryzyko bankructw i utraty miejsc pracy. Uczestnicy spotkania zgodzili się, że polski program powinien wspierać zasadę „rescue and second chance”, a nie jedynie minimalizować straty likwidacyjne.

Celem stawianym przed zespołem ekspertów było zaproponowanie schematu wsparcia, w którym:

- wsparcie firm w kryzysie powinno być stałym elementem polityki państwowej, z zapewnionym stałym źródłem finansowania wsparcia, zabezpieczonym w budżecie państwa;
- zapewniona zostanie ciągłość wsparcia – odejście od polityki prowadzenia terminowych naborów, nie można uzależniać pomocy od terminu naboru, potrzebne jest zapewnienie pomocy na żądanie;
- stosowanie uproszczonych metod weryfikacji, by otrzymać pomoc; ustalenie dobrych kryteriów kwalifikacji przedsiębiorców objętych wsparciem, także tych niefinansowych a wynikających np. z sytuacji osobistej właściciela.

1.1 Wybór rekomendowanych mechanizmów z doświadczeń europejskich

Na spotkaniu przedstawiono rekomendacje, wynikające z przeprowadzonej analizy stanu rozwiązań dotyczących zastosowania mentoringu jako formy wsparcia przedsiębiorców w trudnościach w krajach Unii Europejskiej.³⁰ Analizowane modele wsparcia przedsiębiorców w trudnościach metodą mentoringu, które zostały zbadane w ramach pracy zespołu ekspertów opierają się na 5 głównych filarach.

³⁰ <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/analiza-stanu-rozwiazan-w-zakresie-mentoringu-dla-firm-w-trudnosciach> (dostęp: 31.08.2025)

Filar I obejmujący wstępny kontakt i diagnozę (helpdesk / infolinia / formularz zgłoszeniowy):

- dostępny w 100% badanych systemów (NL, FI, ES, DK);
- kanały: telefon, online, rozmowa z konsultantem (15–60 min);
- szybka identyfikacja problemu oraz wstępne przekierowanie do właściwej formy dalszego wsparcia.

Filar II obejmujący konsultacje i analizę pogłębioną:

- 1–2 spotkania z konsultantem;
- narzędzia praktycznej wiedzy biznesowej: analiza finansowa, SWOT, canvas, wywiad osobisty; celem tego etapu jest pozyskanie jak największej wiedzy o aktualnej sytuacji przedsiębiorcy, posiadanych zasobach i możliwościach dalszych działań lub ich braku;
- ok. 15–30% przedsiębiorców kierowanych do mentoringu.

Filar III obejmujący dobór ścieżki wsparcia:

- trzy możliwe scenariusze uzależnione od sytuacji przedsiębiorcy, mające na celu wsparcie jego jako osoby: restrukturyzacja (w rozumieniu minimalizowania strat i kosztów dalszego funkcjonowania w niezmienionej formie), rozwój (poprzez uporządkowanie procesów, utworzenie strategii, wsparcie w pozyskaniu kapitału lub/i internacjonalizacji), uporządkowane zamknięcie (gdy już nie ma szans i sensu dalszego prowadzenia i inne ścieżki są zamknięte);
- ścieżka zależna od potencjału firmy i zaangażowania właściciela (NL, ES, FI).

Filar IV obejmujący proces mentoringowy:

- standardowy czas trwania wsparcia: 6–12 miesięcy;
- mentorzy dobierani na podstawie doświadczenia i dopasowania (kompetencje i osobowość);
- mentoring pro bono (Holandia, Finlandia, Dania) lub nisko płatny (Hiszpania – 60€/h);
- mentorzy często rekrutowani spośród byłych przedsiębiorców lub menedżerów.

Filar V obejmujący ewaluację i monitoring:

- raportowanie przebiegu i wyników procesu mentoringowego;
- spotkania zespołów (interwizje, superwizje), raporty do instytucji publicznych (np. ministerstw).

Holenderski model (OKB + Geldfit) reprezentuje najbardziej kompleksowy i powtarzalny schemat wdrażany z sukcesem od około 45 lat. Zawiera ścieżkę 6-stopniową, CRM, regionalizację, mentoring, szkolenia i ewaluację. Model w Finlandii zapewnia silne wsparcie instytucji publicznych oraz bezpłatność usług, co zwiększa jego inkluzywność. Hiszpański system dodaje wartość poprzez analizę strategiczną i operacyjną oraz integrację mentoringu z decyzją o dalszym losie firmy. Duńskie rozwiązanie pokazuje skuteczność modelu z automatycznym przekierowaniem (np. przez urzędy podatkowe), który mógłby być inspiracją dla krajowych instytucji ZUS, US czy KAS.

Za mechanizmy szczególnie warte implementacji w Polsce (wg skali efektywności i powtarzalności), uznano poniższe.

Mechanizm	Kraj	Opis
Centralny punkt kontaktu/infolinia + narzędzia autodiagnozy	FI, NL, ES	obniża próg wejścia, zwiększa dostępność, umożliwia wstępne rozpoznanie skali trudności;
Dwuetapowa diagnoza	ES, NL	po kontakcie ogólnym – analiza finansowa i strategii firmy przez konsultanta lub eksperta;
Dobór ścieżki działania	ES	transparentne kryteria: rozwój, restrukturyzacja lub zamknięcie (z planem);
Długofalowy mentoring z ogólnokrajową siecią	NL, FI	działania rozłożone na 6–12 miesięcy, mentorzy rekrutowani wg kompetencji i etyki EWE;
Organizacja parasolowa dla mentorów	NL – OKB Soundboard	regionalna struktura + system CRM + szkolenia + wsparcie międzypespółowe;
Finansowanie z funduszy publicznych i prywatnych	NL, FI, DK	dofinansowanie mentoringu i usług towarzyszących (budżety 200 tys. – 800 tys. €/rok);

W dalszej części zmapowano trzy kluczowe mierniki skuteczności programu wsparcia: liczbę obsługiwanych przedsiębiorstw, stopień osiągnięcia celów mentoringu oraz zasięg geograficzny interwencji. Propozycja PARP, aby monitorować te wskaźniki ankietami i analizą gęstości zgłoszeń, spotkała się z akceptacją, lecz przedstawiciele regionów zwracali uwagę, że część województw nie dysponuje zasobami do systematycznej ewaluacji i sugerowali przesunięcie ciężaru analitycznego do instytucji centralnej.

Kwestia poufności wzbudziła zgodny postulat wprowadzenia klauzuli NDA już w formularzu zgłoszeniowym do programu oraz przyjęcia kodeksu etycznego mentorów, wzorowanego na standardach Early Warning Europe Mentor Academy (EWEMA). Dyskutowano też, kto poza właścicielem może zgłaszać firmę: część uczestników, odwołując się do modelu fińskiego Yrittäjän Talousapu, postulowała dopuszczenie księgowych i członków rodziny, inni obawiali się nadużyć. Ustalono, że formalnie zgłaszającym pozostanie przedsiębiorca, lecz system przyjmie tzw. zgłoszenie sygnalistyczne, które pozwoli na uruchomienie procedury proaktywnego kontaktu konsultanta.

Warsztat zakończono przyjęciem tezy, iż polskie rozwiązanie musi integrować szybki helpdesk, pogłębioną diagnozę, trzy alternatywne ścieżki (rozwój, restrukturyzacja, uporządkowane zamknięcie) oraz mentoring trwający 6–12 miesięcy, co pozostaje zgodne z pięcioletnim schematem rekomendowanym w prezentacji o dobrych praktykach europejskich. Zespół wydał zalecenie opracowania prototypu formularza online i matrycy wskaźników.

2. Spotkanie drugie – architektura operacyjna i budżet

Drugie spotkanie poświęcono zdefiniowaniu struktury instytucjonalnej i kosztowej systemu wsparcia. Dużo zainteresowania wykazano modelem hybrydowym: centrala (przykładowo PARP, ARP, fundacja skarbu państwa typu Fundacja Fundusz Współpracy lub podobne) odpowiada za rekrutację, szkolenia, akredytację mentorów i utrzymanie CRMu, natomiast 16 operatorów regionalnych prowadzi pierwszą linię obsługi i diagnozę. Zwolennicy centralizacji podkreślali konieczność jednolitych standardów jakości i spójnego raportowania, odwołując się do doświadczeń holenderskiego tandemu Geldfit–OKB Soundboard, gdzie CRM i regionalna sieć zespołów funkcjonują od 45 lat.

Przedstawiciele województw argumentowali jednak, że nadmierna centralizacja ograniczy elastyczność i wydłuży ścieżkę decyzyjną. Ostatecznie zaakceptowano formułę hybrydową z twardymi standardami procesowymi i miękką autonomią operacyjną. Takie rozwiązanie zapewnia odpowiednią standaryzację procesu, ale jednocześnie nie prowadzi do wyboru prywatnych operatorów regionalnych, których funkcjonowanie budzi różnego rodzaju wątpliwości. Te wątpliwości pochodzą z programów typu Baza Usług Rozwojowych, czy różnego rodzaju konkursów organizowanych przez PARP na operatorów programów akceleratorycznych czy inkubacyjnych.

W dyskusji rekomendowano budżet roczny w wysokości 1,5 mln zł, obejmujący wynagrodzenia konsultantów, promocję, szkolenia oraz utrzymanie systemu informatycznego. W rozważaniach przyjęto rozwiązania europejskie, gdzie mentorzy – doświadczeni przedsiębiorcy dzielą się swą wiedzą i doświadczeniem bez wynagrodzenia lub z uwzględnieniem zwrotu poniesionych kosztów (papier, podróże do mentee itp.). Przedstawiciele regionalnych publicznych operatorów postulowali wyodrębnienie funduszu motywacyjnego dla mentorów pro bono; tu przywołano model fiński, gdzie budżet 450 tys. EUR rocznie pokrywa szkolenia mentorów i zwroty kosztów podróży. Zaproponowano również kompromis: mentorzy zachowują status wolontariusza, lecz otrzymają zwrot wydatków udokumentowanych w CRM i dostęp do corocznej akademii rozwojowej finansowanej z puli centralnej. Rekomendowano również pomysł dwudniowej gali z konkursem na najbardziej aktywnego mentora ze środków promocyjnych programu.

Kolejną część obrad stanowiła specyfikacja CRM. Analizowano moduł automatycznej kwalifikacji wniosków oraz panel do rejestracji interwencji mentorskich, co ma umożliwić śledzenie ścieżki klienta zgodnie z wymogami sprawozdawczości Komisji Europejskiej dotyczącymi programów tzw. drugiej szansy („second chance”). Zwrócono uwagę, że gromadzenie danych finansowych przedsiębiorcy wymaga ścisłego reżimu RODO, a analitycy finansowi ostrzegają przed ryzykiem nieuprawnionego dostępu przy delegowaniu zadań do podwykonawców. Postanowiono wprowadzić dwustopniową autoryzację użytkowników i szyfrowanie dokumentów.

W części benchmarkingowej przedstawicielka zespołu badawczego omówiła publikację „Resilience in Action” przygotowaną w ramach EWEMA, która rekomenduje modułowe

szkolenia mentorów i powołanie „community of practice” do wymiany wiedzy i doświadczenia. Ustalono, że polski program przejmie tę rekomendację, budując krajowe repozytorium studiów przypadków.

Oba spotkania potwierdziły, że skuteczne wdrożenie wymaga równowagi pomiędzy centralnym nadzorem a lokalną elastycznością, transparentnego modelu finansowania oraz silnych gwarancji etycznych. Program powinien wpisywać się w unijną politykę „rescue and second chance”, korzystać z doświadczeń Early Warning Europe i zapewniać przedsiębiorcom nieprzerwany łańcuch wsparcia od sygnału ostrzegawczego po restrukturyzację lub bezpieczne zamknięcie działalności. Bardzo istotny jest również przyjęty model działania, który z jednej strony zapewni ciągłość i systemowość prac, a z drugiej umożliwi elastyczne operacje w regionach. Kluczowa może okazać się analiza prawna dotycząca możliwości zlecania realizacji usług podmiotom lokalnym. Jednym z rozwiązań tego dylematu może być powierzenie nadzoru nad programem wojewódzkim jednostkom samorządowym, takim jak parki naukowo-technologiczne, czy agencje rozwoju.

3. Spotkanie trzecie - zagrożenia i ryzyka formalne

3.1 Pomoc de minimis

Przyjęto, że program wsparcia będzie miał charakter programu pomocowego, dlatego też zastosowanie będą mieć regulacje dotyczące pomocy de minimis, w szczególności rozporządzenie Komisji (UE) 2023/2832 z dnia 13 grudnia 2023³¹. Suma 300 tys. EUR, w cyklu trzech lat podatkowych wymaga precyzyjnej wyceny wszystkich świadczeń. W rozmowach zwracano uwagę, że różne formy zaangażowania – konsultacja, diagnoza, mentoring mają odmienną wartość rynkową, a brak jednolitego cennika grozi przekroczeniem progu i koniecznością dokonywania korekt. Ryzyko jest szczególnie wysokie w regionach o zerowej intensywności pomocy, gdzie każda usługa automatycznie wypełnia pulę wartości pomocy de minimis i blokuje dalsze wsparcie. W debacie pojawiła się koncepcja kwalifikowania wstępnych usług (helpdesk, autodiagnoza, pojedyncza konsultacja) jako „usług informacyjnych”, które podobnie jak w modelach fińskim czy duńskim nie podlegają pomocy de minimis, natomiast mentoring wchodzi do limitu dopiero z chwilą podpisania umowy trójstronnej. Kluczowe będzie zatem:

- ustalenie stawek referencyjnych dla każdej czynności (konsultacja, mentoring, dostęp do CRM);
- odseparowanie etapów niesubsydiowanych od subsydiowanych w ścieżce klienta;
- wprowadzenie automatycznego kalkulatora kumulacji w systemie CRM, aby operator i przedsiębiorca mieli bieżący wgląd w pozostały limit.

Kolejny kontekst ryzyk związanych z pomocą de minimis podkreślały ekspertki z Fundacji Firm Rodzinnych. Poruszają one stan psychologiczny przedsiębiorcy w kryzysie. Kiedy

³¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=CELEX%3A32023R2832> (dostęp: 31.08.2025)

człowiek taki decyduje się na skorzystanie z pomocy, a w zamian otrzymuje prośbę o wypełnienie licznych i skomplikowanych tabel, może się rozmyślić i nie wejść do programu wsparcia, który może być mu bardzo potrzebny. Dlatego właśnie niezbędne wydaje się zastosowanie mechanizmu opisanego powyżej, który obciąża pomocą de minimis dopiero od zaawansowanego etapu działań.

Kwestia występowania pomocy publicznej przy działalności mentorów pro bono będzie przedmiotem dalszych analiz w szczególności konsultacji. Istotą wsparcia w ramach modelu early warning jest jego społeczny wymiar. Wsparcie realizowane jest przez mentorów wybieranych spośród doświadczonych przedsiębiorców, którzy swoje doświadczenie są gotowi przekazywać innym przedsiębiorcom wolontarystycznie. Zaangażowani przedsiębiorcy - mentorzy zostają wyposażeni w wiedzę i umiejętności, w szczególności w zakresie komunikacji, komunikacji w sytuacji kryzysowej. Rozważając zastosowanie rozwiązań międzynarodowych, w szczególności rozwiązania pracy wolontarystycznej na rzecz przedsiębiorcy pojawia się trudność interpretacyjna - czy wykonywana praca wolontarystyczna jest przysporzeniem na rzecz innego przedsiębiorcy i czy w takim przypadku istotnie mamy do czynienia z udzieleniem pomocy publicznej.

W analizowanych przez PARP rozwiązaniach, w szczególności modelu duńskiego, gdzie koordynatorem pracy mentorów dla firm w trudnościach jest publiczna agencja Erhvervshus Midtjylland nie identyfikuje się faktu udzielenia pomocy publicznej przy realizacji tej formy wsparcia, wskazując na odmienną pracę wykonywaną przez mentora przedsiębiorcy w kryzysie od pracy konsultanta, doradcy czy mentora działającego na rynku komercyjnym.

Mentor przedsiębiorcy w kryzysie ma wspierać przedsiębiorcę dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem zawodowym, wynikającym z prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Nie jest zadaniem mentora przedsiębiorcy w kryzysie wytworzenie dokumentów takich jak np. strategię czy umowy czy też projektowanie rozwiązań - usług, które można porównać do usług doradczych prowadzonych dla zysku. Mentorzy towarzyszą przedsiębiorcom w kryzysie, w tym trudnym dla nich - osobiście i w ich firmach czasie - wskazują podopiecznym przedsiębiorcom jak to zrobić samodzielnie, co oznacza, że „korzyści” wynikające z tego rodzaju wsparcia nie można spieniężyć tak, jak w przypadku usługi doradcy czy konsultanta, mentora działającego na rynku komercyjnym.

Przyjmując podejście duńskie w zakresie interpretacji pracy mentora przedsiębiorcy w kryzysie ujawnia się kolejna trudność interpretacyjna – czy koszty działań organizacyjnych tj.: rekrutacja mentorów, wszelkiego rodzaju spotkania organizacyjne, ewentualny zwrot kosztów podróży do przedsiębiorców w kryzysie, łączenie przedsiębiorców szukających pomocy z mentorami, czy też koordynacja szeroko pojętego procesu wsparcia nie jest pośrednio przysporzeniem dla przedsiębiorców biorących udział we wsparciu. Te kwestie pozostają do dalszej analizy.

3.2 Poufność danych i ochrona informacji

Przedsiębiorcy obawiają się stygmatyzacji i przekazywania danych do organów fiskalnych. Analogiczne wątpliwości odnotowano w Grecji podczas realizacji projektu EWE. Ryzyko utraty zaufania wzrasta, gdy system finansowany jest z budżetu centralnego i korzysta z jednej ogólnokrajowej bazy. Uczestnicy spotkań zaproponowali trzystopniowe zabezpieczenia:

- checkbox NDA na etapie zgłoszenia, które aktywuje standardową klauzulę poufności jeszcze przed przekazaniem danych;
- pseudonimizację przedsiębiorcy w CRM do chwili przydzielenia mentora;
- obowiązek posiadania przez mentorów ubezpieczenia OC i zaświadczenia o niekaralności, co ma ograniczyć ryzyko niewłaściwego wykorzystania informacji.

Należy doprecyzować, które dane finansowe są niezbędne do diagnozy, a które dane mogą pozostać w gestii mentora poza centralnym repozytorium.

3.3 Wynagradzanie i motywowanie mentorów

Wariant wolontarystyczny dominuje w modelach holenderskim, fińskim i duńskim. W Hiszpanii wprowadzono stawkę wynagrodzenia dla mentora 60 EUR/h, co podniosło koszty i zmniejszyło skalę realizowanego programu wsparcia. Podczas spotkań trwał spór, czy polski system powinien pozostać w 100% pro bono czy należy przewidzieć zwrot kosztów podróży i symboliczne gratyfikacje.

Czynniki ryzyka:

- brak wynagrodzenia może utrudnić rekrutację mentora z kompetencjami restrukturyzacyjnymi;
- nawet minimalne honorarium wymaga oszacowania w limicie de minimis i może wywołać zobowiązania podatkowe;
- różne stawki w regionach grożą nierównowagą jakości.

Kontekst wynagrodzeń mentorów jest również bardzo istotny z punktu widzenia ewentualnego operatora programu. Doświadczenie uczy, że trudno jest oczekiwać konkretnych działań od wolontariuszy i opierać na nich przedsięwzięcie związane ze strukturalnym osiąganiem wskaźników. Oznacza to, że w przypadku ustalenia schematu wolontaryjnego wskaźniki projektowe nie powinny narzucać operatorom np. minimalnej liczby godzin pracy mentora.

Praktyka Early Warning Denmark (zwrot kosztów + doroczna konferencja) oraz YRITYSKUMMIT w Finlandii (budżet szkoleniowy 100 tys. EUR rocznie) wskazuje, że połączenie bezpłatnej pracy z pokryciem wydatków, dostępem do szkoleń i coroczną nagrodą pozwala utrzymać stabilną sieć wolontariuszy. Rekomenduje się przygotowanie

taryfy maksymalnych refundacji (transport, nocleg) oraz systemu punktowego premiującego aktywność, bez wprowadzania stawek godzinowych.

3.4 Modele realizacji wsparcia

Dyskutowano dwa scenariusze:

1. **model quasi publiczny** – operatorami są agencje rozwoju regionalnego lub spółki samorządowe, zachowują one reżim finansów publicznych, ale działają elastyczniej niż urząd marszałkowski. Odpowiedzialność za jakość przekazana do regionów.
2. **model partnerski** – centralny koordynator (PARP) zawiera umowy z wykonawcami lub umowy ramowe z NGO lub izbami gospodarczymi, które odpowiedzialne są za prowadzenie mentoringu, raportują w jednolitym standardzie, korzystają z centralnego CRM. Odpowiedzialność za jakość pozostaje po stronie centralnego koordynatora.

Każde z proponowanych rozwiązań niesie ryzyko utraty kontroli jakości, rozproszenie odpowiedzialności w razie naruszenia RODO, trudności w audycie wydatków.

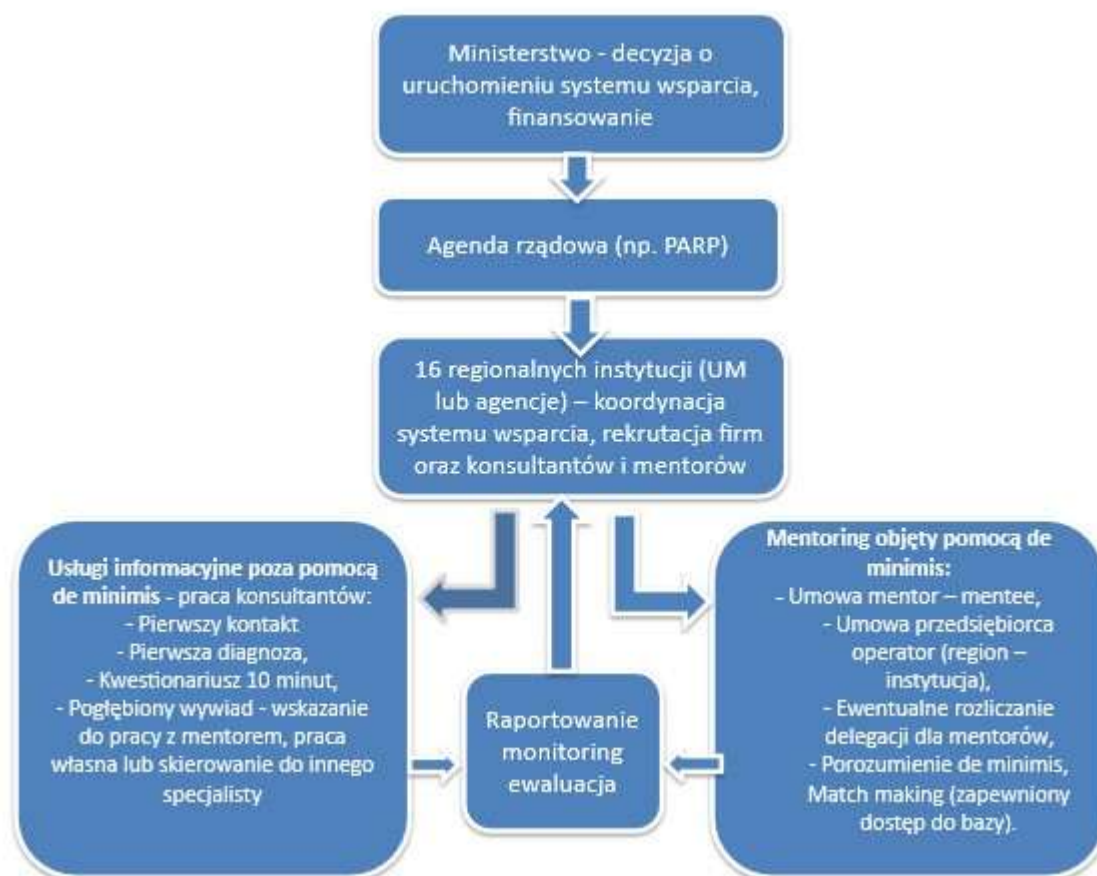
Mitigacja ryzyka obejmuje:

- akredytację partnerów /operatorów na podstawie kryteriów jakościowych i finansowych z pięcioletnią ważnością certyfikatu;
- umowę trójstronną (ministerstwo–PARP–operator) z katalogiem wskaźników oraz klauzulą wyłączającą cesję zadań bez zgody PARP;
- centralny rejestr usług, który uniemożliwia księgowanie godzin mentoringowych poza krajową bazą.

Najpoważniejsze zagrożenia formalne dotyczą kumulacji pomocy de minimis, utrzymania poufności danych w scentralizowanym systemie, zrównoważenia wolontariatu i bodźców finansowych mentorów oraz wyboru operatorów, którzy nie podlegają pełnemu reżimowi zamówień publicznych. Odpowiedzią jest ujednolicony cennik usług, trzystopniowy model ochrony danych, hybrydowy system motywacyjny dla mentorów, certyfikacja operatorów i obowiązkowe korzystanie z jednego CRM. Wdrożenie tych mechanizmów zmniejszy ryzyko naruszeń prawa pomocy publicznej, zapewni transparentność finansową i podniesie zaufanie przedsiębiorców do programu.

Model quasi publiczny – ścieżka wsparcia z udziałem publicznego operatora (agencje rozwoju regionalnego lub spółki samorządowe)

Poniżej przedstawiamy proponowaną ścieżkę wsparcia z udziałem publicznego operatora.



Przy rozwiązaniu partnerskim, o którym mowa w rozdziale poprzednim ścieżka wsparcia pozostaje ta sama, zmieniają się aktorzy i początkowe ustalenia formalne. Poniższa ścieżka zakłada utrzymanie rozwiązania dominującego w Europie - pracy wolontarystycznej mentorów. Model duński dowodzi, że taka forma współpracy utrzymuje wysoką retencję ekspertów przez wiele lat. Wartość niematerialna – prestiż, sieć kontaktów, możliwość doskonalenia się – stanowi ważny społeczny wymiar dla sprawy.

Przygotowanie regulaminu i dokumentów bazowych

Operator przyjmuje wzorcowe procedury PARP, dostosowując je do realiów regionu.

Regulamin powinien:

- odzwierciedlać pięciofilarową architekturę wsparcia (kontakt → diagnoza → dobór ścieżki → mentoring → ewaluacja);
- zawierać tabele stawek referencyjnych, tak aby każdą usługę można było jednoznacznie wycenić w ramach pomocy de minimis;
- opisywać tryb NDA, klauzule RODO i obowiązki mentora w duchu kodeksu EWE.

Budowa infrastruktury i zespołu

Wyznacza się koordynatora programu, dwóch konsultantów pierwszej linii oraz administratora CRM. Zespół przechodzi szkolenie z modułu centralnego systemu informatycznego i zasad kwalifikowania pomocy publicznej. Równolegle konfiguruje się w CRM automatyczny kalkulator kumulacji pomocy de minimis i repozytorium dokumentów. W przypadku trudności informatycznych (a takie występują w zakresie kumulacji de minimis między różnymi podmiotami) można dopuścić współpracę z konsultantem, który pomoże z uzupełnieniem dokumentacji bazowej.

Rekrutacja i akredytacja mentorów

Ogłoszenie naboru trafia do izb gospodarczych, stowarzyszeń branżowych i sieci przedsiębiorców. Kandydaci przedstawiają CV, oświadczenie o braku konfliktu interesów i zaświadczenie o niekaralności. Komisja (operator + przedstawiciel PARP) ocenia doświadczenie oraz kompetencje miękkie. Mentor podpisuje umowę wolontariacką z refundacją kosztów podróży oraz zobowiązaniem do raportowania procesów w CRM. Mentorzy powinni posiadać ubezpieczenie OC co najmniej w okresie swego zaangażowania we wsparcie.

Kampania informacyjna i pozyskanie przedsiębiorców

Operator prowadzi działania informacyjne za pośrednictwem trzech kanałów: media lokalne, webinary branżowe, partnerskie punkty konsultacyjne (ZUS, urzędy skarbowe, banki). Materiały promocyjne muszą jasno wskazywać bezpłatny charakter wstępnej diagnozy i limit pomocy de minimis dla mentoringu, co minimalizuje „efekt zaskoczenia” na etapie podpisywania umów.

In-take: kontakt i szybka diagnoza

Helpdesk/infolinia przyjmuje zgłoszenie, a konsultant w ciągu 48 h oddzwania, stosując ujednolicony skrypt wywiadu. Autodiagnoza online i rozmowa (15–60 min) kończą się wstępnym określeniem skali kryzysu.

Pogłębiona analiza

W ciągu 7 dni od kontaktu operator organizuje do dwóch spotkań (łącznie do 8 h), podczas których analizuje finanse, model biznesowy i czynniki miękkie. Posługuje się narzędziami SWOT, Canvas oraz narzędziami badania odporności ResC-EWE³² i EWEMA³³. Na tej podstawie konsultant proponuje jedną z trzech ścieżek: rozwój, restrukturyzacja lub uporządkowane zamknięcie.

Matchmaking i kontrakt mentoringowy

Jeżeli diagnoza rokuje, przedsiębiorca otrzymuje listę mentorów, wybór potwierdza mailowo. Operator wystawia umowę trójstronną: przedsiębiorca - mentor - operator.

³² <https://www.earlywarningeurope.eu/rescewe> (dostęp 31.08.2025)

³³ <https://www.earlywarningeurope.eu/mentor-academy> (dostęp 31.08.2025)

Mentor powinien w ciągu 2 dni nawiązać kontakt z przedsiębiorcą i ustalić harmonogramu sesji.

Realizacja procesu mentoringowego

Standardowo proces mentoringowy powinien trwać około 6 miesięcy, z opcją przedłużenia do 12. Liczba spotkań nie powinna być limitowana, lecz każda sesja jest rejestrowana w CRM (czas, miejsce, temat). Gdy potrzebne są kompetencje specjalistyczne (np. prawnik restrukturyzacyjny), mentor wnioskuję o „sesję ekspercką”, której koszt jest indeksowany w limicie pomocy de minimis. Co kwartał organizowana jest interwizja mentorów z udziałem koordynatora regionalnego.

Monitoring, raportowanie i audyt

CRM generuje raporty miesięczne obejmujące wykorzystanie pomocy de minimis, postęp prac i ryzyko. Operator przekazuje je do PARP zgodnie z harmonogramem sprawozdawczości. Przynajmniej raz w roku zewnętrzny audytor (z listy PARP) weryfikuje zgodność danych z dokumentacją księgową oraz przestrzeganie NDA.

Ewaluacja i zakończenie

Po 3 oraz 6 miesiącach od zakończenia procesu mentor i przedsiębiorca wypełniają ankietę wyników (satysfakcja, poprawa płynności, miejsca pracy). Operator przygotowuje raport roczny, który stanowi podstawę do odnowienia akredytacji.

Ciągłe doskonalenie i społeczność praktyków

Operator organizuje raz w roku regionalne forum wymiany doświadczeń oraz nominuje mentorów do ogólnopolskiej gali. Wnioski z ewaluacji trafiają do aktualizacji regulaminu – szczególnie ważne przy zmianach w prawie pomocy publicznej lub nowych wytycznych Dyrektywy 2019/1023.

Wartości nadrzędne

Program wsparcia powinien być osadzony w unijnej polityce „drugiej szansy” i w Dyrektywie 2019/1023 o ramach restrukturyzacji zapobiegawczej, gdzie akcentuje się konieczność wczesnej interwencji i ochrony miejsc pracy. Operator powinien być zobowiązany do przestrzegania pięciu zasad. Są to:

1. integralność i przejrzystość finansowa – pełna rozliczalność kosztów, w tym kumulacji pomocy de minimis;
2. poufność i zaufanie – bezwzględna ochrona informacji gospodarczych;
3. równość dostępu – brak barier regionalnych lub branżowych;
4. odpowiedzialność społeczna – priorytetem jest utrzymanie zatrudnienia oraz ograniczenie skutków ekonomicznych niepowodzeń;
5. oparcie na dowodach – decyzje procesowe wynikają z danych zbieranych w CRM i z ewaluacji wieloletniej.

Partnerzy w ekosystemie programu wsparcia

Centralny podmiot administrujący projektem powinien rozważyć zawarcie wieloletnich porozumień z instytucjami, które wzmacniają każdy etap procesu:

- Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców – wsparcie procesu informacyjnego, adresowanego do przedsiębiorców;
- Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) – linie gwarancyjne i refinansowanie inwestycji odtworzeniowych, pozostałe instytucje bankowe;
- Krajowa Administracja Skarbowa i ZUS – kanały wczesnego sygnalizowania zaległości podatkowych lub składowych;
- izby księgowych, radców prawnych, biegłych rewidentów i doradców restrukturyzacyjnych – rekrutacja mentorów specjalistycznych;
- publiczne uczelnie ekonomiczne i instytuty badawcze – zaplecze analityczne i staże dla studentów, co obniża koszty ekspertyz;
- NGO i stowarzyszenia branżowe – stałe punkty informacyjne, webinary i dostęp do sieci MŚP;
- Early Warning Europe Mentor Academy – transfer wiedzy i certyfikacja kompetencji mentorów, budowanie pan-europejskiej sieci mentorów dla przedsiębiorców w trudnościach.

Umowy z partnerami powinny być ograniczone co najmniej pięcioletnim horyzontem czasowym, przy czym ich zadania powinny integrować wkład finansowy, organizacyjny lub ekspercki i tym samym zmniejszać zależność programu od cyklu grantowego.

Horyzont strategiczny i finansowanie wieloletnie

Eksperti rozważali możliwość finansowania programu wsparcia z różnych źródeł finansowania:

1. bazowa dotacja krajowa – wpisana do corocznej ustawy budżetowej jako zadanie publiczne, gwarantujące nieprzerwany helpdesk, CRM i utrzymanie bazy mentorów;
2. środki UE (ESF+, EISMEA, InvestEU) – przeznaczone na rozwój kompetencji i skalowanie zasięgu, ale zaplanowane tak, by brak nowego konkursu nie zagroził ciągłości usług;
3. fundusze partnerskie – wkład finansowy BGK, lokalnych funduszy poręczeniowych i banków spółdzielczych, którego celem jest uzupełnienie luki kapitałowej w restrukturyzowanych firmach.

Dzięki takiej strukturze program nie zależy od pojedynczego projektu, odpowiada zaleceniom OECD, aby usługi wsparcia dla MŚP finansować w modelu quasi stałym, a nie grantowym.

Kultura ciągłego uczenia się

W ramach działań operacyjnych należy wdrożyć cykl czteroletnich przeglądów: autoewaluacja, audyt zewnętrzny i aktualizacja wskaźników programu wsparcia. Wnioski powinny być przekazywane do centralnego repozytorium, tworząc bazę dobrych praktyk. Taki „learning public sector” wpisuje się w rekomendacje OECD dla polityk wspierających odporność gospodarki.

4. Perspektywa uczestników procesu mentoringowego – przedsiębiorca i mentor

Na podstawie wypracowanych podczas spotkań wniosków wyklarował się opis dwóch kluczowych perspektyw dotyczących projektowanego systemu wsparcia: perspektywa przedsiębiorcy jako potencjalnego uczestnika programu oraz perspektywa mentora jako eksperta uczestniczącego w jego realizacji.

Perspektywa przedsiębiorcy – uczestnika programu

Przedsiębiorca – szczególnie działający w sektorze MŚP lub przechodzący trudności – szuka konkretnego wsparcia rozwojowego, które:

- jest łatwo dostępne geograficznie (model hybrydowy zwiększa dostępność poprzez operatorów regionalnych);
- jest szyte na miarę (indywidualna diagnoza, matchmaking z mentorem dopasowanym do potrzeb firmy);
- zapewnia dyskrecję i zaufanie (umowa o poufności, etyka pracy mentora);
- ma realną wartość ekspercką (doświadczeni mentorzy z konkretnymi kompetencjami branżowymi lub zarządczymi).

Bezpłatne lub częściowo refundowane doradztwo – w ramach pomocy de minimis, z symbolicznym wkładem własnym (podnoszącym zaangażowanie) to dla przedsiębiorcy:

- dostęp do know-how i sieci kontaktów, do których przedsiębiorca samodzielnie nie miałby dostępu;
- ustrukturyzowany proces rozwojowy – wywiad, diagnoza, sesje, monitoring postępów;
- szybkość i bezproblemowe zgłoszenie – centralny formularz online, szybkie przydzielenie opiekuna.

To co w istocie zawsze budzi obawy i wyzwania to:

- formalności związane z udzieleniem pomocy publicznej – zwłaszcza w kontekście wartości pomocy de minimis;
- brak wiary w jakość wsparcia – jeśli mentoring byłby traktowany jako darmowy dodatek o niskiej wartości (ryzyko przy pracy pro bono mentorów);
- obawa przed ujawnieniem danych poufnych o stanie firmy.

Perspektywa mentora w programie

Motywacją udziału w programie wsparcia powinna być:

- chęć realnego wpływu na rozwój polskich firm, zwłaszcza tych w kryzysie lub na etapie transformacji;

- udział w prestiżowym, dobrze zaprojektowanym systemie, wspieranym przez PARP i instytucje publiczne;
- możliwość rozwoju zawodowego – poprzez szkolenia, interwizje, superwizje, dostęp do sieci profesjonalistów;
- uznanie i widoczność – certyfikaty, udział w gali rocznej, prestiżowe grono ekspertów.

Wyzwania i oczekiwania mentorów-ekspertów to:

- jasne zasady wynagradzania – mentorzy oczekują choćby symbolicznego wynagrodzenia lub atrakcyjnych benefitów (udział w wydarzeniach, zniżki, certyfikaty).
- potrzeba standaryzacji i profesjonalizacji roli mentora, to m.in: jasny kodeks etyczny, który daje ramy współpracy z przedsiębiorcami czy umowa z operatorem – gwarantująca jasno określony zakres zadań i odpowiedzialności;
- wysoka jakość narzędzi i organizacji procesu – intuicyjna platforma, CRM, automatyzacja, wsparcie administracyjne.

Pozycja mentora w ekosystemie wsparcia:

- mentor jest ekspertem wspierającym firmę w krytycznym momencie – diagnozuje problemy, wspiera zmianę, czasem pomaga w restrukturyzacji;
- działa w środowisku, który dba o jakość i spójność procesu;
- bierze udział w stałych działaniach rozwojowych – np. interwizjach, sieciach współpracy, a także w systemie ewaluacji (ankiety, feedback od firm).

Element	Przedsiębiorca	Mentor
Główna motywacja	wsparcie dla firmy, rozwój	udział w wartościowym systemie, dzielenie się wiedzą
Kluczowe oczekiwania	jakość i dopasowanie wsparcia, szybkość	profesjonalna organizacja, jasno określona rola, uznanie
Największa obawa	biurokracja, jakość usług, ujawnienie danych	praca bez wynagrodzenia, brak wpływu, chaos organizacyjny
Korzyści z systemu	eksperskie wsparcie, dostęp do sieci, indywidualny proces	prestiż, networking, rozwój zawodowy

Część II: Baza dla krajowego systemu wsparcia metodą mentoringu, dotychczasowe doświadczenia

1. Początki mentoringu kryzysowego w Polsce

1.1 Stowarzyszenie Early Warning Europe Network

Early Warning Europe Network (EWEUN) to europejskie stowarzyszenie mające charakter sieci podmiotów publicznych, prywatnych i osób, wspierającej przedsiębiorców w sytuacjach kryzysowych. Inicjatywa ta została powołana w odpowiedzi na ogromne ryzyko niewypłacalności i bankructw, które stały się udziałem przedsiębiorstw w Europie.

Kryzysy w firmie to ryzyko utraty miejsc pracy, załamanie ekosystemu i łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje firma, spadek dopływu pieniędzy z podatków do budżetu państwa, ale przede wszystkim to ogromna tragedia osobista przedsiębiorcy i jego rodziny. Wielu z tych negatywnych konsekwencji można uniknąć dzięki wsparciu przedsiębiorców na możliwie wczesnym etapie trudności.

Early Warning Europe Network współpracuje przy tworzeniu krajowych i regionalnych mechanizmów wczesnego ostrzegania w Polsce, Hiszpanii, Włoszech, Grecji, Luksemburgu, Słowenii, Finlandii, Szwecji, na Litwie, w Turcji i Indiach. Wiele kolejnych krajów aktualnie jest na etapie implementowania systemu wczesnego ostrzegania we współpracy z organizacjami, które są członkami Stowarzyszenia.³⁴

Stowarzyszenie tworzą 34 organizacje z 17 krajów UE, wszystkie działają na rzecz wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Są to organizacje o różnym charakterze: non profit, publiczne instytucje, organizacje reprezentujące księgowych, audytorów i małe firmy (np. Accountancy Europe, EFAA, ACCA, SME United), a także regionalne centra wsparcia biznesu lub "houses of entrepreneurship", fundacje i stowarzyszenia, izby, organizacje mentoringowe (np. SENTOR, Team U, Ondernemersklankbord). Early Warning Europe Network współpracuje również z głównymi organizacjami międzynarodowymi, takimi jak UE, OECD i Bank Światowy, nad poszerzaniem wiedzy i metodologii leżących u podstaw wsparcia przedsiębiorców w sytuacji trudnej. Polska reprezentowana jest w stowarzyszeniu przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) oraz Fundację Firm Rodzinne (FFR).

1.2 Projekt Early Warning Europe

Zainicjowanie stowarzyszenia było jednym z efektów projektu Early Warning Europe (EWE) realizowanego w latach 2016 - 2019, którego celem było rozpowszechnienie najlepszych praktyk w zakresie wczesnego ostrzegania w 4 europejskich krajach pilotażowych (w Polsce, Grecji, we Włoszech i Hiszpanii) na podstawie doświadczeń, wiedzy fachowej i know-how zgromadzonych w ramach inicjatyw wczesnego ostrzegania w Danii, Belgii i Niemczech.

³⁴ <https://www.earlywarningeurope.eu/about/early-warning-europe-network/early-warning-europe> (dostęp 31.08.2025)

Każdy z krajów pilotażowych opracował rozwiązania dostosowane do swoich potrzeb oraz dopasowane do mentalności i kultury przedsiębiorczości.

Projekt EWE był realizowany przez 15 europejskich organizacji w 7 krajach. Całkowity budżet projektu wynosił 4,8 mln euro z czego COSME (Program ramowy na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw na lata 2014-2020) zapewniło finansowanie do kwoty 3,6 mln EUR.

Nadrzędnym celem projektu EWE było promowanie przedsiębiorczości i rozwoju MŚP w całej Europie poprzez bezstronne, poufne i bezpłatne doradztwo dla przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji oferowane przez konsultantów biznesowych oraz mentorów wolontariuszy, którymi byli przedsiębiorcy i eksperci.

Częstkowe cele projektu EWE obejmowały:

- wspieranie rozwoju i tworzenie polityk w zakresie niewypłacalności i wczesnego ostrzegania;
- opracowanie i przetestowanie innowacyjnej metody opartej na danych, identyfikującej przedsiębiorstwa znajdujące się w trudnej sytuacji przy użyciu uczenia maszynowego i dużych zbiorów danych;
- pomoc przedsiębiorstwom/przedsiębiorcom znajdującym się w trudnej sytuacji poprzez ustanowienie mechanizmów wczesnego ostrzegania w kolejnych krajach.

Rezultaty projektu Early Warning Europe

Efekty realizacji projektu EWE były następujące:

- ustanowiono Europejską Sieć Ekspertów organizacji, która sformułowała 10 dokumentów programowych tzw. polityk zawierających zalecenia dotyczące działań w przypadku wczesnego ostrzegania, niewypłacalności, upadłości i drugiej szansy;
- społeczność ekspertów została wzbogacona o kolejne organizacje, tak aby wszystkie 28 państw członkowskich UE oraz dwa dodatkowe kraje spoza UE, Serbia oraz Bośnia i Hercegowina, były reprezentowane na spotkaniach sieci EWEUN;
- zaangażowano organizacje międzynarodowe, takie jak Bank Światowy i OECD, w działania sieci EWE umieszczając wczesne ostrzeganie na pierwszym miejscu w ich programach. Dowodem na to było włączenie Europejskiego Programu Wczesnego Ostrzegania jako przykładu najlepszych praktyk do SME Policy Index 2019 (UE, OECD, EBOR i European Training Foundation), co doprowadziło do uznania upadłości i drugiej szansy za najbardziej krytyczny obszar w ramach tej strategii;
- zaprojektowano koncepcję uczenia maszynowego (AI) w celu opracowania metod nowej generacji do identyfikacji firm znajdujących się w trudnej sytuacji;
- przetestowano mechanizmy wczesnego ostrzegania i wsparcia dla firm w kryzysie w czterech krajach pilotażowych: we Włoszech, Polsce, Hiszpanii i Grecji;

- stworzono zespoły konsultantów biznesowych i mentorów wolontariuszy (ponad 1000 osób), którzy zostali wyszkoleni pod kątem udzielania pomocy przedsiębiorstwom znajdującym się w trudnej sytuacji.³⁵

W ramach projektu EWE wsparcia udzielono ponad 3500 firmom.

Organizacje mentorskie z Niemiec, Belgii i Danii aktywnie wspierały swoich kolegów z czterech krajów pilotażowych poprzez działania mentorskie i szkoleniowe oparte na potrzebach, wspomagane przez stale aktualizowany podręcznik Early Warning Europe Manual.

Sześć państw członkowskich UE (Chorwacja, Finlandia, Węgry, Litwa, Luksemburg i Słowenia), które nie były częścią konsorcjum, dołączyło do krajów EWE w tzw. drugiej fali.

Stworzono standard ścieżki wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach, który obejmował diagnozę sytuacji firmy, opracowanie planu naprawczego, a w razie potrzeby towarzyszenie mentora w procesie przeprowadzeniu zmiany.

Jedna trzecia firm skorzystała ze wsparcia mentora. Mentorzy działali pro bono, wspierając przedsiębiorców nie tylko wiedzą, ale również empatią, doświadczeniem oraz partnerskim podejściem. Wszyscy mentorzy wzięli udział w szkoleniach, które odpowiednio przygotowały ich do pełnienia roli mentora.

Pomoc oferowana w ramach EWE była dla przedsiębiorców bezpłatna – tak by mogli z niej skorzystać przedsiębiorcy przeżywający trudności finansowe.

W trakcie projektu udało się powołać do życia kilkuset osobową międzynarodową społeczność mentorów wolontariuszy, którzy z oddaniem pracowali na rzecz innych przedsiębiorców hojnie dzieląc się wiedzą i doświadczeniem. Wielu z nich oferowało swoje wsparcie również po zakończeniu projektu.

Cała społeczność projektowa odniosła wymierne korzyści z udziału w inicjatywie EWE.

Korzyści dla mentee (przedsiębiorcy):³⁶

- dostęp do wiedzy i doświadczenia innych przedsiębiorców lub ekspertów;
- wsparcie w czasie osobistego i zawodowego kryzysu;
- odzyskanie poczucia sprawczości i nadziei;
- szansa na odbudowę lub zamknięcie firmy w uporządkowany sposób.

³⁵ dokument wewnętrzny partnerów projektu FFR- Periodic Report 1 COSME Programme - European Network for Early Warning and for Support to Enterprises and Second Starters

³⁶ dane pochodzą z ankiety końcowej projektu Early Warning Europe

Korzyści dla mentora:

- satysfakcja z pomocy innym przedsiębiorcom;
- poczucie wpływu i sensu – możliwość realnego uratowania firmy i miejsc pracy;
- rozwój własny poprzez pracę z różnorodnymi przypadkami;
- budowanie reputacji jako lidera społecznie zaangażowanego.

Dla wielu mentorów było to osobiste przeżycie – forma oddania, dzielenia się tym, co sami kiedyś otrzymali. Mentoring w EWE opierał się na zaufaniu, empatii i partnerskiej relacji – był to program, który wspierał zarówno mentee, jak i mentorów.

1.3 Projekt Early Warning Europe Polska

Polska była jednym z 4 krajów pilotażowych w projekcie Early Warning Europe, reprezentowanym przez dwie organizacje: Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) oraz Fundację Firmy Rodzinne (FFR). W ramach budowania systemu EWE w Polsce zaangażowano 9 konsultantów oraz zbudowano sieć 120 mentorów-wolontariuszy. PARP była odpowiedzialna za rekrutację firm, koordynację pracy konsultantów oraz działania PR. FFR była odpowiedzialna za rekrutację mentorów - wolontariuszy, ich szkolenie, networking, dobór mentora oraz za wsparcie w rekrutacji firm w trudnościach.

Polska sieć mentorów EWE składała się w 50% z przedsiębiorców, głównie właścicieli firm rodzinnych i w 50% z ekspertów, takich jak: prawnicy, psycholodzy, finansiści, specjaliści ds. marketingu, mediatorzy, specjaliści IT, eksperci ds. sprzedaży itp. Taka różnorodność ekspertów pozwalała rozwiązywać różne problemy zawodowe i osobiste właścicieli firm. Sieć była zrównoważona pod względem płci, wieku i rozmieszczenia geograficznego w Polsce.

Od początku trwania projektu FFR wypracowała własny system szkoleń dla mentorów w Polsce. Podejście zagranicznych partnerów z Niemiec, Danii i Belgii do edukacji mentorów zostało zmodyfikowane i wzbogacone o polskie rozwiązania, które uwzględniały psychologiczny aspekt mentoringu i wsparcia udzielanego przedsiębiorcom podczas sytuacji kryzysowych. To podejście zostało przyjęte jako standard mentoringu kryzysowego przez pozostałych partnerów w projekcie.³⁷

W ramach ścieżki edukacyjnej dedykowanej mentorom FFR stworzyła 4-dniowy kurs wstępny, który zapoznał mentorów z ideą programu EWE, etyką mentoringu, rolą i zadaniami mentora. Podczas szkolenia pracowano również nad umiejętnościami komunikacyjnymi i psychologicznymi, ponieważ firma w trudnej sytuacji to przedsiębiorca w trudnej sytuacji.

³⁷ <https://ffr.pl/pl/ewe> (dostęp 31.08.2025)

Program oparto między innymi o metodologię coachingu GROW wg Johna Whitmore, Change Cycle E. Hudsona, Grief Cycle wg Kübler-Ross i komunikacji dostosowanej do różnych typów osobowości wg metody DISC.

Dodatkowo w ramach kontynuacji edukacji mentorów FFR zaprojektowało cykl szkoleń e-learningowych jako uzupełnienie szkolenia początkowego, realizowanego od lutego 2019 r. To siedem sesji video z tematami wybranymi przez samych mentorów: trójkąt dramatyczny, finanse dla osób nie będących finansistami, motywacja w procesie mentoringu, praca z przekonaniem mentee, kontrakty i cele mentoringowe, rola mentora i różne typy psychologiczne mentee wg metody DISC.

W ramach projektu stworzono polską wersję kodeksu etycznego EWE. Stworzyli go polscy mentorzy wraz z zespołem EWE oraz konsultantami. Kodeks etyczny był podstawowym dokumentem regulującym funkcjonowanie relacji mentor - mentee w oparciu o wartości EWE. Dokument „Kodeks etyczny Early Warning Polska” przedstawia zestaw zasad i wartości etycznych, którymi kierują się członkowie sieci wsparcia Early Warning (EW) – w tym mentorzy, konsultanci, eksperci oraz przedstawiciele instytucji wspierających. Kodeks miał na celu zapewnienie wysokiego poziomu profesjonalizmu, zaufania i zaangażowania w pracy z przedsiębiorcami znajdującymi się w trudnej sytuacji biznesowej. Dokument składał się z sześciu głównych zasad etycznych, dotyczących neutralności, rzetelności, empatii, poufności, rozwoju oraz odpowiedzialności.

Zakres zasad:

- neutralność i bezinteresowność – działanie wyłącznie w interesie przedsiębiorcy, bez promowania własnych korzyści;
- uczciwość i rzetelność – świadomość własnych kompetencji, dotrzymywanie zobowiązań, unikanie działań nieetycznych;
- empatia i szacunek – praca nie tylko z firmą, ale też z człowiekiem, brak oceniania, wspieranie podmiotowe;
- poufność – ochrona danych i informacji pozyskanych od przedsiębiorców;
- samorozwój – budowanie kultury otwartości, kreatywności i dzielenia się wiedzą;
- odpowiedzialność – podejmowanie przemyślanych decyzji i działań w oparciu o zrozumienie indywidualnych sytuacji przedsiębiorców.³⁸

Podczas trzyletniej współpracy partnerzy FFR i PARP wypracowali następujące efekty: udzielono wsparcia 875 firmom w Polsce. Z czego 300 przedsiębiorców skorzystało z mentoringu, 41 z nich otrzymało wsparcie więcej niż jednego mentora, co daje w sumie 341 procesów mentoringowych w Polsce. Zorganizowano cykl spotkań mentoringowych z zagranicznymi partnerami. Zorganizowano 11 warsztatów szkoleniowych, w sumie 23 dni szkoleń dla mentorów i konsultantów - 121 mentorów ukończyło szkolenie przygotowujące do roli i zadań mentora EWE.

³⁸ Analiza dokumentów wewnętrznych projektu - *Polskiego kodeksu etycznego EWE* opracowanego przy udziale FFR oraz manual EWE

Dodatkowo FFR zorganizowało 24 spotkania networkingowe w czterech lokalizacjach w Polsce dla mentorów i konsultantów w celu zbudowania trwałej sieci dbającej o współpracę, wartości projektowe, rozwój kompetencji i budowanie zespołu. Uczestnicy byli na bieżąco informowani o statusie projektu i pracowali ze studiami przypadków. Podejście FFR było odpowiedzią na prośby i potrzeby mentorów. Pozwoliło stworzyć identyfikację z ideą EWE opartą o wolontariat mentorów i trwałego zaangażowania, które utrzymało się po zakończeniu projektu.

FFR stworzyło również aplikację mobilną EWE, która stała się cennym narzędziem ułatwiającym zarządzanie procesami mentoringowymi, raportowanie i proces komunikacji z mentorami wolontariuszami.

Idea EWE została szczególnie dobrze przyjęta przez firmy rodzinne, które stanowią większość firm objętych pomocą. FFR kontynuuje mentoringi dla firm rodzinnych do chwili obecnej.

1.4 Lekcje zdobyte podczas polskiego pilotażu w projekcie EWE

Istotą sukcesu była rekrutacja mentorów, którzy mieli motywację do wymiany wiedzy i doświadczeń pro bono. Mentorzy doceniali nagrody psychologiczne, rozwijanie swoich umiejętności, funkcjonowanie w sieci ludzi o tych samych wartościach i uczenie się od siebie nawzajem. Ułatwienie tego przy odpowiednim zasięgu geograficznym wymagało dodatkowego wysiłku i wkładu, dlatego w czterech ośrodkach w kraju organizowano spotkania networkingowe dla mentorów z danego makroregionu regionu Polski.

Praca wolontariacka bez wewnętrznej motywacji i autonomicznych decyzji nie jest możliwa, o czym świadczą nieudane doświadczenia z dużą polską firmą, która w ramach swojej polityki CSR oddelegowała do programu EWE 10 mentorów, którzy nie byli gotowi na mentoring pro bono.

Ze względu na wolontariacki charakter mentoringu, bardzo ważne jest, aby zaprojektować ścieżkę rozwoju osobistego mentora i narzędzia motywacyjne, pokazać uznanie dla pracy i ograniczyć administracyjne czynności do minimum.

Ogólnie rzecz biorąc, współpraca w charakterze publiczno-prywatnym (PARP-FFR) okazała się skuteczna. Partner prywatny jest bardziej elastyczny, zwinny i może szybciej reagować. Ma swoje własne kontakty i relacje, bardziej nieformalne i oparte na zaufaniu i wspólnocie interesów. Publiczna instytucja gwarantuje stabilność i dotarcie do większej liczby przedsiębiorców. Ma to kluczowe znaczenie dla implementacji mechanizmu EWE do polskiego porządku gospodarczego i prawnego.

Skuteczne wdrożenie programu mentoringowego w ramach programu EWE pozwoliło wypracować szereg dobrych praktyk, które mogą stanowić fundament dla kolejnych programów wspierających przedsiębiorczość.

1.5 Profil mentora – zadania, rekrutacja i selekcja, szkolenia na podstawie doświadczeń EWE - rekomendacje

Mentor to przedsiębiorca lub ekspert, który zapewnia dyskretne i bezpłatne wsparcie dla borykającego się z problemami przedsiębiorcy. Mentorzy wnoszą swoje doświadczenie i know-how pro bono.³⁹

Większość przedsiębiorców mentorów pomagających osobom w trudnościach powinno mieć za sobą historię stawiania czoła własnym kryzysom. Mentor pełni rolę towarzysza dla przedsiębiorców znajdujących się w trudnościach, a także prowadzi ich przez proces zmian.

Spółeczność mentorów oprócz właścicieli przedsiębiorstw (około 50% całej grupy), powinna również obejmować ekspertów z różnych dziedzin, którzy udostępniają swoje know-how w ramach inicjatywy.

W ramach EWE grupę ekspertów tworzyli:

- prawnicy, eksperci ds. restrukturyzacji, specjaliści ds. finansów, doradcy podatkowi;
- specjaliści ds. sprzedaży, specjaliści od brandingu, specjaliści ds. marketingu, specjaliści ds. e-commerce;
- psychologowie, mediatorzy, specjaliści z zakresu coachingu biznesowego, trenerzy biznesu;
- inni eksperci, których wiedza fachowa może okazać się istotna dla inicjatywy.

Grupa mentorów powinna reprezentować wszystkie sektory biznesu: usługi, produkcję i handel.

Mentorzy EWE realizowali zadania w poniższych obszarach:

- opracowanie planu i strategii rozwiązywania problemów, wspólnie z przedsiębiorcą, na podstawie obiektywnej diagnozy przeprowadzonej przez konsultanta EWE;
- towarzyszenie przedsiębiorcy w procesie wdrażania zmian w firmie;
- wspieranie przedsiębiorcy w jego wysiłkach na rzecz znalezienia najbardziej efektywnych rozwiązań pojawiających się problemów;
- pomoc we wdrażaniu strategii naprawy;
- motywowanie przedsiębiorcy do działania;
- pomoc przedsiębiorcy w odzyskaniu poczucia kontroli i pewności siebie.

Każdy mentor uczestniczył w specjalistycznym szkoleniu przygotowującym do roli mentora w sytuacjach kryzysowych. Szkolenie obejmowało m.in. komunikację, analizę sytuacji firmy, zasady etyki oraz scenariusze rozmów z mentee, proces zmiany, przegląd standardu pracy mentora EWE.

³⁹ EWE – Mentoring – Draft Policy Paper - Draft document, opracowany przez FFR, na podstawie którego stworzono Politykę Mentoring EWE

Przebieg procesu mentoringowego

Proces mentoringowy rozpoczynał się od dopasowania na linii mentor - mentee, które odbywało się z uwzględnieniem branży, rodzaju problemu oraz lokalizacji firmy. Kluczowe było zbudowanie zaufania i zrozumienia – dlatego uwzględniano także cechy osobowości i styl pracy obu stron.

Każdy z mentorów otrzymywał od matchmakera tzw. pakiet startowy mentora. Pakiet obejmował przewodnik mentorski, umowę, kodeks etyczny oraz kontrakt.

Proces mentoringu trwał od trzech do sześciu miesięcy, co przekłada się na 3-6 spotkań mentor-mentee. Pierwsze posiedzenie odbywało się osobiście. Kolejne spotkania mogły wyglądać różnie, w zależności od odległości czy dostępnego czasu.

Wspólny wysiłek mentora i mentee prowadził do stworzenia planu naprawczego, którego autorem był przede wszystkim właściciel firmy. Ostatnie spotkanie mentor - mentee miało na celu podsumowanie dotychczasowej współpracy. Na tym spotkaniu zaplanowano dalsze działania, które mogły być podejmowane przez właściciela firmy już samodzielnie bez udziału mentora.

Mentor mógł również zwrócić się o pomoc i wsparcie innego mentora, który był ekspertem w danej dziedzinie. Pozostawał w kontakcie z matchmakerem zgłaszając mu wszelkie problemy.

Mentorzy podpisywali kodeks etyczny określający zasady poufności, neutralności i zaangażowania. Relacja miała charakter partnerski, dobrowolny i bezinteresowny.

Obowiązki i wartości mentorów wynikające z kodeksu postępowania etycznego opracowane z udziałem samych mentorów:

Jesteśmy neutralni, liczy się dla nas wyłącznie sukces firmy i jej właściciela

Jesteśmy uczciwi i sumienni

Nasza obecność w projekcie ma na celu pomoc przedsiębiorcom przechodzącym przez kryzys – okazujemy im empatię i szacunek

Pracujemy z absolutnym poszanowaniem poufności, tworząc więź wzajemnego zaufania

Dbamy o nasz rozwój, tworząc społeczność, która uczy się na lekcjach, których nauczyli się wszyscy jej członkowie

Pozostajemy zaangażowani i odpowiedzialni.

Mentorzy czerpią benefity z networkingu. Dzięki temu mogą:

- stymulować współpracę w zakresie tworzenia rozwiązań dla przedsiębiorców;
- tworzyć bezpieczną przestrzeń do wymiany doświadczeń, pracy nad trudnymi przypadkami tzw. superwizji oraz do dzielenia się najlepszymi praktykami;

- budować reputację mentora EWE, w którym mentorzy projektu pełnią również rolę ambasadorów projektu;
- tworzyć stały ekosystem wsparcia.

Organizacje wspierające mentorów EWE powinny regularnie (np.: kwartalnie) organizować spotkania networkingowe dla mentorów, konsultantów i zespołu EWE. Spotkania networkingowe są dla mentorów okazją do spotkania, wzajemnego poznania się i nawiązania współpracy na szczeblu regionalnym.

1.6 RestartBSR

Projekt RestartBSR był realizowany w latach 2020 – 2022 w ramach programu Interreg Region Morza Bałtyckiego. Jest ściśle powiązany z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1023 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie regulacji dotyczących restrukturyzacji zapobiegawczej, umorzenia długów i dyskwalifikacji, mającą na celu zwiększenie efektywności postępowań restrukturyzacyjnych, upadłościowych i umorzenia długów, która nakłada na wszystkie państwa członkowskie Unii Europejskiej obowiązek zapewnienia narzędzia (narzędzi) wczesnego ostrzegania.

Projekt RestartBSR zjednoczył sześciu partnerów, aby ułatwić wdrożenie modelu wsparcia biznesu w czterech krajach pilotażowych – na Łotwie, w Estonii, na Litwie i w Polsce. W przedsięwzięcie były zaangażowane:

1. Ministerstwo Gospodarki Republiki Łotwy;
2. Fundacja Łotewskiego Centrum Technologicznego;
3. Dolnośląska Instytucja Pośrednicząca, polska organizacja wsparcia biznesu;
4. Szkoła Projektowania w Kolding;
5. Uniwersytet Techniczny im. Giedymina w Wilnie;
6. Harju County Entrepreneurship and Development Consultancy, estońska organizacja wsparcia biznesu.

Dolnośląska Instytucja Pośrednicząca była wiodącym partnerem projektu RestartBSR, a wszyscy partnerzy połączyli siły w celu zbudowania potencjału instytucjonalnego w celu wsparcia firm w trudnej sytuacji finansowej. Ogólnym celem programu INTERREG Region Morza Bałtyckiego było wzmocnienie zintegrowanego rozwoju terytorialnego i współpraca na rzecz innowacyjnego, dostępnego i zrównoważonego rozwoju regionu Morza Bałtyckiego. Celem projektu RestartBSR było zbudowanie potencjału instytucjonalnego innowacyjnych podmiotów w celu wspierania przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej i ReStarterów (firm, które zostały zamknięte, a byli właściciele planowali ponownie rozpocząć nowe przedsięwzięcia gospodarcze).

Działania w zakresie budowania potencjału ReStarterów miały na celu zmniejszenie liczby bankructw oraz zwiększenie liczby uruchomienia ponownych działalności.

Podstawowe założenia projektu były następujące:

1. zapewniając umiejętność zarządzania kryzysowego i wsparcie innowacyjne przedsiębiorstwom znajdującym się w trudnej sytuacji finansowej, podmioty innowacyjne mogą przyczynić się do zmniejszenia liczby bankructw, a także pomóc przedsiębiorstwom w uruchomieniu działań innowacyjnych, które zwiększą ich perspektywy wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy;
2. zapewniając wsparcie mentorom-doradcom świadczącym usługi dla podmiotów rozpoczynających działalność gospodarczą, podmioty działające w dziedzinie innowacji będą mogły pomóc właścicielom firm które zbankrutowały uzyskać drugą szansę i zwiększyć potencjał wzrostu firmy założonej w ramach ReStart.

W przeciwieństwie do krajów bałtyckich, polscy eksperci ocenili dostępne w Polsce wsparcie zarówno na etapie prewencji, jak i upadłości jako stymulujące przedsiębiorczość, co w dużej mierze wynikało z doświadczeń wdrożenia modelu EWE w Polsce.

Podobnie jak w krajach bałtyckich, w Polsce zidentyfikowano główne przeszkody wyjścia z kryzysu tj.: utrudniony dostęp do kapitału wysokiego ryzyka dla firm w trudnej sytuacji oraz późna reakcja przedsiębiorców na pojawiające się problemy. W Polsce wskazywano również na inne kluczowe bariery, takie jak: zachowawcza postawa banków (brak elastyczności w procedurach), negatywne nastawienie opinii publicznej do upadłości przedsiębiorstw, negatywne nastawienie przedsiębiorców do upadłości przedsiębiorstw.

Jako najistotniejsze czynniki wpływające na wdrożenie polskiego systemu wczesnego ostrzegania wskazano: niewystarczające finansowanie udziału przedsiębiorców we wsparciu, niskie kompetencje przedsiębiorców w zakresie działań zapobiegających kryzysom w biznesie (w tym edukacja finansowa, zarządzanie kryzysowe itp.), wysoki poziom obaw przedsiębiorców przed uznaniem niemożności poradzenia sobie z kryzysem w firmie.

Polscy eksperci ocenili nastawienie społeczeństwa do upadłości przedsiębiorstw w Polsce raczej jako pozytywne i wskazywali na sukces programu EWE. Polskie firmy, z którymi przeprowadzono wywiady w ramach projektu RestartBSR i które zmagaly się z trudnościami finansowymi, wskazały, że obecny sukces ich firm w dużej mierze wynika ze wsparcia mentorów EWE.

Rekomendacje dotyczące polityki regionalnej oparte na ustaleniach projektu

Aby systemy wczesnego ostrzegania były skuteczne muszą aktywnie angażować grupy ryzyka, promować edukację społeczną i świadomość zagrożeń, sprawnie rozpowszechniać ostrzeżenia oraz zapewniać ciągły monitoring. Kompleksowa i sprawna organizacja systemu wczesnego ostrzegania powinna spełniać cztery główne funkcje: analizę ryzyka; monitorowanie i ostrzeganie; rozpowszechnianie i komunikację; reagowanie, które obejmujące wsparcie.

Wyniki projektu RestartBSR nie wskazały powodów, dla których państwa bałtyckie miałyby rozwijać własny, nowy, unikalny model wsparcia, ponieważ dostępne modele wsparcia, istniejące w UE i rozwijane przez lata są skuteczne i wydajne.

Projekt RestartBSR wykazał, że istniejący model z Polski (EWE) lub Niemiec (TeamU) mógłby wspierać przedsiębiorców z krajów bałtyckich. Kraje bałtyckie i Polska powinny dokładnie ocenić możliwość pozyskania środków na organizację wsparcia nie tylko z budżetów krajowych i funduszy celowych UE, ale także z innych możliwych źródeł, opierając się na sukcesach innych organizacji takich jak „Team U”.

W ramach projektu RestartBSR opracowano wiele rekomendacji dla realizatorów polityki na Łotwie, w Estonii, na Litwie i w Polsce, dotyczących budowania lub wzmacniania potencjału instytucjonalnego w celu wspierania przedsiębiorstw w trudnej sytuacji finansowej. Poniżej przedstawiamy najważniejsze rekomendacje, które zostały wyróżnione w projekcie RestartBSR jako najważniejsze do wdrożenia w każdym z krajów:

1. stworzenie bezpłatnych lub niskopłatnych konsultacji dla przedsiębiorców, gdzie będą mogli uzyskać informacje na temat procesu restrukturyzacji, dostępnych narzędzi, w tym finansowych, mentoringu, a także na temat postępowania upadłościowego;
2. stworzenie systemu wczesnego ostrzegania opartego na AI (sztucznej inteligencji) – w formie testu autodiagnostycznego dla przedsiębiorców. Test powinien być anonimowy, bezpieczny, a wynik nie odnotowywany w żadnej państwowej bazie danych – ze względu na niski poziom zaufania do instytucji publicznych;
3. stworzenie kampanii promocyjno-informacyjnej o zasięgu ogólnopolskim, gdzie przedsiębiorstwa w kryzysie będą mogły uzyskać realne informacje na temat procesu pomocowego;
4. współpraca z istniejącą międzynarodową siecią mentorów (z możliwością edukacji transgranicznej, wymiany doświadczeń i ewentualnego mentoringu międzynarodowego (możliwość współpracy w ramach sieci EWE, z udziałem polskiej instytucji publicznej koordynującej wsparcie);
5. wykorzystanie platformy e-learningowej EWEMA, która konsoliduje wszystkie narzędzia wspierające przedsiębiorców w kryzysie, w tym narzędzia opracowane w ramach Restart BSR;
6. zapewnienie regularnego wsparcia finansowego i organizacyjnego ze strony decydentów w celu utrzymania ciągłości działania systemu – na poziomie unijnym i krajowym;
7. podnoszenie świadomości przedsiębiorców poprzez system szkoleń z zakresu zarządzania finansami firmy w kryzysie (system e-learningowy lub webinaria tematyczne);
8. organizacja sieci grup wsparcia dla przedsiębiorców o porażkach i problemach (np. Poprzez organizacje pracodawców, kluby biznesowe itp.);
9. potrzeba uzyskania wsparcia dla działań na poziomie politycznym w Unii Europejskiej (wiedza, najlepsze praktyki);
10. udzielanie wsparcia psychologicznego przedsiębiorcom.

Załącznik nr 1 – Historie przedsiębiorców, którzy skorzystali z mentoringu w projekcie EWE

Grast&MTB

Jak mentoring uratował firmę i rodzinę – historia Grast&MTB

W 2019 roku firma Grast&MTB, znana na mazowieckim rynku hurtownia materiałów instalacyjno-sanitarnych, stała na rozdrożu. Zatrudniająca około 80 pracowników i działająca w pięciu oddziałach firma borykała się z wyzwaniami typowymi dla dojrzałych biznesów rodzinnych: złożonym procesem sukcesji, wypaleniem założycieli, trudnościami kadrowymi, kłopotami z klientami i nadmiernymi zapasami magazynowymi. Właśnie wtedy właściciele zdecydowali się na udział w programie Early Warning Europe (EWE), realizowanym w Polsce przez Fundację Firm Rodzinnych. Jak dziś mówią: „To był najlepszy i najbardziej konstruktywny program wsparcia, jaki otrzymaliśmy jako firma.”

Mentoring jako klucz do świadomej decyzji

Program EWE nie oferował gotowych recept. Zamiast tego – poprzez pracę z doświadczonym mentorem – pozwalał spojrzeć na firmę z dystansu, zrobić rzetelną analizę sytuacji i w bezpiecznym środowisku przemyśleć możliwe scenariusze. W przypadku Grast&MTB firmy rodzinnej był to początek głębokiej transformacji. Dzięki mentorce Magdalenie Kasiarz, która – jak podkreślają właściciele – była „strzałem w dziesiątkę”, możliwe było spokojne i profesjonalne przejście przez proces sprzedaży firmy.

W 2021 roku 80% udziałów Grast&MTB zostało sprzedane większemu graczowi z branży, który od lat chciał wejść na rynek mazowiecki. Równocześnie powstała nowa firma – Grast&MTB Designer, specjalizująca się w wykończeniach pod klucz mieszkań i domów w Warszawie i Trójmieście – prowadzona już przez drugie pokolenie rodziny.

Mentor – towarzysz, nie doradca

Uczestnicy podkreślają, że kluczowe w całym procesie było partnerstwo oparte na zaufaniu. „Mentor nie naciskał na konkretne rozwiązania, ale pozwalał nam je zobaczyć i samodzielnie wybrać drogę. Dzięki cyklicznym spotkaniom i pytaniom – często bardzo trudnym – mogliśmy w bezpiecznym rytmie dojrzewać do decyzji.” Program był świetnie przygotowany, przemyślany i – jak zaznaczają właściciele – „prowadził za rękę, ale bez odbierania decyzyjności.”

Co zaskakujące mentorzy pracowali bez wynagrodzenia tylko za dobre słowo i uśmiech co tym bardziej pokazuje, że program Early Warning Europe był wyjątkowy i dawał poczucie, że wokoło nie wszystko kreci się wokoło finansów, a że można z drugiej strony spotkać drugiego człowieka, który po prostu chce i umie pomóc drugiemu przedsiębiorcy.

Więcej niż transformacja – odzyskana jakość życia

Historia Grast&MTB to przykład na to, że program Early Warning Europe pomagał nie tylko firmom, ale i ludziom, którzy za nimi stali „Program EWE ocalił nas jako rodzinę. Pozwolił założycielom przejść na spokojną emeryturę w wieku 70 lat, a drugiemu pokoleniu spokojnie kontynuować działalność w nowej formule.”

Trzecie pokolenie – choć dziś jeszcze poza strukturami firmy – uczy się i zdobywa doświadczenie, pozostając blisko rodzinnego biznesu. Dzięki mentoringowi możliwe było nie tylko przekazanie sterów, ale też emocjonalne „odklejenie się” założycieli od firmy – coś, co w wielu firmach rodzinnych bywa największym wyzwaniem.

Wnioski dla innych przedsiębiorców

W ocenie właścicieli Grast&MTB, taki właśnie mentoring to najlepsze narzędzie wsparcia dla przedsiębiorców w kryzysie – szczególnie tych, którzy mierzą się z wyzwaniami sukcesji, zmiany modelu biznesowego, braku zaufania do menedżerów czy zatrzymania rozwoju. Co ważne – mentorzy w EWE to nie teoretyczni doradcy, ale doświadczeni praktycy, którzy potrafili zadawać właściwe pytania i towarzyszyć w podejmowaniu trudnych decyzji bez oceniania.

Firmy rodzinne na rozdrożu – potrzeba systemowego wsparcia

Grast&MTB to tylko jedna z wielu rodzinnych firm w Polsce, które stanęły przed koniecznością transformacji. Ich los zależał nie tylko od decyzji właścicieli, ale i od dostępności programów takich jak EWE. Właściciele podkreślają: „Mentoring działa. Pomaga zachować nie tylko firmy, ale i relacje rodzinne. Warto, by ten program był rozwijany i wspierany na szczeblu krajowym.”

Więcej informacji o firmie:

Strona internetowa: <https://podklucz.grastmtb.pl>

MiejCzysto.pl

Zaufać ludziom i pozwolić firmie rosnąć – historia Radosława Sengera i firmy MiejCzysto.pl w ramach programu Early Warning Europe

Gdy w biznesie pojawiają się kryzysy, nie zawsze chodzi o wyniki finansowe. Czasem największym wyzwaniem okazuje się zarządzanie ludźmi, brak zaufania i potrzeba zmiany perspektywy. Tak było w przypadku Radosława Sengera – założyciela i właściciela firmy MiejCzysto.pl, działającej od 2006 roku na rynku środków czystości i sprzętu do sprzątania. Kluczowym momentem w rozwoju firmy okazał się udział w programie Early Warning Europe i spotkanie z mentorem – Zbigniewem Kaczorem.

Mentor – przewodnik, nie instruktor

„Pan Zbyszek towarzyszy mi do dziś – czasem się spotykamy, czasem dzwonię, gdy potrzebuję porozmawiać. To nie jest doradca, który mówi, co robić – to człowiek, który daje przestrzeń do zrozumienia siebie i firmy” – wspomina Senger.

Dzięki mentoringowi zrozumiał, że nie musi wszystkiego kontrolować ani poprawiać. Kluczowe okazało się zaufanie do zespołu i oddanie odpowiedzialności pracownikom. Dziś jego firma działa w oparciu o kompetentny, lojalny zespół, złożony z osób, które często awansowały „od zera” – od sprzątaczek i kierowców po menedżerów i dyrektorów.

Zmiana myślenia – największa transformacja

„Zrozumiałem, że nie trzeba się zarzynać. Trzeba mieć dobrze dobranych ludzi i im zaufać. Mentor mi to pokazał na własnym przykładzie – obserwował zespół, rozmawiał, ale nie narzucał. I to było genialne. Dziś sam tak prowadzę firmę” – mówi przedsiębiorca.

Senger nie miał problemów finansowych – trudności dotyczyły relacji w zespole i zarządzania. Dzięki programowi EWE zyskał nowe spojrzenie i konkretne sugestie, o których wcześniej nawet nie wiedział, że mogą istnieć. „Nigdy nie zapytałbym o to, co usłyszałem, bo nie wiedziałem, że tak można prowadzić firmę” – podkreśla.

Rozwijana firma, rozwijani ludzie

MiejCzysto.pl zatrudnia dziś stały, zgrany zespół – wielu pracowników jest z firmą od 10 czy 15 lat. Pracują nie tylko długo, ale i efektywnie, często awansując wewnętrznie. Jak mówi właściciel: „Obserwujcie swoich ludzi – nie każda osoba do sprzątnięcia na początku tam musi zostać – ale też każda praca jest ważna dla firmy. Czasem w pracowniku tkwi ogromny potencjał, którego nikt wcześniej nie zauważył. Ta kultura zaufania i wzajemnego wsparcia przekłada się nie tylko na stabilność zatrudnienia, ale też na dynamiczny rozwój firmy. Wkrótce MiejCzysto.pl przekształci się w spółkę z o.o., planując dalszą ekspansję na rynku i rozwój platformy sprzedaży internetowej.”

Kierowca, który został handlowcem – siła zaufania i rozwijania potencjału

Jednym z przykładów tej filozofii jest historia kierowcy, który przez dwa lata dostarczał towar do klientów, a dziś z powodzeniem pracuje w dziale sprzedaży. „On znał asortyment, znał klientów, rozumiał ich potrzeby. Nie musiałem go szkolić – wystarczyło zaufać i dać szansę” – mówi Senger.

To nie tylko przykład awansu wewnętrznego, ale przede wszystkim efekt pracy nad sobą jako liderem – zainspirowanej przez mentoring. Program EWE pomógł właścicielowi dostrzec, że nie trzeba szukać kompetencji, gdy ma się obok ludzi z potencjałem, który wystarczy zauważyć i rozwinąć.

Wnioski dla innych przedsiębiorców

„Z mentoringu wyniosłem więcej, niż się spodziewałem – choć początkowo byłem sceptyczny. Gdy jednak człowiek z dużym doświadczeniem mówi, co u niego działało, trudno nie posłuchać. Dzięki temu zaoszczędziłem dużo czasu i popełniłem mniej błędów.”

Firmy rodzinne na rozdrożu – potrzeba systemowego wsparcia

Historia MieJCzysto.pl pokazuje, że problemy w firmie nie muszą oznaczać kryzysu finansowego – często są to wyzwania związane z przywództwem, kulturą organizacyjną i relacjami w zespole. Program Early Warning Europe dostarczał narzędzia, by tym wyzwaniom stawić czoła. Przedsiębiorcy tacy jak Radosław Senger podkreślają, że mentoring działa – pozwala odzyskać równowagę, zbudować dojrzały model zarządzania i odblokować potencjał firmy. Warto, by programy tego typu były trwale wspierane i rozwijane na poziomie krajowym, bo pomagają nie tylko ratować firmy, ale przede wszystkim wzmacniać ludzi, którzy za nimi stoją.

Historia Radosława Sengera pokazuje ponadto, że program Early Warning Europe to nie tylko wsparcie w sytuacjach kryzysowych, ale przede wszystkim impuls do rozwoju i zmiany podejścia do biznesu. Zaufanie, szacunek i autentyczne relacje – zarówno z mentorem, jak i z zespołem – mogą stać się fundamentem nowoczesnej, stabilnej firmy.

Więcej informacji o firmie: www.miejczysto.pl

Rezydencja Zenit

Nie jesteś sama – jak wsparcie w projekcie Early Warning Europe pomogło zamknąć ważny etap i odzyskać spokój

Sprzedaż firmy to często nie tylko decyzja biznesowa, ale i ogromny krok emocjonalny. Szczególnie, gdy próby jej sprzedaży ciągną się miesiącami, a sytuacja zawodowa i osobista przedsiębiorcy staje się coraz trudniejsza. Jola Gliszczyńska – właścicielka firmy Rezydencja Zenit – przekonała się, że w takich momentach warto nie być samemu. Kluczową rolę odegrał tu udział w programie Early Warning Europe.

Rezydencja Zenit – historia zamknięcia z godnością

„Nie mogę odpowiedzieć, jak wygląda rozwój firmy po programie – bo udało się ją sprzedać” – mówi wprost Jola Gliszczyńska. Przez długi czas próbowała tego dokonać samodzielnie, bez efektu. Przełom nastąpił, gdy skorzystała ze wsparcia oferowanego w ramach EWE. Choć nie można wskazać jednej konkretnej decyzji, która przyniosła sukces, to sam proces mentoringu i towarzyszenia w kryzysie okazał się nieoceniony.

Więcej niż biznes – psychologiczne i prawne wsparcie

„Rodzina by mi tak nie pomogła, jak wsparcie, które otrzymałam w tym programie” – mówi Gliszczyńska. Z programu skorzystała kompleksowo: uczestniczyła zarówno w mentoringu prawnym, jak i psychologicznym. Otrzymała realną pomoc – m.in. w biurze adwokackim – ale równie ważne okazało się poczucie bezpieczeństwa i zaufania.

„W razie czego dzwońcie” – te słowa mentorów wspomina jako jedno z największych wzmocnień. Uczucie, że nie jest się samym w obliczu trudności, okazało się kluczowe w podejmowaniu trudnych decyzji i przetrwaniu wymagającego czasu.

Mentor – ktoś, kto widzi więcej, gdy ty widzisz tylko problem

Dla przedsiębiorcy, który przez lata samodzielnie podejmował decyzje i mierzył się z odpowiedzialnością za ludzi, firmę i wyniki – obecność mentora to często pierwszy raz, gdy ktoś patrzy na jego sytuację bez presji i z zaufaniem. Mentor nie rozwiązuje problemów za właściciela, ale zadaje pytania, które uruchamiają proces zmiany. Daje nowe perspektywy, które w codziennej gonitwie są niewidoczne. „Mentor to ktoś, kto wierzy w ciebie wtedy, gdy ty sam przestajesz wierzyć” – podkreśliła Jola Gliszczyńska. To właśnie obecność doświadczonego, spokojnego towarzysza pozwoliła jej nie tylko sprzedać firmę, ale i zamknąć ten etap życia w zgodzie ze sobą.

Mentoring w Polsce – konieczność, nie luksus

Jola Gliszczyńska pokazuje, że mentoring to nie przywilej dla wybranych, ale realna potrzeba tysięcy przedsiębiorców w Polsce. W chwilach kryzysu – osobistego lub biznesowego – najtrudniejsze jest poczucie osamotnienia. Programy takie jak Early Warning Europe dają coś więcej niż tylko doradztwo: dają obecność, zrozumienie i bezpieczną przestrzeń do podejmowania decyzji. W kraju, gdzie wielu właścicieli firm mierzy się samotnie z wyzwaniem sukcesji, wypalenia, trudnych relacji z kontrahentami czy pracownikami, mentoring powinien być stałym elementem ekosystemu wsparcia dla przedsiębiorczości – dostępnym, bezpłatnym i traktowanym jako ważne narzędzie zapobiegania upadkom firm.

Firmy rodzinne na rozdrożu – potrzeba systemowego wsparcia

Historia Rezydencji Zenit pokazuje, że nie każda firma musi przetrwać za wszelką cenę. Czasem największym sukcesem jest domknięcie etapu z godnością i poczuciem sprawczości. To możliwe, gdy przedsiębiorca nie zostaje sam i ma dostęp do zrozumienia, profesjonalizmu i rzetelnej pomocy – jak w programie Early Warning Europe. Warto, by takie inicjatywy były stale rozwijane i dostępne dla kolejnych przedsiębiorców w potrzebie.

Biznes to Człowiek

Kryzys jako szansa. Jak mentoring pomógł stworzyć markę „Biznes to Człowiek” - historia Małgo Kotlonek

Czasem zamknięcie firmy nie oznacza porażki – a początek zupełnie nowego rozdziału. Tak było w przypadku Małgo Kotlonek – współtwórczyni kultowej marki GOSHICO i obecnie założycielki doradczo-mentoringowej marki Biznes to Człowiek. Udział w programie Early Warning Europe okazał się dla niej momentem przełomowym. Nie tylko pomógł przepracować kryzys, ale także... odkryć własne powołanie jako mentorki.

Od sukcesu do wypalenia - i z powrotem do sensu

Marka GOSHICO, stworzona przez Małgo i jej siostrę, była fenomenem – odważnie wyniosła polski folk na czerwone dywany, do butików, magazynów modowych i serc klientek w Polsce, i za granicą. Przez 15 lat GOSHICO wyznaczało trendy, łączyło sztukę z biznesem i rzemiosło z nowoczesnością. Ale jak przyznaje sama założycielka – nawet największy sukces może prowadzić do wypalenia, jeśli nie zadba się o własny dobrostan. „Zrozumiałam, jak ważne jest, żeby lider dbał o siebie każdego dnia. Dobra kondycja psychofizyczna to fundament dobrego i sprawnego zarządzania” – mówi dziś Małgo.

Mentoring jako impuls do przemiany

W kluczowym momencie wzięła udział w programie Early Warning Europe. Tam trafiła na Cezarego – coacha, który zadawał pytania zmieniające perspektywę – oraz mentorkę, która powiedziała słowa: „Małgosiu, niedługo sama będziesz mentorką.” Te słowa okazały się prorocze. Udział w programie nie przyniósł gotowych rozwiązań. Dał coś więcej – poczucie, że nie jest się samym. Wystarczyło zaufanie, struktura wsparcia i przestrzeń do decyzji – a narodziła się nowa marka, nowe podejście do pracy, nowa tożsamość. Tak powstał projekt „Biznes to Człowiek”.

Dziś Małgo Kotlonek prowadzi własną markę doradczo-mentoringową Biznes to Człowiek. Łączy w niej wszystkie swoje doświadczenia:

- jako strateg pomaga w budowaniu marek osobistych, produktowych i usługowych,
- jako coach systemowy i facylitatorka ustawień systemowych pracuje z nieświadomymi blokadami i lojalnościami,
- jako artystka plastyk tworzy unikalne brandbooki, logo, strony internetowe i wizualną tożsamość marek,
- jako marketingowiec uczy, jak planować i wdrażać skuteczną komunikację.

To właśnie w tej przestrzeni narodziła się jej autorska metoda The Inner Brand Strategy™ – koncepcja, która pokazuje, że silna marka zaczyna się w liderze, a nie w PowerPoincie.

Mentoring - kiedy słowa zmieniają życie

„Program Early Warning Europe był dla mnie fundamentem, żeby ruszyć dalej” – podkreśla Małgo. Dzięki spotkaniom, rozmowom i wsparciu mogła zamknąć markę, którą kochała – i otworzyć drzwi do nowej misji. Dziś jako certyfikowana mentorka EWE sama wspiera innych przedsiębiorców, którzy stoją w miejscu, w którym kiedyś była ona. „Każdy człowiek jest wystarczający, żeby zaopiekować się sobą i swoim biznesem – ale nikt nie powinien robić tego w samotności. Właśnie w systemach, relacjach i zaufaniu buduje się prawdziwą siłę.”

Marka z duszą, która tworzy inne marki z duszą

Historia Małgo Kotlonek to nie tylko opowieść o zmianie branży. To opowieść o liderce, która zna ciężar decyzji i dlatego potrafi wspierać innych. Jej droga od artystki do mentorki pokazuje, że kryzys może być impulsem do zbudowania czegoś głębszego i bardziej świadomego.

The Inner Brand Strategy™, metoda opracowana przez Małgo, dziś trafia do liderów, którzy nie chcą już tylko sprzedawać – ale tworzyć marki z wpływem i tożsamością. To narzędzie wykorzystywane również w Austrii, Niemczech czy USA, dziś ma swoje źródło w Polsce – i w jednej decyzji, by skorzystać z pomocy w trudnym momencie.

Mentoring w Polsce – dlaczego jest potrzebny

Mentoring to nie luksus – to fundament zdrowego przywództwa. Daje przestrzeń, w której przedsiębiorca może spojrzeć na siebie i firmę z dystansu. To bezpieczne lustro, które pozwala na zmianę. Dlatego programy takie jak Early Warning Europe powinny być rozwijane i wspierane na poziomie krajowym – nie tylko dla ratowania firm, ale dla budowania świadomego przywództwa w Polsce.

Więcej informacji o firmie „Biznes to Człowiek”: <https://biznestoczlowiek.pl/o-mnie>